



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت عنوان:

إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية
"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- عين تموشنت"

تحت اشراف:

د. حولية يحيى

من اعداد الطالب:

✓ حدو محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. يحيى لخير

مشرفا جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. حولية يحيى

ممتحنا جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. علي دحمان محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من أثقلت الجفون سيرا .. وحملت الفؤاد هما .. وجاهدت الأيام صبيرا وشغلت البال فكرا..
ورفعت الأيادي دعاء .. وأيقنت بالله أمال .. إلى أعز الناس .. في حياتي إلى كل ما في الوجود إلى
العزيزة الغالية

أمي الحبيبة

كل حياتي مهداة إلى ذلك الجبل الشامخ دوما الذي أعطاني بلا حدود ، ورمز عزتي وافتخاري
إلى من علمني معنى الصبر وعلمي معنى النجاح، إلى من كد من أجلي إلى أعز الناس في حياتي
إلى سندي بعد الله في الحياة

أبي العزيز

إلى من كانوا لي عوناً في رسم الطريق وتربطهم بي أجمل مشاعر وأصدق عواطف إلى من كانوا
بجانبي في كل مراحل حياتي إلى من تحلو الحياة بوجودهم وتفقد رونقها بدونهم

إخواني

كما أهدي هذا البحث إلى

قريب من قلب سندي عزة ياسمين كما أشكرها على الدعم المنقطع النظير وأسأل الله العزيز
الجليل أن يحقق لها جميع ما ترجوه

زميلي و أخي قاسمي ندير الذي ساندني ودعمني في هذا العمل

راجيا من المولى أن يوفقه لما يحب ويرضى و أن يبلغه مقصده

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد عبد الله.

أما بعد

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين .

اتقدم بالشكر الى منبع العلم والمعرفة جامعة بلحاج بوشعيب وبخاصة كلية الاقتصاد وقسم الاقتصاد النقدي و البنكي والشكر الى مكاتب جامعة بلحاج بوشعيب

كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي القامة الدكتور يحيى حولية المشرف الاول للبحث وذلك لما قدمه لي من نصح و توجيهات علمية وملاحظات علمية دقيقة وقيمة لإنجاز هذا البحث وأسأل الله العزيز الجليل أن يحقق له جميع ما يتمناه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المفضل دوماً د. يحياوي لوقفته معي وتزويده لي بتوجيهاته و ارشاداته القيمة.

و كما أتقدم بالشكر للزميلة بسعود مغنية لما قدمته لي من مساندة ووقفها معي حتى نهاية هذا البحث وأسأل الله العزيز الجليل أن يحقق لها جميع ما تتمناه .

والشكر الجزيل إلى الدكتور والأستاذ حولية يحيى لما قدمه لي من مساعدة في تحليل الاستبيان وإخراجه بالصورة والنهائية.

الشكر كل الشكر إلى أسرة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لدعمهم لي بالمعلومات الوافية والدقيقة... واقدم أسى آيات الشكر الى الزميل وكل من تسعفني الذاكرة لكتابة أسمه في هذه الصفحة على العون الكبير الذين دعموني

الفهرس

الصفحة	العنوان
	بسملة
	إهداء
	الشكروالتقدير
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري لدور إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية
02	المطلب الأول : مدخل لإدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثاني : إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك
24	المطلب الثالث : علاقة ادارة الجودة الشاملة في تفعيل المخاطر التشغيلية
27	المبحث الثاني : دراسات سابقة
27	المطلب الاول : دراسات سابقه باللغة العربية
30	المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الأجنبية
33	خلاصة

	الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة عين تموشنت
34	تمهيد
34	المبحث الأول : بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – البدر
34	المطلب الأول : عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – البدر
47	المطلب الثاني : لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر- وكالة عين تموشنت
51	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية – وكالة عين تموشنت
51	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
53	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
77	خلاصة
79	الخاتمة
	الملاحق
	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
08	الجدول (01-01): الفروق الاساسية بين الادارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة
18	الجدول (02-01): قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال
53	الجدول (01-02): درجات سلم ليكرت الخماسي
55	الجدول(02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة".
57	الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية"
58	الجدول (04-02): ثبات الاستبيان
59	الجدول (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
61	الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر
63	الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي
64	الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي
66	الجدول (09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي
67	الجدول رقم (10-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي
68	الجدول (11-02): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت
71/69	الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة"
73/72	الجدول (13-02): تحليل عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية"
75	الجدول (14-02): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية
76	الجدول (15-02): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإدارة الجودة الشاملة على مؤشر إدارة المخاطر التشغيلية في البنك

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
39	الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .
41	الشكل (02-02): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .
50	الشكل (03-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية –وكالة عين تموشنت
59	الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
61	الشكل (05-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
63	الشكل (06-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي
64	الشكل (07-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي
66	الشكل (08-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي.
67	الشكل رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

المقدمة

المقدمة:

صناعة الخدمات هي جوهر الاقتصاد المعاصر ، والصناعة المصرفية هي الأبرز بين فروعها لدورها شخصية بارزة وفاعلة لها دور في الاقتصاد الوطني ، لذا فهي تسعى إلى رفع كفاءة وفعالية أداؤها تحسين القدرة التنافسية من خلال تبني استراتيجية التحسين المستمر الشاملة التي تتميز بالمرونة والتكيف المناسبة هي تلبية احتياجات العملاء ، خاصة وأن معاملات البنك مع العملاء أصبحت أكثر استنارة وتطلعية هو المنتج الأعلى جودة ؛ السعر لم يعد المحرك الوحيد لرغبات العملاء وسلوكياتهم ، هذا ما يصنع البنك أنت تهتم أكثر بالجودة. نظرًا للبيئة العالمية شديدة التنافسية وجميع التحديات التي تجلبها ، فقد دفعت البنوك يجب اعتماد مفهوم الجودة الشامل ليناسب علاقتها وظروف العمل في السوق. لذلك تحول الاهتمام إلى إدارة الجودة الشاملة كإحدى أهم الموجات العالمية في مجال الإدارة حققت موجة الثورة الصناعية وموجة ثورة المعلومات نتائج ملحوظة في العديد من المنظمات تقدم اليابان والولايات المتحدة وأوروبا معًا تشجع العديد من منظمات الإنتاج أو الخدمة بشدة اعتماد هذه الطريقة و التي جعلته أداة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الاطراف داخل المؤسسة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تهم بالبيئة التشغيلية، واستخدامها كوسيلة فاعلة في تحقيق رضا الزبون وتلبية رغباته، إذ أن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيدا من المخاطر والتهديدات، وبالتالي تعرض بقاء المؤسسة لمخطر والذوال.

وفي ظل التحولات العالمية التي يشهدها القطاع المصرفي أهمها: تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، ازدياد عملية التطوير في التكنولوجيا المصرفية، جعل نشاط البنوك أكثر تنوعا وتعقيدا وتعرضا 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 ليا البنوك، مما أوجب عملها وضع استراتيجية مصرفية لتوضيح مفهومها، وتحديد ومعرفة حجم ونوع هذه المخاطر، ثم وضع الخطط اللازمة لادارتها

بشكل سليم وفعال وفقا أفضل الممارسات الدولية، من أجل تفاديها أو تخفيض التعرض للخسائر المحتملة والناجمة عنها إلى أقصى حد ممكن.

بناء على ما سبق، يمكن التعبير عن اشكالية البحث على النحو التالي:

ما اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟

فرضية البحث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على مؤشر ادارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت.

أهمية البحث:

- يشتمل البحث على موضوع إدارة الجودة الشاملة وهو حديث بطبيعته ومن أهم المفاهيم أثبتت الإدارة المقترحة في العصر الحالي فعاليتها في العديد من الشركات القائمة تطبيقه، ولكن بسبب الثغرات، لا تزال شعبية ثقافة الإدارة هذه محدودة الإمام بمتطلبات تبني هذا الجهد الإداري الحديث وإعداد تطبيقه والاستخدام الصحيح جانب المديرين و متخذي القرار، وخاصة صناعة الخدمات، وخاصة الصناعة المصرفية.
- إدارة الجودة الشاملة هي طريقة إدارة شاملة لا تركز فقط على جودة المنتج. الصناعة المصرفية وجودة جميع الأنشطة والعمليات داخل البنك لتحسين قدرته التنافسية على مستويين المحلية والدولية.
- يعد موضوع إدارة المخاطر التشغيلية من المواضيع الحديثة التي ازدادت أهمية دراستها من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث أصبحت تهدد الكيانات البنكية بصورة كبيرة.

أهداف البحث:

- 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.
- 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 الادارية في هذه البنوك لهذا المفهوم وأهميته
- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية.
- التعرف على المخاطر التشغيلية التي تواجهها إدارة البنك نتيجة زيادة مواطن الخطأ والخطر نظرا لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة.
- التعرف على الجانب العملي لأسس إدارة وقياس المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

منهج البحث:

- منهج وصفي، استكشافي.

مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل في:

- 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 بدارسة هذا الموضوع في القطاع المصرفي الجزائري.

- 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.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا في عملية استكمال هذا البحث عدة صعوبات ، أهمها مجال التطبيق جيد جدًا في قبول الأبحاث حول إدارة المخاطر التشغيلية للبنك قيد الدراسة والحصول على البيانات نظرًا لحساسية الموضوع وحدثته في هذه البنوك وعدم وجود أقسام متخصصة لإدارة الجودة وإدارة المخاطر التشغيلية للحصول على المعلومات اللازمة.

محتوى البحث :

لقد تم انجاز هذا البحث في فصلين :

خصص الفصل الأول لدراسة الإطار النظري لموضوع البحث ، حيث تناول المبحث الأول المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة و إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية و العلاقة بينهما أما المبحث الثاني فخصص لدراسات السابقة .

أما الجزء التطبيقي للدراسة فقد تم انجازه من خلال فصل الثاني من الدراسة، حيث تم محاولة إسقاط عملي للجزء النظري على واقع البنك الفلاحة و التنمية الريفية التي كانت محل الدراسة الميدانية.

فبعد التعريف بالبنك محل الدراسة، تم دراسة الهياكل التنظيمية للبنك محل الدراسة من أجل معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بمجال إدارة الجودة الشاملة و إدارة المخاطر التشغيلية.

تمهيد :

لقد سعت المؤسسات الخدمية الحديثة الى احداث تغييرات جذرية و شاملة في فلسفة و اسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة ، و استخدامها كجسر تعبر عليه للوصول الى إرضاء زبائننا ، و المحافظة عليهم ، ومن هنا توجهت الأنظار الى اسلوب إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث .

كما تميزت طبيعة النشاط البنكي بالتشعب وارتفاع حدة المنافسة، مما يؤدي حتما إلى ظهور مخاطر قد تهدد من استمرارية نشاط البنك، والتي ارتفعت حدتها في الوقت المعاصر بسبب دولية السوق المصرفية وتحرير خدماتها. ولهذا فهي تسعى دائما 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 وتعقد الخدمات المالية والمصرفية، ازدادت أهمية المخاطر التشغيلية؛ حيث أصبح لها دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وأصبحت إدارتها معلما مهما من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر.

من خلال هذا الفصل نحاول التعرف على الاسلوب الاداري الحديث " ادارة الجودة الشاملة " و الى المخاطر التي يتعرض لها البنك من خلال "ادارة المخاطر التشغيلية" ، وكذا الدراسات السابقة بحيث تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: الاطار النظري لدور إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية والعلاقة بينهما

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية والعلاقة بينهما

سنتطرق في هذا المبحث الى مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المطلب الاول وإدارة المخاطر التشغيلية في المطلب الثاني وعلاقة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل المخاطر التشغيلية في المطلب الثالث.

المطلب الاول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارة والمؤسسات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى هذا الأسلوب من حيث التعريف و الجودة ثم الجودة الشاملة وكذا علاقتها بالإيزو.

الفرع الاول: مفهوم الجودة :

تعتبر الجودة من بين الموضوعات العامة التي تجلب اهتمامات الباحثين ، و قد اجتهدوا في تعريفها كل حسب وجهة نظره ، مما أدى الى تطور هذا المفهوم عبر فترات زمنية متتالية .
لتعريف مفهوم الجودة حسب بعض الباحثين :

- الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة : الجودة هي السمات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات و رغباتهم

(Philippe, Bernard, & Delphine , 2004, p. 92)

- الجمعية الفرنسية للمعيار X50-120 : الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج ما ، و التي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية . (Jean , 1996, p. 12)

● المنظمة العالمية للتقييس ISO (IS9000 ، 2000) :

الجودة هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرة والضمنية من خلال جملة الخصائص المحددة مسبقا . (يحياوي إ.، 2006، صفحة 103)

● Philip Crosby :

"إدارة الجودة الشاملة بأنها" الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا" (Leonard L. BERRY, A.PARASURAMAN, & Valarie A.ZEITHAM, 1988, p. 36)

● Joseph M.Juran :

إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني النجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة" (J.M. Juran, 1983, p. 15)

● Edward Deming :

عرف " (Deming) إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته " (بومدين، 2007، صفحة 28)

1_ مفهوم الجودة الخدمة المصرفية :

مفهوم جودة الخدمة المصرفية مرتبط بمصطلح " القيمة الإدراكية للعميل"، وقد اجتمعت غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة المصرفية على أنها: "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة و إدراكهم للأداء الفعلي لها مرجع (عوض، 1999، صفحة 336) ."

2_ المحددات الأساسية لجودة الخدمة المصرفية :

تعتبر هذه المحددات عن كونها ابعاد اساسية من النموذج الذي وضعه Parasuraman Z&B سنة 1985 كأول نموذج لقياس و تفسير جودة الخدمة ، وهذه الأبعاد هي (زهرة ، 2010 ، صفحة 3) :

- أولاً: الاعتمادية والموثوقية: هي إنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك ، بالكيفية المطلوبة و بشكل الصحيح من المرة الأولى .
- ثانياً: سرعة الاستجابة: هي التفاعل السريع مع حاجات و متطلبات الزبائن وأداء الخدمة لهم و الرد بشكل سريع
- ثالثاً: القدرة و الكفاءة: هي امتلاك الموظفين بالمصرف للمهارة و الإدراك اللازمين لأداء الخدمة و كذا الاتصال الجيد مع الزبائن.
- رابعاً: سهولة الحصول على الخدمة: توفير الخدمة في المكان و الزمان المناسبين ، من ثم سهولة الاتصال والحصول على الخدمة من طرف الزبائن.
- خامساً: اللباقة: هي امتلاك موظفي البنك خاصة من لهم اتصال مباشر مع الزبائن على قدر من الاحترام ، و التمتع بروح الصداقة و حسن المظهر ، و الود للزبائن.
- سادساً: الاتصال: هي قدرة مقدم الخدمة على تزويد الزبائن بالمعلومات و مخاطبتهم باللغة التي يفهمونها ، وتقديم توضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة ، وتكلفة ، والمزايا المترتبة عنها ، والبدائل الممكنة لها .
- سابعاً: المصداقية: مراعاة البنك للأمانة و الصدق في التعامل ، كون أن العمل المصرفي قائم على الثقة لكسب الزبائن ، وذلك بإنجاز الخدمة كما تم الوعد بها
- ثامناً: الأمان: هو خلو المعاملات مع البنك من الشك و الخطورة ، وتضمن الأمان المادي و المالي و سرية المعاملات.

- **تاسعا: المعرفة وتفهم الزبون:** من خلال احساسه بقيمته و أهميته و الرغبة في تقديم الخدمة وفق حاجاته.
 - **عاشرا: الجوانب المادية الملموسة:** تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل ، التقنيات الأجهزة و الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة.
- وهذا فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه من تقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثم فجودة الخدمة تعتبر مقياس لدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي إحدى فلسفات الإدارة الثورية التي تتطلب تغييرًا جذريًا وواسع النطاق داخل الشركة. تستمد إدارة الجودة الشاملة قوتها من المدرسة العلمية للإدارة وكذلك السلوك البشري أو مدرسة النظام الاجتماعي للإدارة. يتمثل الاختلاف الرئيسي الذي يكمن بين إدارة الجودة الشاملة والمدرسة العلمية للإدارة في حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة تراعي المشاعر الإنسانية أثناء تصميم الهيكل والنظام. تتطلب إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الستة التالية وهي كالتالي:.

1. إدارة شديدة الالتزام والمشاركة توفر الدعم التنظيمي المستمر
2. التركيز على احتياجات العملاء.
3. المشاركة الكاملة والاستفادة من القوى العاملة الحالية
4. التحسين المستمر للعمليات التجارية وعمليات الإنتاج الحالية
5. اعتبار الموردين شركاء .
6. وضع مقاييس الأداء للعمليات: . (محمد، 2010، الصفحات 51-52)

1-1 بعض تعريفات تخص إدارة الجودة الشاملة :

- 1- إدارة الجودة الشاملة هي طريقة لإدارة لتحسين الفعالية والمرونة والقدرة التنافسية للأعمال .
- 2- إدارة الجودة الشاملة هي نهج تنظيمي متكامل في إسعاد كل من العملاء الخارجيين من خلال تلبية توقعاتهم على أساس مستمر من خلال كل فرد يشارك في العمل التنظيمي على التحسين المستمر في جميع المنتجات والخدمات والإجراءات جنبًا إلى جنب مع منهجية مناسبة لحل المشكلات. (عزوزة، (2008-2013)، صفحة 8)
- 3- إدارة الجودة الشاملة هي نهج للإدارة الفعالة للمؤسسة من خلال نماذج على أفرادها وعملياتها من خلال المنظمة مع القيادة التي يحركها العملاء. (عزوزة، (2008-2013)، صفحة 8)
- 4- إدارة الجودة الشاملة هي تحول أساسي ، والتحليل المنهجي والطباعة الزرقاء للعملية ، وعملية التحسين المعتاد حيث يتم تضمين السيطرة داخل ثقافة المنظمة وتحركها. إدارة الجودة هي مهمة كل عضو في المنظمة. (عزوزة، (2008-2013)، صفحة 8)
- 5- إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال من حيث التكلفة لدمج جهود تحسين الجودة المستمرة للأفراد على جميع المستويات في المؤسسة ، لتقديم المنتجات والخدمات التي تضمن رضا العملاء. تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيدا إلى التغيير و التحسين ، و بوضوح الجدول التالي بالاختصار الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة (عزوزة، (2008-2013)، صفحة 8)

الجدول رقم (01-01): الفروق الأساسية بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

وجه المقارنة	الإدارة	التقليدية	الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن	
الموظفون	مورد باهض الثمن	أصل استراتيجي	
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح	
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) و النتائج	
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على زيادة عدد الزبائن)	
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي	

المصدر: محمود احمد عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى 2012 ، صفحة

2-1 قواعد تطبيق الجودة الشاملة :

وضع الدكتور إدوارد ديمنج أربعة عشر قاعدة لتطبيق نظريته ، وقد أصبحت هذه القواعد هي الأساس لمفهوم الجودة الشاملة و التي لو طبقها المنشآت لا تجهت تلقائيا نحو الجودة الشاملة وهذه القواعد كالتالي (محمود ، 2012 ، الصفحات 28-32):

أولا : تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة :

وهنا يتحتم على المنشأة وضع خطة محددة وواضحة للبحث باستمرار عن التحسين و التطوير المطلوبين في منتجاتها و خدماتها ويجب أن تشتمل الخطة على كل ما هو جديد في مجال العمل ،

ثانيا : تبني فلسفة الجودة الجديدة :

يجب أن يكون مبدأ الجودة الشاملة هو المبدأ الجديد الذي يجب على المنشأة و العاملين أن يتبنونه و أن يكون المعتقد الأساسي وشعارا لهذه المنشأة ،

ثالثا : تقليص الوقت المخصص للمراقبة والمراجعة :

على المنشأة التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة و الاعتماد على عدم التوقف عن استمرارية التحسين .

رابعا : اختيار المواد الجيدة بغض النظر عن السعر:

حسب الأسلوب الحديث في الوصول الى أفضل عرض هو وضع المواصفات على أعلى مستوى يطلبه العميل

خامسا : التحسين المستمر :

وذلك ما نراه في فصل تحسين و تطوير الإجراءات و المسمى بعجلة ديمنج لتحسين الإجراءات P D C A وفيها يتم عرض الإجراءات و الأعمال باستمرار و مراجعتها و تحسينها بشكل دائم و الاستجابة لمتطلبات العملاء و تلبية رغباتهم و تأكد من مدى رضاهم على المنتج من السلع او الخدمات .

سادسا : تطوير برامج التدريب :

تدريب جميع العاملين في المنشأة على أسس و مبادئ و أفكار و أدوات و طرق تطبيق الجودة الشاملة .

سابعا :تبني القيادة الجيدة :

يجب على كبار المسؤولين الإهتمام بالقيادة الجديدة و الدخول في أسسها و ذلك عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة منها .

ثامنا : الإبتعاد عن الخوف من التغيير :

ذلك بمنع الخوف و خلق الثقة و جو التغيير و التحديث حيث يشعر العاملون بالأمان حتى يمكن تقديم أفكار جديدة ، لذا فإن على القيادة أن تتبنى مبدأ تحسين الثقة لديهم ، ويجب على الإدارة أيضا فتح باب التساؤلات و الإجابة على جميع استفسارات العاملين .

تاسعا : إزالة الحواجز بين الأقسام :

على الإدارة العليا أن تفتح مجال للاتصال و الحوار بين الاقسام و الادارة ، حيث ان الاتصال الغير الجيد بين الادارة و الاقسام يسبب عدم توفر المعلومات الخاصة بالتحسين و التطوير .

عاشرا : الالتزام بالموضوعية :

يجب على الإدارة العليا في المنشأة منع الشعارات و الأهداف غير ذات الفائدة حيث ان عدم تحقيق مثل هذه الشعارات تؤثر في نجاح جهود العاملين لتتوصل الى الجودة المطلوبة و بالتالي يؤدي الى احباط شامل للعاملين و يترتب على ذلك من سلبيات .

حادي عشر: التركيز على الكيف وليس الكم :

إن التركيز على النوعية العالية أفضل بكثير من التركيز على الكمية فهذاما يساعد إبداع العاملين في الابتكار و التجديد و التطوير و التحسين المستمر .

ثاني عشر: تقدير عمل الغير:

إن تقدير عمل العاملين وتشجيعهم في اقل الأعمال من شأنه نشر حب الأداء الجيد و التطوير لكل ما هو جديد و يخدم صالح العمل من اجل رضى الزبون .

ثالث عشر: تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه :

يجب تشجيع مبدأ التدريب و لدى العاملين من قبل الإدارة العليا و تنميته ،فهذا المبدأ له الفضل في أداء الهمل و تحسين الانتاجية .

رابع عشر: العمل الجماعي :

يجب بث فكرة العمل بروح الفريق الواحد بين جميع العاملين وذلك لتحقيق هدف التحول الى نظام الجودة الشاملة .

1-3 الاثار الايجابية من تطبيق الجودة الشاملة :

ان لتطبيق الجودة الشاملة العديد من النتائج و الفوائد نذكر منها باختصار (محمود ، 2012 ، الصفحات 32-35) :

أولاً : تحقيق زيادة في الإقليمية :

ان التحسين المستمر للإجراءات له اثر كبير على التقليص من المنتج المرفوض و بالتالي اعادة الاعمال مرة اخرى او تصحيح المسارات و بالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم

ثانياً : التحسين في رضا العملاء و الموظفين :

حيث أن المنشأة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بالاتباع لأسلوب التحسين المستمر لديمنج و بالتالي فان عملية اخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الاطلاع على رغبات العملاء و ذلك لمعرفة احتياجاتهم و ما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائياً الى الحصول على رضا العملاء .

كذلك الحال بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر و حل المشكلات و ايجاد الحلول المناسبة و اختيار البدائل و اتخاذ قرارات التحسين له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية و بالتالي رضاهم على المنشأة التي يعملون بها .

ثالثا : انخفاض في تكلفة الجودة :

من المعلوم أن عمليتي اعادة الاعمال التي لم يتم أدائها صحيح من المرة الأولى و سحب المنتج المرفوض يشكلان عبثا على المنشأة في زيادة التكاليف ، اما عملية الاخراج المنتج بشكل و مقبول من المرة الأولى و بدون أخطاء و بما يرضي العميل فان ذلك له الأثر في خفض التكلفة

رابعا : الوفورات المالية :

ان مراجعة الاداء و احتساب الاقليمية و الذي يوفرانها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها اثر في ارتفاع نسبة الوفورات المالية.

خامسا : تحسن في الاداء العام :

من شأن المراجعات المستمرة الهادفة الى تحسين الإجراءات و الأعمال بشكل شامل يؤثر طردا على الأداء العام في المنشأة (محمود ، 2012 ، صفحة 34) .

سادسا : زيادة القدرة التنافسية :

حيث أن التحسين المستمر للأعمال و الاجراءات و الذي لا يكون ارتباطا بل يتم عن طريق دراسات الأسواق و تعرف عن كثر على المنتجات المنافسة المتاحة في الأسواق المحلية و الدولية و بالتالي ارتفاع جودة المنتج الى أفضل قدر الممكن ، من شأنه اتاحة الفرصة للمنشأة لعرف مستوى القدرة التنافسية لها حيث جودة منتجاتها

الا أن عدم تطبيق جودة شاملة و أسسها في هذه الأيام التي ارتفعت فيها جودة المنتجات و انتفعت فيها الأسواق العالمية على بعضها البعض و أصبح العميل المتطلع الى كل ما هو جيد و جديد أثار السلبية على المنتجات منها ما يلي :

- 1-زيادة التكاليف .
- 2-اعادة التخطيط.
- 3-الوقت ضائع.
- 4-زيادة ضغط العمل.
- 5-زيادة في الأخطاء و المشاكل.
- 6-مخاطر العمل.
- 7-عدم تحقق الربحية المرجوة.
- 8-عدم رضا العميل .
- 9-مشاكل متجددة في جودة المنتج أو الخدمة.
- 10-انخفاض روح المعنوية (محمود ، 2012 ، صفحة 35).

المطلب الثاني : إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك

فرع الأول : مفهوم المخاطر التشغيلية :

1- مفهوم المخاطر التشغيلية : عرف "Vanini" المخاطر التشغيلية على أنّها "خطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات ال تخطيط الإدارية . و مخطر التشغيل هو الفجوة المسجلة سواء إيجابية أو سلبية، نسبة إلى الأرباح المتوقعة "

أما "King" فيعرف المخاطر التشغيلية على أنّها مخاطر "لا تعتمد على كيفية تمويل الأعمال التجارية ، بل كيفية تشغيل أعمالها" و" المخاطر التشغيلية هو الخط الرابط بين النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، والتغير في نتيجة العمل" (TanTan, 2007/2008, p. 15)

أما بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفها على أنّها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية" . ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه (Marco, 2012 , p. 10)

كما تم تعريفها بأنّها "هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية . و هي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات ، فشل تقني ، مخالفة أنظمة الرقابة ، الاختلاس ، كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة (إبراهيم، 2006) ."

2- أسباب ظهور المخاطر التشغيلية أنواعها : أدى التطور السريع إلى تزايد عنصر المخاطر في مختلف المجالات لا سيما في القطاع البنكي و فيما يلي سنتعرف على جملة الأسباب التي أدت إلى ظهور المخاطر التشغيلية و انتشارها على مستوى البنوك و تهديدها لمصالحها وكذا مختلف أنواع المخاطر التشغيلية التي تتسبب في حدوث خسائر محتملة تضر بأهداف البنك .

1-2 أسباب ظهور المخاطر التشغيلية: نتيجة التطور المصرفي والأزمات التي حدثت تأكد ظهور مخاطر ذات أهمية إلى جانب مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، ومن أهم هذه المخاطر ما يلي:

أ- لم إذا يتم التحكم بالشكل الملائم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي، فمن الممكن أن يحول ذلك مخاطر أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات إلى مخاطر أعطال في نظام الكمبيوتر وخصوصاً مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي؛

ب - ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على مخاطر محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماماً (على سبيل المثال، عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الكمبيوتر)؛

ت - عمليات الاندماج الكبرى وإعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار؛

ث - الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى وكذلك المشاركة أنظمة المقاصة والتسويات يفرض ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي (Back-up Systèmes). (إبراهيم، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، 2004، صفحة 7)

2-2 أنواع المخاطر التشغيلية: حسب اتفاقية بازل 2 وفقاً لتعريفها للمخاطر التشغيلية تم تقسيم هذه المخاطر إلى 4 مجموعات فرعية كما يلي:

- **مخاطر نظم المعلومات:** وتكون ذات صلة بفشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (مرافق العقارات والمعدات و أنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الفنية ...) اللازمة لأداء المعاملات المعتادة وغيرها من المشاكل.

- **مخاطر العمليات:** ويرجع هذا الخطر إلى عدم الامتثال إلى الإجراءات: الخطأ في تسجيل العمليات و التسويات و التأكيدات مثل: الصرف المزدوج للشيك، الائتمان لطرف ثالث وليس

للمستفيد ، دفع الائتمان قبل التأكد من تغطية الضمان لقيمة القرض ، تجاوز الحدود و الأذونات لتنفيذ العمليات ،..... إلخ. (TanTan ، 2008/2007 ، صفحة 17)

-**مخاطر الموظفين** : وتنشأ هذه المخاطر نتيجة الموارد البشرية سواء كانوا موظفين أو مسؤولين كبار (شروط الكفاءة و الأهلية ، توفر الأخلاق ،....) ، وقد تكون ذات صلة بالغيابات ، الاحتيال الداخلي و كذا عدم القدرة على تولي المناصب الرئيسية. (Hans و Vice ، 2003 ، صفحة 21)

وقد تكون هذه الأخطاء غير متعمدة أو بنية سابقة أو بنية احتيالية و الأخطاء الغير مقصودة تكون مكلفة و بالنسبة للاكتشاف المبكر لها و منعها فهو يعتمد على نوعية الموظف و يقظته (TanTan ، 2008/2007 ، صفحة 18).

-**مخاطر الأحداث الخارجية** : الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث ، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول ، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل . وتشمل: الاحتيال الخارجي ، والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات... إلخ) . (نصر و مصطفى ، صفحة 15)

الفرع الثاني: أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية:

1- أسلوب المؤشر الأساسي (The Basic Indicator Approach) (BIA):

يجب على البنوك التي تستخدم المؤشر الأساسي أن تحتفظ برأس مال للمخاطر التشغيلية يساوي نسبة مئوية ثابتة يرمز له بـ alpha من متوسط إجمالي الدخل خلال السنوات الثلاث السابقة حيث تستبعد السنة التي يكون فيها إجمالي دخل البنك صفراً أو خسارة و يتم احتساب متوسط سنتين فقط ، وإذا حقق البنك خسارة لسنتين أو أكثر من السنوات الثلاثة الأخيرة ، يطبق الركن الثاني من الاتفاق أين يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.

$$K_{BIA} = \alpha \cdot EI$$

حيث :

K_{BIA} = متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل وفقا لأسلوب المؤشر الأساسي (BIA)

EI = مجموع صافي الدخل من الفوائد وصافي الدخل من غير الفوائد (مؤشر التعرض).

α = معامل ألفا 15 % وفقا لما قرره لجنة بازل، ويعرف الاتفاق إجمالي الدخل، بأنه صافي الإيراد من الفوائد مضافا إليه صافي الإيراد من غير الفوائد . (Ioannis & Vivianne, 2006, p. 105)

وينبغي أن يكون إجمالي متضمن أي مخصصات، ويستبعد أي أرباح أو خسائر محققة من بيع أوراق مالية في المصرف، ويستبعد أي بنود غير عادية (غير نظامي)، وكذلك أي دخل ناتج من التأمين. (ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل، صفحة 13)

2- الأسلوب النمطي (القياسي) (SA) : Approach Standardized

يعتبر الأسلوب القياسي (المعياري) طريقة أكثر تقدما لتحديد رأس المال المطلوب، وتبعاً لهذا الأسلوب تم تقسيم أنشطة المؤسسة الائتمانية إلى خطوط الأنشطة القياسية وتعيين المؤشر المناسب (صافي الدخل مع الفوائد و صافي الدخل بدون فوائد)

حيث تتوافق متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية مع متطلبات رأس المال في خطوط الأنشطة الفردية.

وقد اقترح الاتحاد الأوروبي ثمانية أنشطة قياسية ووضع مؤشرا لكل منها حيث يتوافق كل نشاط مع نسبة مئوية ثابتة (معامل بيتا) من المؤشر ذو الصلة. و يحسب متوسط الثلاثة سنوات على

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية

أساس الثلاثة اثني عشر شهرا المعينة في نهاية السنة المالية ، وفي حالة عدم توفر تقارير المراجعة يمكن أن يستعمل تقدير الأعمال. و فيما يلي سيتم عرض القيم المختلفة لمعمل بيتا حسب دليل الاتحاد الأوروبي : (ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل)

جدول رقم 2-1 : قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال

معامل بيتا β	المؤشر	نوعية النشاط
%18	إجمالي الدخل	$\beta 1$ تمويل الشركات Corporate finance
	إجمالي الدخل	$\beta 2$ تجارة و مبيعات Trading and sales
	إجمالي الدخل	$\beta 3$ المدفوعات و التسويات Payment and settlement
%15	إجمالي الدخل	$\beta 4$ خدمات مصرفية تجارية Commercial Banking
	إجمالي الدخل	$\beta 5$ خدمات الوكالة Agency services
%12	إجمالي الدخل	$\beta 6$ خدمات الوساطة Retail brokerage
	إجمالي الدخل	$\beta 7$ خدمات مصرفية بالتجزئة Retail banking
	إجمالي الدخل	$\beta 8$ إدارة الأصول Asset management

المصدر : (Guide to Optimal Operational Risk and BASELII , p106)

يتم حساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية لاستخدام الصيغة التالية :

$$KSTA = \sum_{i=1}^8 K_{STA} = \sum_{i=1}^8 \beta_i . E_i$$

KSTA: متطلبات رأس المال للمؤسسة تحت الأسلوب القياسي

$= \sum_{i=1}^8 K_{STA}$. مجموع متطلبات رأس المال في خطوط الأعمال الفردية.

$= \sum_{i=1}^8 \beta_i . E_i$ = مجموع المنتجات من صافي الدخل مع الفوائد و بدون فوائد (مؤشر العرض)

لخطوط الأعمال الفردية و معامل بيتا المحدد لها

3-3 أساليب القياس المتقدمة (AMA) Advanced Measurement Approach

وفقاً لهذا الأسلوب ، فإن مطلب رأس المال القانوني يساوي مقياس المخاطر المتولدة عن النظام الداخلي للمصرف لقياس مخاطر التشغيل ، باستخدام المعايير الكمية و النوعية المتقدمة. ويخضع استخدام أساليب القياس المتقدمة للموافقة الرقابية. (إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، صفحة 24 و 25)

و سوف يسمح للبنوك التي تتوفر لديها بعض المعايير الصارمة باستخدام النماذج الداخلية (Models Internal) لاحتساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية وتوجد عدة طرق منها

- منهج القياس الداخلي (Approach Measure Internal):
- منهج توزيع الخسائر (Approach Distribution Loss):
- طريقة بطاقات النقاط (Scorecards) :

4-4 كيفية إدارة المخاطر التشغيلية: يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية:

1-4 المخاطر وتقييم وتحديد Risk Identification and Assessment : من خلال تحديد مصادر المخاطر يتمكن البنك من اتخاذ التدابير الوقائية تحت شعار "الوقاية خير من العلاج" ، وخلال مرحلة التحديد و التقييم على البنك النظر في عدة عوامل لإنشاء ملف المخاطر.

2-4 التقييم الذاتي : (الخطر جرد) Self-Assessment (Risk Inventory): حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي للمخاطر التشغيلية وإلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر ، فضلاً عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل ، وتبعاً للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة.

- قواعد بيانات الخسائر الداخلية: تعد بيانات الخسائر الداخلية المكون الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيلية. و لأغراض احتساب متطلبات رأس المال

يتعين على البنوك تعريف الحد الأدنى للخسائر التي يجب الإقرار عنها و تضمينها في قاعدة بياناتها، مع الأخذ في الاعتبار خصائص فئات المخاطر التشغيلية. (Gunther & Barbara , p. 24)

-قواعد بيانات الخسارة الخارجية : تقوم البنوك بالاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، وبصفة عامة فإن استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماما لسد الثغرات الموجودة في قاعدة البيانات الداخلية.

-تحليل العمليات التجارية **Process Analysis Business** : في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات و المخاطر و التحكم في تحليل المخاطر. و قد يكون لها أيضا غرض ضم ان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر فالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات و تحديد المخاطر للعمليات التجارية. (Gunther & Barbara , p. 27/30)

-تحليل السيناريو **Analysis Scenario** : يجب على البنك الاستعانة بمتخصصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية و ذلك لتقييم مدى تعرض البنك لأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة و كذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة. (وحدة تطبيق مقررات بازل 2، صفحة 11)

-مؤشرات المخاطر **Indicators Risk Key (KRIs)** :توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة و ويمكن تعريف عتبات المحفزات لمؤشرات المخاطر الرئيسية و التي تسمح للبيانات أن تكون في اتجاه يسمح لها بأن تكون بمثابة مؤشرات في نظم الإنذار المبكر. (htt1)

4-3 المخاطر علاج **Treatment Risk** :

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية:

• نقل المخاطر؛

• تجنب المخاطر؛

• تقليص المخاطر؛

• قبول (احتجاز) المخاطر؛ (صالح، 2007، صفحة 7)

4-4- مر اقية المخاطر **Control Risk**: إن رصد دورة المخاطر بكاملها من شأنه المساهمة في فعالية المراقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف و تحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية وتنقذ من جميع العاملين في إطار مهامهم. ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية. (Gunther & Barbara , p. 30/33)

الفرع الثالث: مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية:

-المبدأ الأول: على البنك أن يكون على إحاطة تامة للملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كونها تختلف عن غيرها من المخاطر المالية، كما يجب عليه أن يجيز و يتابع بشكل دوري الإطار المستخدم في البنك لإدارة المخاطر التشغيلية.

-يتوجب على البنك إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل في البنك، و تحديد الحدود الواضحة لمسؤوليات الإدارة و محاسبتها و إيجاد أسس للضبط الداخلي.

-مراجعة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على أساس دوري، من أجل ضمان إن البنك يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغييرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة، وأيضاً الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديدة. (صالح، 2007، صفحة 9)

-المبدأ الثاني: التأكد من أن البنك لديه تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي من اجل التأكد من أن السياسات والإجراءات التشغيلية يتم تطبيقها بشكل فعال و من أن نطاق ووتيرة برنامج التدقيق ملائم للمخاطر المعنية، وعلى لجنة التدقيق إن توضح للمجلس بأن إطار مخاطر التشغيل يتم

تطبيقه بشكل فعال على مستوى البنك ككل و الحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق (صالح، 2007، صفحة 11)

-المبدأ الثالث : يجب أن يتم تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية بانسجام كامل على مستوى البنك ككل، 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 (نصر و مصطفى، صفحة 18)

- المبدأ الرابع :تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية هنا يجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة. (نصر و مصطفى، صفحة 19)

-المبدأ الخامس :يجب على البنوك إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر (profile-Risk) للمخاطر التشغيلية و الاحتمالات المادية للتعرض للخسائر. و يجب أن تكون هناك تقارير منظّمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا و مجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية

- المبدأ السادس :يجب أن تتوقّر لدى البنوك سياسات و طرق و إجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية و العمل على الحد منها و التخفيف من أثارها . كما يجب على البنوك أن تعمل تقييم جدى استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها و أن تعدل من المستوى المقدر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر. (إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، صفحة 11)

-المبدأ السابع: يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ و مواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل . ويجب المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاءمتها لعمليات البنك الحالية واستراتيجيات عمله، كما لا بد من اختيار هذه الآليات والخطط بشكل دوري للتأكد من أن البنك سوف يكون قادراً على تنفيذ الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل قوي في العمل . (صالح، 2007، صفحة 9)

-المبدأ الثامن: مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية حيث يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك بغض النظر عن حجمها إعداد واعتماد 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 جزء من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.

-المبدأ التاسع: تقييم سياسات وإجراءات البنوك الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للاستراتيجيات ، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن اطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

-المبدأ العاشر: الإفصاح من قبل البنوك يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها وجودة إدارتها . فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الانضباط السوقي والذي يزيد فعالية إدارة المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة البنك . (نصر و مصطفى، صفحة 20/19)

المطلب الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة في تفعيل المخاطر التشغيلية

فرع الأول : فعالية ادارة المخاطر التشغيلية من خلال انظمة ادارة العمليات

يمكن القول أن استخدام المؤسسة لواحد أو أكثر من نظم إدارة العمليات يمكن أن يعتبر طريقاً فعالاً لإدارة وخفض المخاطر التشغيلية، وطبقاً لـاحد الدراسات التجريبية التي أجريت من قبل (Zhang) فقد وضحت بأن تطبيق إدارة الجودة له أثر موجب على الاداء التشغيلي على المستوى الاستراتيجي، العمليات، الزبائن والعاملين، وهذه العلاقة الايجابية تقود أيضا إلى خفض الخسائر. (الصواف، 15-17 ديسمبر 2012)

وفي مجال أنظمة إدارة العمليات نجد أن نظم 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.

الفرع الثاني : ادارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية ودورها في ادارة المخاطر التشغيلية

ان استغلال ابعاد نظام ادارة الجودة الشاملة في مجال ادارة المخاطر التشغيلية التي تهدد كيانه، يهدف التقليل من حجم الخسائر التي يتعرض اليها، ان ادارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية عبارة عن هرم، رضا الزبون فيها يعتبر الهدف الاساسي لأي بنك، تجتمع في قاعدته جهود العاملين في حلقات الجودة، مستعملة نظم معلومات فعالة، و توافر الاتصالات لدى جميع الاتجاهات و التدريب المستمر للموظفين لتنتهي هذه الجهود الى التحسين المستمر لجودة العمليات المصرفية بما فيها الخدمات المصرفية المقدمة.

الفرع الثالث : ادارة المخاطر التشغيلية بالاعتماد على أسلوب ادارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح هذا الاسلوب من خلال عناصر التالية :

◀ تمكين العاملين و إشراكهم:

وجود فرق العمل على مستوى البنك سبيل لسد الضعف الذي يحدث عند أحد أعضاء الفريق، ويجب أن تأخذ مقترحات العاملين بالاهتمام 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 بإنجاز أعمالهم، كأن ترى تلك الأعمال قد نفذت فعليا. 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 الاداء :

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 و معارف العنصر البشري؛

◀ 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 الامد في إدارة مختلف المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك من خلال الاقتناع أولا بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب إداري فعال ودعم مواردها البشرية لتطبيقه بكل ثقة وصولا إلى الهدف المنشود وهو التقليل من المخاطر التشغيلية؛

◀ الموازنة بين التخطيط والاسراتيجية:

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، فضلا عن وجود نظام اتصال فعال بين العاملين مما يسمح العاملين 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 ، و ان تطبيق نظام إدارة المخاطر التشغيلية على نحو كامل يؤدي إلى أداء أفضل للبنك بكامله؛

❖ التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر التشغيلية ومراجعتها ضمانا لجميع العمليات بأن تعمل كما هو متوقع، وبصفة دائمة من أجل تحقيق الاهداف 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 الاخطاء مسبقا، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة، بشكل يواكب التغير في متطلبات الزبون" (زكي ، 2012 ، صفحة 176). ومن أجل ضمان التحسين المستمر في جودة الخدمات المصرفية، يجب على البنك القيام بمجموعة من الخطوات نذكر أهمها فيما يلي:

-وضع خطط وتوجيه المهام ذات العلاقة بجودة الخدمة المصرفية؛

-إنشاء حلقات للنقاش المستمر والتطوير المتجدد بكل ما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية؛

-تنظيم عمليات تطوير المهارات كالخدمات الاستشارية التي تعظم من جودة الخدمة المصرفية . ومن خلال التحسين المستمر للخدمة المصرفية يتفادى البنك العديد من المخاطر التشغيلية التي تهدد استقراره.

❖ الاتصالات:

الاتصال عنصر حيوي و فعال في نجاح نظام إدارة المخاطر التشغيلية، حيث مسؤوليات العاملين ومعارفهم يجب أن تنشأ وتتواصل من خلال البنك، وأن يكون ذو اتجاهين بين العاملين و الادارة عند التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية لضمان اتخاذ القرار الصحيح على نحو مستمر.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة حلام بوعبدلي، ثريا سعيد مذكرة تخرج بعنوان، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل خاص ، من خلال استبيان تم توزيعه على أفراد العينة من الموظفين في البنوك محل الدراسة ، و تحليل النتائج للتعرف على مدى إدراك وتطبيق مبادئ الإدارة السليمة و الفعالة للمخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية .
قد و أوضحت نتائج الدراسة أن البنوك الجزائرية لا تقوم بتطبيق التزامات الموضحة في اتفاقية بازل 2 " بشأن إدارة المخاطر التشغيلية، و إلى أنها ليست جاهزة لتطبيق مقررات لجنة بازل الجديدة الخاصة بالمخاطر التشغيلية.

❖ مصداغ راضية (جامعة سطيف 01) بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 02 في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك التجارية، وأهم مصادرها، وكذا واقع إدارة هذه المخاطر بالبنوك التجارية الجزائرية، ومدى تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية والتي أوصت بها اتفاقية بازل 2. وقد توصلت الدراسة إلى أن

البنوك التجارية الجزائرية تتعرض للعديد من المخاطر التشغيلية والتي كان العنصر البشري في صدارة مصادرها، كما أنها لا تولي اهتمام كبير بإدارة المخاطر التشغيلية؛ حيث كانت درجة تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية التي جاءت بها مقررات لجنة بازل الجديدة متوسطة

❖ حجاج أمال ، رجال السعودي (جامعة أم البواقي) بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ، دراسة حالة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة 325- عين البيضاء - ولاية أم البواقي - ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير أدى توسع أنشطة البنوك وتطور التقنيات المستخدمة فيها والأخطاء البشرية المكتشفة والمحتملة إلى ظهور نوع جديد من المخاطر هو المخاطر التشغيلية حيث تحتم على البنوك إدارتها من خلال إتباع مسار يضمن تعريف المخاطر، قياسها، متابعتها من أجل التخفيض من تكرارها وأثرها المالي (الخسارة) ثم مواجهتها. وقد أعطت لجنة بازل 2 البنوك ثلاثة طرق للقياس:

- أسلوب المؤشر الأساسي: والذي يحث البنوك على الاحتفاظ في حيازتها برأسمال لمخاطر التشغيل يساوي نسبة مئوية ثابتة من متوسط إجمالي الدخل خلال ثلاث سنوات السابقة.

- الأسلوب المعياري: ينص على تقسيم البنوك أنشطتها إلى ثمانية خطوط أعمال معيارية، معرفة من قبل لجنة بازل 2، ثم حساب الناتج السنوي الخام لخط الأعمال الموافق مضروباً في معامل ثابت يتراوح بين (18، 12%) حسب خط الأعمال المعني.

- أسلوب القياس المتقدم: الذي يقوم على تقسيم أنشطة البنك إلى خطوط أعمال كما سبق ذكره، ويتم رصد الخسائر الناتجة عن كل نشاط أو خط أعمال نتيجة مخاطر التشغيل، حتى يمكن خفض تلك المخاطر إلى أكبر درجة ممكنة. أما متابعة المخاطر التشغيلية فتتم بطرق داخلية وخارجية بهدف التحكم والتخفيض من تكرار الحوادث المسببة للمخاطر التشغيلية وأثرها إن وقعت، بينما الطرق الداخلية تتمثل في مخططات استمرار النشاط التي تهدف إلى ضمان تقديم خدمات للبنك عند وقوع حوادث قد تهدد نشاطه، كما نجد تفويض

السلطات، ميثاق أخلاقيات المهنة والتغطية بالموازنة،...ومن الطرق الخارجية للتحكم في المخاطر التشغيلية نجد عقود التأمين وتحويل الأنشطة،... ويفرض على البنوك تخصيص جزء من رأس مالها لتغطية المخاطر التشغيلية كضمان لحقوق المودعين وهذا في إطار معدل الملاءة المسمى "ماكدونو" الذي جاءت به إتفاقية بازل 2 .

❖ " مصداق راضية " بعنوان " أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية " : دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية ، قدمة هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير

قد 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.

❖ "ريد كامل شبيب"، تحت عنوان "تقييم مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف الأردنية، في حالة بنك الإسكان والتمويل الأردني"، قدمة هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة، الأردن (غير منشورة). و التي تهدف إلى تحليل و تقييم مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في البنوك، و رضا العاملين والعملاء و مدى مساهمة النظام في تحقيق عوائد مالية إضافية من خلال أدوات التقييم الشامل المالية وغير المالية.

و توصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة العمل على تفعيل المعايير المالية و غير المالية لقياس نتائج تطبيق نظام الجودة و تطوير العمل المصرفي، و اهمية مساهمتها في زيادة العوائد المالية.

❖ "مريم قايد"، بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي سنة 2011 (غير منشورة)، و التي تهدف إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطبيق مبادئها حتى تستطيع البنوك تطبيق جودة الشاملة | لابد من إدخال بعض التغييرات حتى يستطيع البنك العمل بهذا الأسلوب الإداري الحديث كثقافة الجودة ، تطوير مهارات العاملين، حيث تواصلت هذه الدراسة أن ليس هناك

اسلوب في تطبيق نظام الجودة الشاملة على المؤسسة المصرفية ، ولم تطلع الدراسة على جودة الخدمات و تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية.

المطلب الثاني: دراسات باللغات الاجنبية

_ دراسة باللغة الفرنسية :

❖ شمال محمد ، بن عزو لطفي ، مرابط اسماء ، غريب بشرى ؛ مقال بعنوان تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للبنوك المغربية المدرجة في بورصة الأوراق المالية يهدف هذا المقال إلى دراسة تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للبنوك المغربية المدرجة التي تشكل عينتنا. تتكون المنهجية المعتمدة أولاً من توضيح المفاهيم الأساسية ، وتقديم توليفة من الدراسات حول العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي ، ونمذجة الارتباط بينهما لحالة العينة باستخدام اختبار كاي سكوير. في هذا الصدد ، قمنا بجمع معلومات حول إدارة المخاطر التشغيلية من خلال استبيان واستخدمنا البيانات المالية من المنشورات المالية لمختلف البنوك المدرجة. المقاييس المختارة للأداء المالي هي: صافي الدخل المصرفي ، الدخل

التشغيلي ، التكلفة / الدخل ، العائد على حقوق الملكية (ROE) ، والعائد على الأصول (ROA). أدت الدراسات التي أجريت على البيانات المجمعة إلى النتائج التالية: أدت مراحل إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحسين الأداء المالي للبنوك المغربية المدرجة في البورصة.

-الدراسة باللغة الإنجليزية:

❖ دراسة kentaro tamura ، بعنوان "challenges to japanese Compliance with the Capital Accord Domestic politics and international banking standards 2005 "

"تحديات استجابة اليابان لاتفاقية بازل لكفاية رأس المال، الظروف السياسية، ومعايير البنوك الدولية " هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المتغيرات السياسية على تطبيق معايير بازل لكفاية رأس المال في اليابان، والتعرف على مدى استجابة المصارف اليابانية لهذه المعايير . وأوضحت هذه الدراسة أن ضعف استجابة اليابان لتطبيق معيار كفاية رأس المال يشير إلى محدودية تسليط الضوء على المتغيرات التفسيرية وآليات التنفيذ على المستوى الدولي من حيث (دور المؤسسات الدولية، وسيطرة دول كبرى لقوى السوق) والتي تدفع إلى مستوى منهجية شاملة في اعتماد معايير بازل حيث أن تطبيق هذه المعايير على المستوى المحلي يحتاج إلى تشاور بين السلطة المحلية و السلطات الدولية، وأن السياسة الداخلية لليابان وطبيعة الحكم المؤسسي يؤثران على مدى استجابة اليابان لهذا المعيار.

❖ دراسة Xiaofang Ma بعنوان "The new capital accord and risk management of chinese stat-owned commercial bank , 2004

"اتفاقية بازل لكفاية رأس المال وإدارة المخاطر في البنوك التجارية المملوكة للحكومة الصينية "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات للمصارف التجارية المملوكة للحكومة الصينية بموجب اتفاقية بازل الجديدة وهي كالتالي :

- ❖ الترويج لكفاية رأس المال وتحسين جودة الأصول ؛
- ❖ بناء نظام التصنيف الداخلي لإدارة المخاطر ؛
- ❖ التحول من إدارة مخاطر الائتمان إلى إجمالي إدارة المخاطر ؛
- ❖ تحسين القدرة على الإشراف ؛
- ❖ إنشاء نظم معلومات سليمة مفتوحة، وشفافة لإقامة الهيكل المالي لحقوق الملكية وحوكمة الشركات ؛ وقد خلصت هذه الدراسة بنتيجة أنه تستطيع المصارف التجارية المملوكة للحكومة الصينية أن تنجح في تنفيذ الإطار الجديد المعدل بازل (2) من خلال وضع الاستراتيجية التي تتعلق بصناعة البنوك الوطنية وذلك بعد أن انضمت الصين إلى منظمة التجارة العالمية وأصبحت منفتحة دولياً.
- ❖ 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.

خلاصة الفصل

إدارة الجودة الشاملة في 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 نموذجا وقُدوة للآخرين، وهذا يساعد على تحسين الاداء التشغيلي داخل البنك تقليل المخاطر بإستخدام نشاط إداري استراتيجي ألا وهو ادارة المخاطر التشغيلية الذي 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، 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 لدور إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية.

تمهيد:

في إطار توطيد التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي وبعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنك مبرزين بذلك جميع الجوانب وعليه سوف تم التطرق في هذا الفصل إلى توظيف ما تم تناوله في الجانب النظري وذلك بالقيام بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر – وكالة عين تموشنت وذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات والاعتماد على برنامج spss. موضحين بذلك دور الجودة الشاملة و إدارة المخاطر التشغيلية على الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة، كما أننا سنتعرف على البنك وأهم أهدافه والمهام الموكلة له.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – البدر

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية – وكالة عين تموشنت

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – البدر

المطلب الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – البدر

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم هياكل المنظومة البنكية، حيث سنحاول من خلال دراستنا لهذا المطلب التطرق إلى كل من النشأة والتطور، المهام والأهداف وكذا ذكر الهيكل التنظيمي العام للبنك وأهم المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك محل الدراسة.

الفرع الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يصنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن القطاع العمومي إذ يعتبر من بين البنوك التي تهدف إلى ترقية العالم الريفي وكذا العمل على تنمية القطاع الفلاحي، والذي تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 82 / 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي. وبعد صدور قانون النقد والقرض 14 / 04 / 1990 الذي عمل على إعطاء الإستقلالية للبنوك وألغى نظام التخصيص حينها أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية يزاول جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، يقدر رأس مال البنك بـ 33 مليار دينار جزائري ويتميز بكثافة بشرية تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات، مهندسين، موظفين، اصف إلى ذلك المكانة التي يشغلها داخل النظام البنكي حيث أنه صنف: (محمد، أكتوبر 2008 ، صفحة 55)

1. أول بنك في ترتيب البنوك التجارية؛
2. ثاني بنك على المستوى المغربي؛
3. يحتل المرتبة العاشرة عربيا؛
4. يحتل المرتبة التاسعة إفريقيا من بين 326 بنك شملها التصنيف؛
5. احتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك، و يعتبر من أول البنوك التي أطلقت بطاقات

السحب سنة 1994. (حفيظ، 2011/09/21)

ثانيا: مراحل التطور

صنف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنك Banc Al Manach طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية ويمثل 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

من 1982 إلى 1990: خلال السنوات الثمانية الأولى كان الهدف الأساسي للبنك هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي من خلال فتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، ومع مرور الزمن اكتسب البنك لسمعة في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

من 1991 إلى 1999: بموجب صدور قانون 90/10 الذي ظهر لإلغاء فترة تخصص البنوك ووسع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أفاقها إلى مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربط معه علاقات مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة تميزت ببداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991 و تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

سنة 1992: وضع برمجيات Progiciel Sybu مع فروعته المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسير القروض، عمليات الصندوق للودائع، الفحص بعد مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

سنة 1993: تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على مختلف العمليات البنكية.

سنة 1994: تشغيل بطاقة السحب و التسديد BADR.

سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلك Télétraitement وفحص إنجاز العمليات البنكية.

سنة 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

من 2000 إلى 2020 : وضع برنامج خماسي فعلي يركز على عصرنه و تحديث البنك و تحسين الخدمات و كذلك القيام بعملية التطهير في مجال المحاسبة و مجال المالية، حيث عرف الإنجازات التالية: (المعرفة في البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي المعرفة : الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات، 2005-11-13/12)

■ 2000: القيام بفحص لنقاط القوة والضعف والعمل على إنجاز مخطط تسوية المؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

■ 2001: عملية التطهير الحسابي والمالي وإعادة النظر وتقليل الوقت وتحقيق الإجراءات التقنية والإدارية الخاصة بملفات القروض.

- تحقيق مشروع البنك الجالس Banque Assise مع الخدمات المشخصة.

- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية و تعميم شبكة (Mega-Pac) عبر الوكالات و المنشآت المركزية و إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في ميدان التعامل و الاقتراض.

■ 2002: تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برنامج SYBU كزبون للخدمة.

- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.

■ 2003: إدخال نظام SYRAT يخص تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون الرجوع إلى النقل المادي للقيم.

- تأسيس نادي الصحافة لمبادرة مديرية الإتصال تشجيعاً لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية و كذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك .

- إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد و حتى فيما يخص الجانبين القانوني التشريعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية .

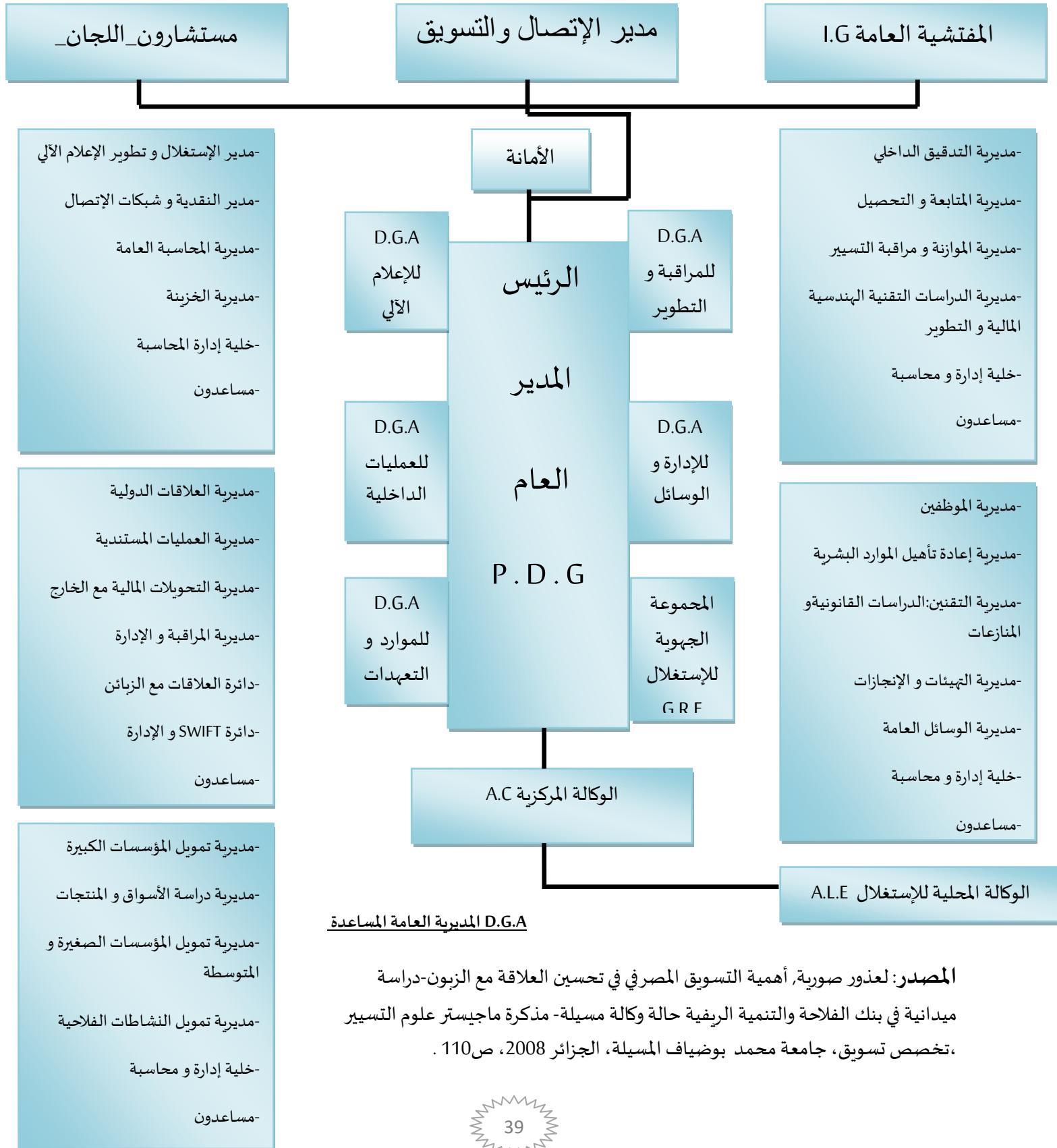
- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية .

- 2004: التحضير لإدخال برنامج الحكومة الإلكترونية E-gouvernement في مختلف وكالات البنك
- 2005: عرف شهر سبتمبر من هذه السنة أول تجربة ناجحة لعلمية سحب تتم من خلال شبك آلي للأوراق النقدية كما استمرت العملية طوال الأشهر الأولى لسنة 2006 من أجل تعميم استخدامها في مختلف وكالات الوطن .
- 2011: شروع البنك في اعتماد أنظمة البنك الإلكتروني التي تسمح للزبائن بالإطلاع على حساباتهم و كذا طلب دفاتر الشيكات من خلال شبكة الأنترنت و السماح أيضا للمنشآت لتحويل أجور العمال دون الحاجة إلى التنقل، إضافة إلى التحويل عن بعد مختلف التعاملات المصرفية و المالي، و أيضا قام بنك BADR بتطوير مختلف وسائل الدفع الإلكتروني وتوفير البطاقات.(حفيظ صواليبي، جريدة الخبر)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

ويتكون الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على ما يلي:

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR .



❖ التنظيم على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

من أجل قدرة البنك على تحقيق أهدافه لآبد أن يعمل على إتاحة جميع الوسائل سواءاً بشرية أو مادية و يكون هذا عن طريق هيكل تنظيمي محكم يخدم المصالح العامة للبنك من جهة و يحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم و شكل تنظيم بنك الفلاحة ينقسم إلى تنظيم مركزي وتنظيم لا مركزي :

التنظيم المركزي يشمل على :

- مجلس إداري يترأسه الرئيس المدير العام (P.D.G) .

- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام حيث يتفرع البعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي الخاص بالبنك. حيث تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من :

➤ المديرية العامة المساعدة للإدارة و الوسائل .

➤ المديرية العامة المساعدة للمراقبة و التطوير .

➤ المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة، الصندوق .

➤ المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية .

➤ المديرية العامة المساعدة للموارد و التعهدات .

➤ مديريةية الإتصال و التسويق .

توجد كذلك المفتشية، المستشارون و اللجان الذين يعملون على مراقبة و إعطاء النصائح فيما

يخص نشاط و عمل البنك عامة .

التنظيم اللامركزي :

بما أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لديه شبكة كبيرة من الوكالات على مستوى الوطن فإنه يعتمد على تنظيم لامركزي الذي يحول للمجموعات الجهوية لإستغلال مهام المراقبة و التفتيش لأنشطة و عمل الوكالات المصرفية التي هي مسؤولة عليها. و يضم التنظيم اللامركزي :

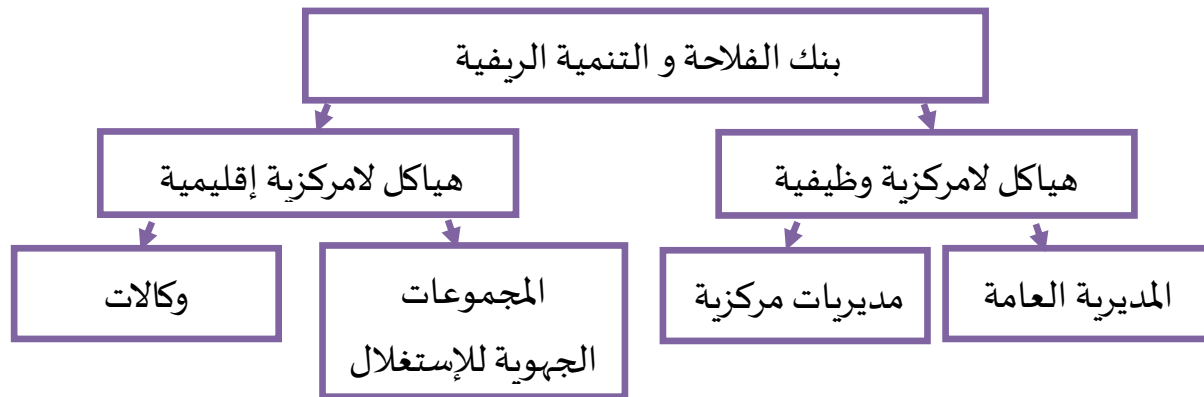
➤ المجموعة الجهوية للإستغلال (G.R.E) :

حيث تتولى مهمة التنشيط، المساعدة، التنظيم، مراقبة و مساعدة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها حيث يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية 41 وكالة جهوية للإستغلال عبر كافة التراب الوطني و عادة ما تكون هذه المجموعات ولائية .

➤ الوكالة المحلية للإستغلال (A.L.E) :

تتمثل في الوكالة المصرفية الخاصة بالبنك و تكون تابعة للمديرية العامة و تحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للإستغلال تقوم هذه الأخيرة على الدخول في علاقة مباشرة مع الزبائن، و كذلك تعمل على معالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها و ما يقتضيه عملها .

الشكل (02-02): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .



المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

الفرع الثالث: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تقديم العديد من الخدمات و المنتجات منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث و هذا من أجل تحقيق رضا زبائنه بجميع مستوياتهم و حسب اختلاف حاجاتهم و رغباتهم .

أولا : منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتمثل أهم هذه المنتجات في : (إيمان، 2011-2012)

➤ حساب الصكوك (الشيكات) : خاص بجميع الأفراد و الجماعات التي تمارس أي نشاط تجاري (إدارة، جمعيات ...إلخ) و كذلك خاص بذوي الأجور الذين يريدون الإستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات .

➤ دفتر توفير الشباب Livret épargne Junia : يفتح هذا الدفتر للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأولي ب 500 دينار، ويمكن أن تكون طريقة الدفع إما عن طريق التحويلات التلقائية الأوتوماتيكية المنتظمة أو في صورة نقدية و يمنح البنك امتياز للشباب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية إمكانية الإستفادة من قروض تصل إلى مليونين دينار جزائري، و هدف البنك من وراء فتح هذا الدفتر هو مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمدرس و التدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية .

➤ دفتر التوفير Livret épargane BADR : يسمح هذا الدفتر للمدخرين الحاملين لدفتر التوفير إمكانية سحب و دفع الأموال في مختلف الوكالات التابعة للبنك مما يجنبهم صعوبات و مشاكل نقل الأموال من مكان لآخر و كذلك هو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من إدخار أموالهم الفائضة عن طريق فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغباتهم .

➤ الحساب الجاري : خاص بالأشخاص الذين يمارسون نشاطا تجاريا سواء كانوا طبيعيين أو معنويين (مؤسسات تجارية، فلاحون، صناعيون، تجار... إلخ) هذا المنتج لا يحتوي على فائدة .

➤ حساب بالعملة الصعبة Les comptes devises : يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متوفرة في كل لحظة مقابل عائد محدد وفق شروط البنك .

➤ الإيداعات لأجل Les dépôts à termes : يسهل هذا المنتج على الأشخاص الطبيعيين و المعنويين إمكانية إيداع أموالهم الفائضة إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك .

➤ بطاقة بدر Carte BADR : هذه البطاقة خاصة بزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعملية دفع و سحب الأوراق النقدية من خلال الموزعات الآلية DAB و كذلك إمكانية القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلة للبنوك الأخرى .

➤ سندات الصندوق Les bons de caisse : عبارة عن تفويض لأجل و بعائد موجه للأشخاص الطبيعيين و المعنويين .

_ كما يوجد العديد من منتجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية كالدفر المخصص للسكن و كذلك القروض و الإعتمادات التي يمنحها البنك لزبائنه و التي تكون وفق دراسات و شروط مسبقة .

ثانيا: خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية (إيمان، 2011-2012، الصفحة 99-100)

تبرز أهم هذه الخدمات في :

_ التحويلات المصرفية .

_ خدمات الفحص السلبي Télétraitement التي تسمح بخدمة الزبائن على أكمل وجه باستخدام شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي .

- _فتح مختلف حسابات الزبائن و تخليص الصكوك بأمر المعني أو أمر الآخرين .
- _خدمات البنك للمعاينة التي تسمح للزبائن من مراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام السرية الخاصة بهم من خلال استخدام أجهزة الإعلام الآلي المتاحة .
- _الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل الخاصة بالتعاملات الخارجية .
- _خدمة كراء الخزائن الحديدية .

ثالثا: خدمات BADR الإلكترونية

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض أهم الخدمات التي يقدمها موقع البنك الإلكتروني. عند الدخول للموقع Ebanking.badr.dz/Fr/ نجد الواجهة الخاصة بالبنك، و من ثم نجد الفهرس الذي يقدم جل ما يحتويه الموقع و هو كالاتي: (Ebanking . bad, 2021)

1. عرض الملف : و هو عبارة عن مقدمة صغيرة لما يحتويه دليل المستخدم من قوائم و وظائف خطوة بخطوة و كذلك مختلف الخدمات المصرفية عبر المنصة BADR NET حيث أن هذا الدليل يساعد الزبون أو المستخدم على اكتشاف مختلف الخدمات التي تقدمها BADR .
2. عرض منصة BADR NET: هذه المنصة موجهة حصريا لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الأفراد و الشركات حيث تسمح لهم :

_إدارة جميع حساباتهم من الحواسيب الخاصة بهم طيلة أيام الأسبوع، 7 أيام/7 و كذلك طيلة اليوم 24 ساعة/24 .

_إستشارة جميع العمليات لمدة 45 يوما .

_سهولة البحث و العثور على أي عملية أو معاملة تهم الزبون .

_القدرة على تنزيل جميع الكشوف الخاصة بالزبون و بجميع الصيغ EXCEL , PDF , CSV .

_تسمح المنصة كذلك بالقدرة على استشارة أسعار العملات .

_تلقي رسائل شخصية من البنك فور تفعيل هذه الخدمة .

- _ القدرة على تنزيل تقارير تنفيذ أوامر التحويل (الخاصة بزبائن المؤسسة أو البنك).
- و كل هذه الخدمات تحضر بالسرية التامة و هذا بفضل شهادة SSL التي تقوم بتشفير جميع البيانات التي يتبادلها الزبائن مع البنك .
3. الوصول إلى خدمة BADR NET : يتطلب الوصول إلى هذه الخدمة الإشتراك مع الفرع الأقرب إليك، الذي سيقدم لك رقم الإشتراك و كذلك كلمة السر للقدرة على الدخول إلى هذه الأخيرة .
- _ بحيث عند الدخول إلى <http://ebanking.badr.dz> عليه طريق المتصفح سنجد الصفحة الرئيسية لخدمة BADR NET .
4. إثبات الهوية : هذه الخدمة تسمح للمشارك بالدخول لحسابه عن طريق إدخال رقم الإشتراك في الخانة الخاصة بذلك .
5. التغيير الضروري لكلمة المرور : و هذا من أجل السرية و الأمان عند الدخول للحساب و فور تغييره تظهر رسالة تؤكد نجاح العملية .
6. المعاينة Consultation : تسمح هذه الخدمة بالإطلاع على الرصيد أو الحساب الجاري و كذلك البحث عن العمليات و تحميل ملفات المعاملات الخاصة بالزبون .
- * الإطلاع على الرصيد : تسمح هذه العملية بالإطلاع على الحساب الجاري دون تحمل عناء الذهاب إلى البنك .
- * البحث عن العمليات : تتم من خلال تعبئة البيانات المطلوبة الخاصة بحساب المعني .
- * تحميل المعاملات : إمكانية تحميل مختلف المعاملات على جهاز الكمبيوتر و كذلك يستطيع المعني الإحتفاظ بها في شكل PDF .
7. تحويل الملفات (خاص بالزبائن التجاريين-المؤسسات) : و هي مخصصة بالمؤسسات التجارية و تسمح ب :

*إرسال ملفات التحويلات و الضرائب : القيام بعملية الإرسال دون تحمل مشقة الإنتقال من مقر العمل .

*الملفات المرسلة :يتيح هذا الخيار للعميل عرض حالة الملفات المرسلة عن طريق عرض المحفوظات في الجدول و الذي يحتوي على كل من :

- تاريخ الإرسال .
- العملية : النقل و الدفع .
- حساب الإصدار .
- المبلغ الإجمالي .
- العملة المستخدمة .
- عدد الطلبات .

*توقيع المدفوعات : تسمح بهذه الخدمة للمؤسسات التجارية بتوقيع كافة مدفوعاتها .

*تحميل الملفات المستلمة : تسمح بعرض حالة كل طلب أو أمر تحويل أو سحب حيث يتم إرسال هذا الملف للزبون من قبل البنك الذي تتعامل معه بعد إجراء سحبات البنك ملف التحويلات السحوبات المرسلة و يسمح كذلك بعرض حالة أوامر التحويل .

8. الخدمات : تحتوي على :

*طباعة كشف الهوية البنكية Impression de RIB : تسمح منصة BADR NET بإمكانية طباعة RIB دون تحمل عناء التنقل إلى الوكالة و يمكن طباعتها لكل حساب من حسابات الإستحقاق الخاصة بالزبون .

*أسعار العملات : تمكن منصة BADR NET للزبون إمكانية القيام باستشارة حول أسعار العملات الحالية من خلال قائمة "أسعار العملات" ضمن "الخدمات" .

* قائمة الوكالات : تتيح خدمة BADR NET من خلال هذه الخدمة إمكانية الإطلاع على قائمة لجميع فروع البنك الذي يتعامل معه المستخدم أو الزبون .

9. إدارة حساب BADR NET الخاص بالزبون : تحتوي على :

* تغيير كلمة السر : تمكن منصة " بدر نت " للزبون الصلاحية لتغيير كلمة السر الخاصة بالزبون في أي وقت و هذا من باب الأمان و حماية لحسابه .

* الرسائل الشخصية الخاصة بالزبون : تسمح خدمة BADR NET للبنك أو الوكالة التي يتعامل معها الزبون بترك رسائل شخصية له على الحساب المصرفي عبر الأنترنت .

المطلب الثاني: لمحة تاريخية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر- وكالة عين تموشنت

يعتبر البنك من أهم أعمدة النظام المصرفي الجزائري، بحيث لعب دورا كبيرا في تطوير الحركة الاقتصادية في البلاد لأن أي بنك يعتبر أساس إقتصاد أي دولة .

و سنحاول في هذا المطلب التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية البدر – وكالة عين تموشنت و سنتطرق لأهم أهدافه و المهام الموكلة إليه و كذلك سندرس الهيكل التنظيمي الخاص به .

الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية البدر – وكالة عين تموشنت

بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر هو شركة مساهمة (شخصية معنوية) تتمتع بالإستقلال المالي وتنشط في قطاع اقتصادي عمومي، حيث أنشأت وكالة عين تموشنت في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم 82/106. و هي إحدى وكالات البنك الوطني الجزائري المتنازل عنها طبقا للمادة 61 من نفس المرسوم و هي تابعة للمجمع الجهوي للإستغلال و يرمز لها ب 051، و يقع مقرها الرئيسي في الجزائر 17 شارع العقيد عميروش، و تضم كل من :

❖ وكالة العامرية 770

❖ وكالة حمام بوحجر 769

❖ وكالة المالح 768

❖ وكالة بني صاف 516

ووكالة عين تموشنت 772 هي وكالة رئيسية تلعب دورا هاما خاصة و أنها لا تخضع للمنافسة .
*و قد اخترناها بناءً على ملاحظتنا لوجود علاقة قوية بين العمال و لوجود إطارات كبيرة و خبرات عديدة فادتنا في دراستنا هذه حيث يبلغ عدد العمال 37 موظف يشرف عليهم المدير .

الفرع الثاني: مهام وأهداف وكالة عين تموشنت

أولا : المهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة عين تموشنت

و تتمثل أهم هذه المهام التي تساعد البنك في تدعيم القطاع الحيوي الخاص بها في :

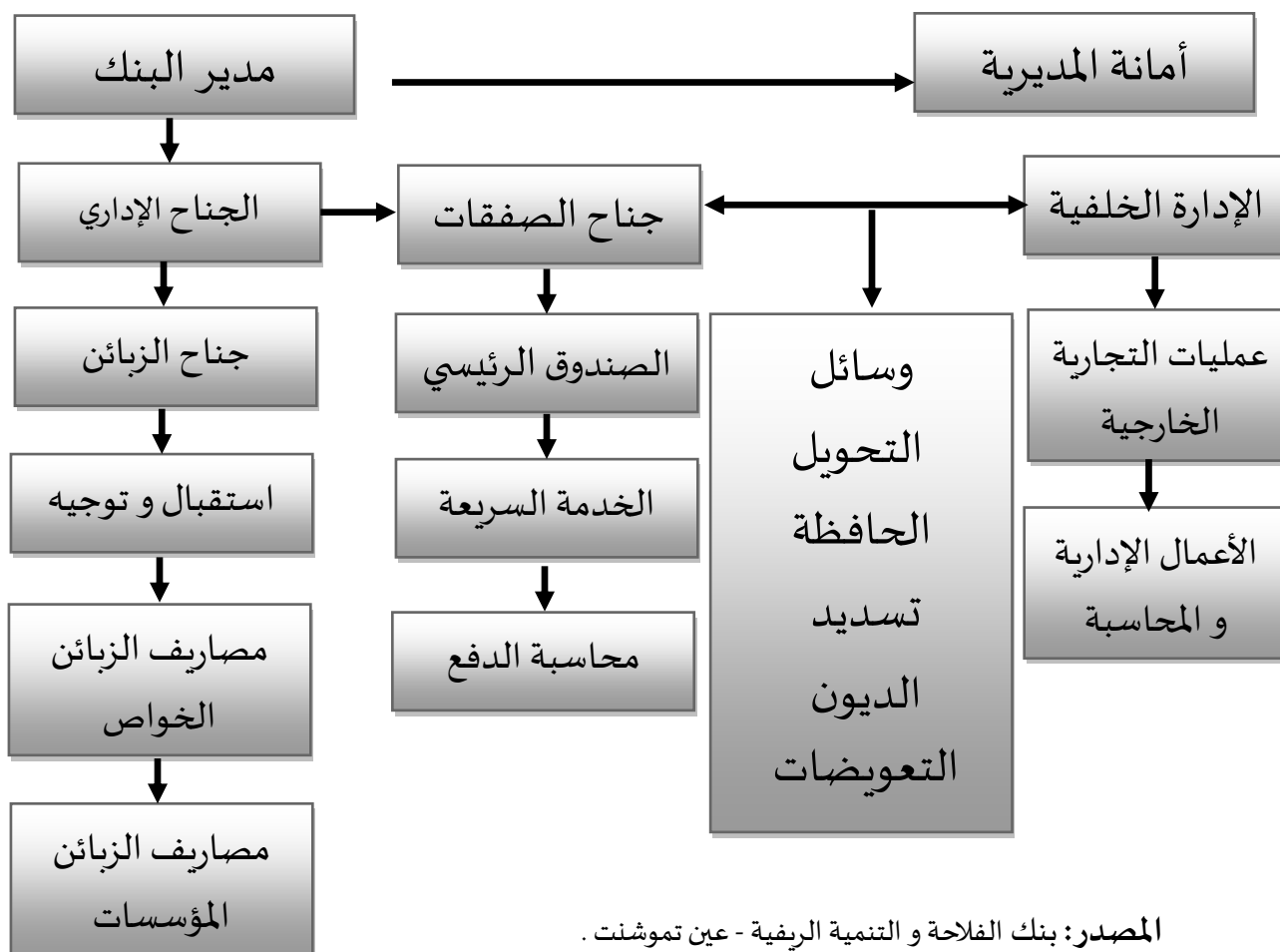
- المساهمة في الجانب الريفي كالأطباء، الصيدلانيون، أطباء الأسنان، البيطريون، الحرفيون (الصناعة التقليدية) و تجار الخواص من خلال تقديم المساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة .
- فتح حسابات بنكية لكل من طلبها و استقبال الودائع .
- المراقبة بالتعاون مع السلطات التنظيمية للحركات المالية للمؤسسات .
- المشاركة في تجميع الإدخارات .
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية و ما يتعلق بها
- الربط بين الوحدات .
- التطور الإقتصادي للوسيط الفني .
- اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف مستويات التنمية .

- تطوير الموارد و التعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات و الخدمات المقدمة .
 - الإمكانية المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم و تنمية القطاع الفلاحي، الري، الصيد و النشاطات الحرفية .
 - * وكذا القيام بالعمليات الموالية :
 - ✓ تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية .
 - ✓ منح قروض طويلة و متوسطة الأجل .
 - ✓ معالجة جميع العمليات البنكية (قروض، صرف، خزينة) .
- ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية – عين تموشنت
- تسعى الوكالة نحو تحقيق الأهداف المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي و نذكر منها :
- _ فرض الرقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية و التقنية .
 - _ الزيادة في الموارد بأقل التكاليف و أكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية و المتنوعة في إطار احترام القواعد .
 - _ رضا العملاء و هذا من خلال توفير المنتجات و الخدمات التي تلبى احتياجاتهم .
 - _ تطوير و تحسين أنظمة المعلومات و الوسائل التقنية .
 - _ توسيع و تنويع مجالات تدخل الوكالة كمؤسسة مصرفية شاملة .
 - _ تسيير صارم لخزينة الوكالة بالدينار الجزائري و العملة الصعبة .
 - _ إدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير و التسويق و ذلك لتحسين التسيير و جعله أكثر فعالية للتكيف مع التطورات .
 - _ تقريب الشبكة البنكية من الوكالات البنكية و توسيعها .
 - _ تكييف إدارة ديناميكية .

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت

من خلال الشكل الموالي يتضح لنا الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة :

الشكل (03-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية –وكالة عين تموشنت



المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية - عين تموشنت .

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية – وكالة عين

تموشنت

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي version 22 SPSS لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة :

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 13 جوان، 2021 و استمرت إلى مدى 10 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمة من طرف الأساتذة و بعض العمال بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر التشخيص المالي في المؤسسة الإقتصادية باستخدام مؤشري العائد و المخاطرة في البنوك الجزائرية و بالأخص بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت و المقدر ب 37 إطاراً عاملاً لسنة 2020.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت و بلغ عددها 39 و كان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 33 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 13 جوان 2021 إلى 23 جوان 2021.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الجودة الشاملة .
- المتغير التابع: إدارة المخاطر التشغيلية

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 22 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

• المحور الأول: الجودة الشاملة .

• المحور الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005،

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " الجودة الشاملة "

الجدول(02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

" الجودة الشاملة "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.455**	0.008
02	0.484**	0.004
03	0.606**	0.000
04	0.580**	0.000
05	0.567**	0.001
06	0.570**	0.001
07	0.533**	0.001
08	0.440*	0.010
09	0.749**	0.000
10	0.607**	0.000
11	0.529**	0.002
12	0.544**	0.001

0.000	0.594**	13
0.000	0.657**	14

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور الأول "الجودة الشاملة" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية في البنك"

الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية في البنك"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
15	0.716**	0.000
16	0.732**	0.000
17	0.467**	0.006
18	0.543**	0.001
19	0.638**	0.000
20	0.552**	0.001
21	0.716**	0.000
22	0.344	0.50

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج .spss. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ما عدا العبارة 22 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية في البنك" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج SPSS تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (02-04): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	22	87.3%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو التشخيص المالي والمتغير التابع هو إدارة المخاطر التشغيلية في البنك و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$f(x) = y$$

حيث أن:

إدارة المخاطر التشغيلية في البنك (y): متغير تابع

الجودة الشاملة (x): متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

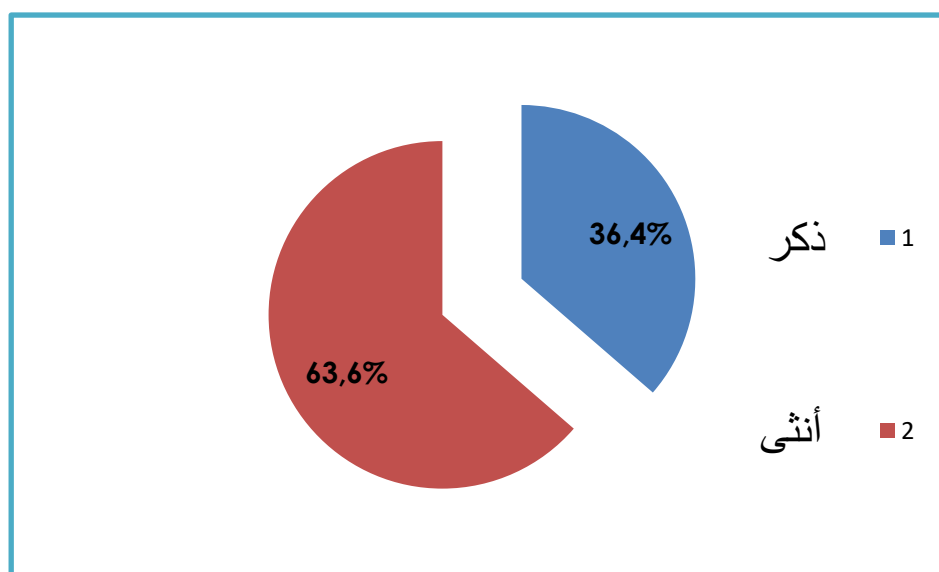
الجدول (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
36.4%	12	ذكر
63.6%	22	أنثى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استناداً على مخرجات برنامج spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 36.4% في حين أن نسبة الإناث تمثل 63.6% و بالتالي فإن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل 27.2%.
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

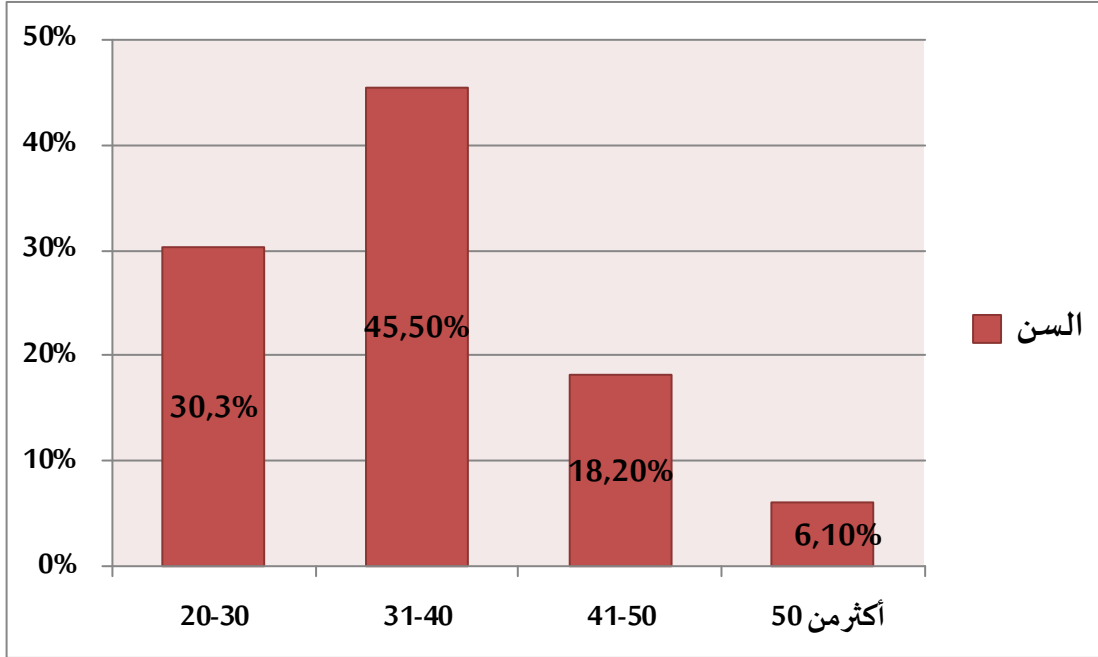
الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
30.3 %	10	30-20 سنة
45.5 %	15	40-31 سنة
18.2 %	6	50-41 سنة
6.1 %	2	أكثر من 50 سنة
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (05-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 40-31 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 45.50% تليها فئة الأعمار من 30-20 سنة و التي تمثل نسبة 30.3% ثم فئة الأعمار من 50-41 بنسبة 18.20% ثم فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 6.10%.

نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية المتوسطة و هذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة و أن طبيعة عمل البنك تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي:

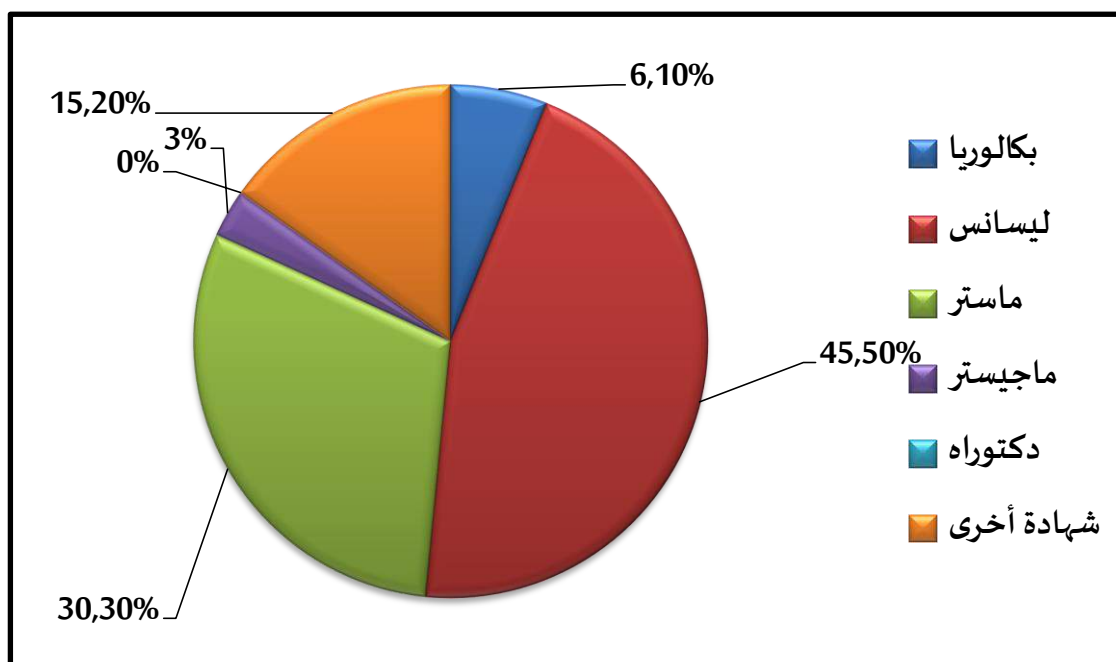
الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
6.1 %	2	بكالوريا
45.5 %	15	ليسانس
30.3 %	10	ماستر
3 %	01	ماجستير
00%	00	دكتوراه
15.2 %	5	شهادة أخرى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (06-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة الليسانس يحتلون النسبة العليا المقدره بـ 45.5% تليها نسبة الحاصلين على شهادة ماستر و المقدره بـ 30.3% ثم تليها كل من شهادة البكالوريا و شهادة الاخرى بالنسب التالية على التوالي 6.1% و 15.2%، و هذا يدل على اعتماد البنك في عملية التوظيف على خريجي الجامعات بدرجة كبيرة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

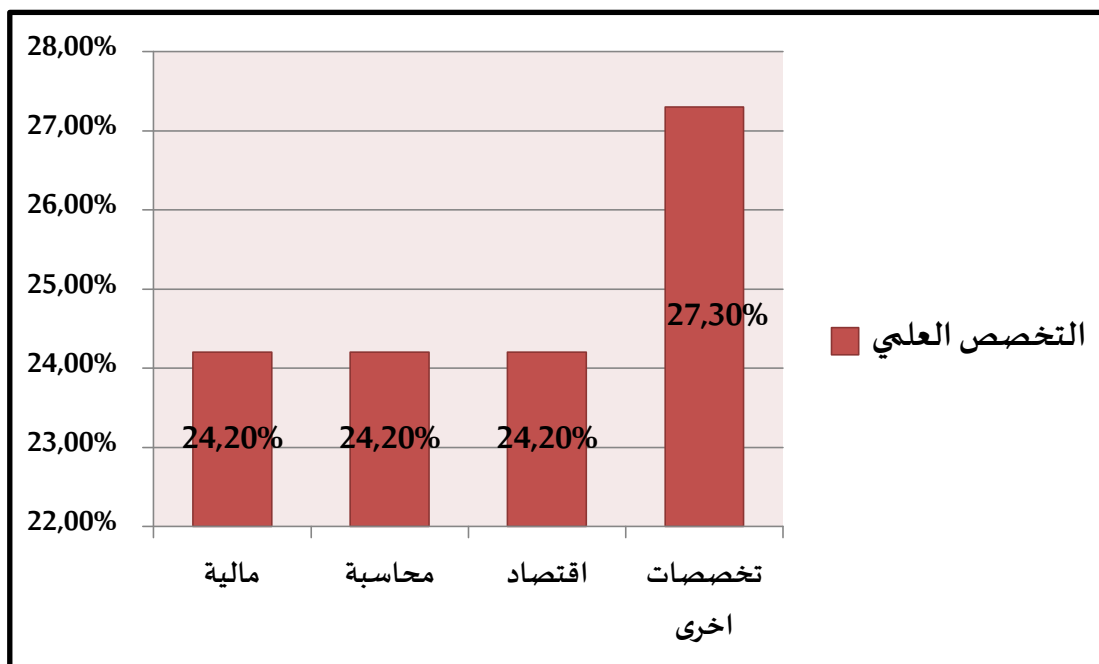
الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
% 24.2	8	مالية
% 24.2	8	محاسبة
% 24.2	8	اقتصاد
% 27.3	9	تخصصات أخرى
% 100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (07-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصصات أخرى يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 54.3% يليها كل من الاقتصاد و المالية و المحاسبة بنسب متساوية 24.2%. نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة اعلى بقليل على الذين لهم تخصصات أخرى وهذا لغرض الإستفادة من خبرتهم خاصة و أن عمل البنك يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء.

خامسا: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي":

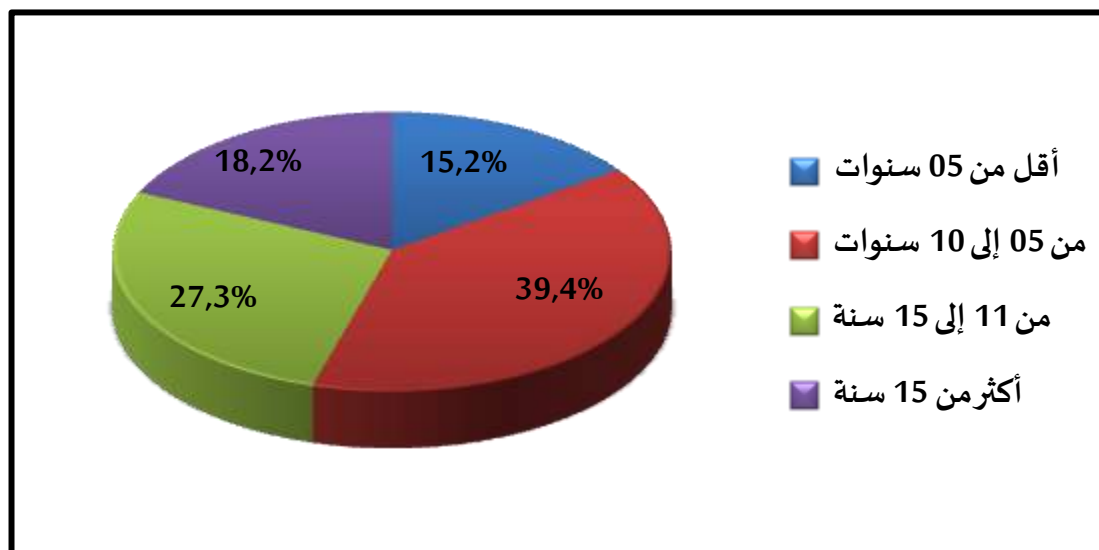
الجدول (02-09): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي .

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي
15.2 %	5	أقل من 05 سنوات
39.4 %	13	من 05 إلى 10 سنوات
27.3 %	9	من 11 إلى 15 سنة
18.2 %	6	أكثر من 15 سنة
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (08-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنة و التي تمثل 39.4% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 27.3% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة اكثر من 15 سنة بنسبة 18.2% و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 15.2%.

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي :

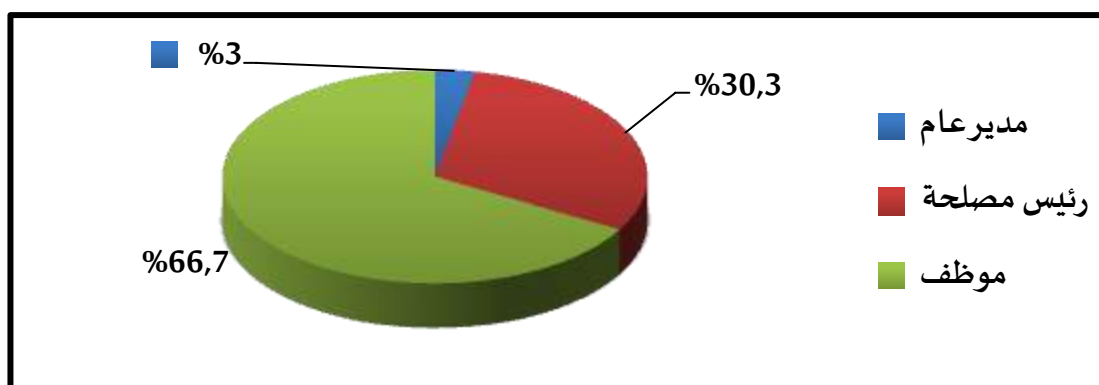
الجدول رقم (10-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
3 %	1	مدير عام
30.3 %	10	رئيس مصلحة
66.7 %	22	موظف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للموظف بنسبة 66.7% و بعدها رئيس مصلحة بنسبة 30.3% و أخيرا المدير العام بنسبة 3% .

◆ عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي .

الجدول (02-11): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "الجودة الشاملة"

الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "الجودة الشاملة"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبرة
				بشدة	بشدة		موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفعة جداً	1	0.614	4.24	11	19	3	0	0	1
				33.3%	57.6%	9.1%	0%	0%	
مرتفعة	3	0.740	4.12	10	18	4	1	0	2
				30.3%	54.5%	12.1%	3%	0%	
مرتفعة	5	0.707	4.00	7	20	5	1	0	3
				21.2%	60.6%	15.2%	3%	0%	
مرتفعة	10	0.827	3.94	8	17	6	2	0	4
				24.2%	51.5%	18.2%	6.1%	0%	

مرتفعة جدا	2	0.696	4.21	12	16	5	0	0	5
				36.4%	48.5%	15.2%	0%	0%	
مرتفعة	13	1.023	3.88	10	13	7	2	1	6
				30.3%	39.4%	21.2%	6.1%	3%	
مرتفعة	5	0.968	4.00	10	17	3	2	1	7
				30.3%	51.5%	9.1%	6.1%	3%	
مرتفعة	8	0.810	3.97	7	20	5	0	1	8
				%21.2	%60.6	%15.2	%0	3%	
مرتفعة	10	1.116	3.94	11	15	3	2	2	9
				33.3%	45.5%	9.1%	6.1%	6.1%	
مرتفعة	5	1.090	4.00	12	14	4	1	2	10
				36.4%	42.4%	12.1%	3%	6.1%	
مرتفعة	8	0.847	3.97	8	18	6	0	1	11
				24.2%	54.4%	18.2%	0%	3%	

مرتفعة	4	0.728	4.03	8	19	5	1	0	12
				24.2%	57.6%	15.2%	3%	0%	
مرتفعة	14	0.950	3.82	6	19	6	0	2	13
				18.2%	57.6%	18.2%	0%	6.1%	
مرتفعة	10	0.864	3.94	6	23	1	2	1	14
				18.2%	69.7	3%	6.1%	3%	
مرتفعة		0.855	4.00	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.00 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.855.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة ما عدا العبارة الأولى كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة جدا فهي تمثل الجودة الشاملة وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 3.82 و 4.24 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.696 و 1.116، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور الجودة الشاملة فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية.

المحور الثاني: مؤشر إدارة المخاطر التشغيلية في البنك

الجدول (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة	
				بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
مرتفعة	6	1.023	3.79	7	17	6	1	2	15	
				21.2%	51.5%	18.2%	3%	6.1%		
مرتفعة	2	0.899	3.94	8	18	5	1	1	16	
				24.2%	54.5%	15.2%	3%	3%		
مرتفعة	1	0.810	3.97	9	15	8	1	0	17	
				27.3%	45.5%	24.2%	3%	0%		
مرتفعة	8	1.051	3.67	7	13	10	1	2	18	
				21.2%	39.4%	30.3%	3%	6.1%		
				24.2%	48.5%	24.2%	0%	3%		

مرتفعة	4	0.939	3.85	7	18	5	2	1	20
				21.2%	54.5%	15.2%	6.1%	3%	
مرتفعة	7	0.969	3.76	7	15	8	2	1	21
				21.2%	45.5%	24.2%	6.1%	3%	
مرتفعة	4	0.939	3.85	8	15	8	1	1	22
				24.2%	45.5%	24.2%	3%	3%	
مرتفعة		0.938	3.84	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.84 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.938.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة من العبارة 15 الى غاية العبارة 22 كلها مرتفعة وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور ادارة المخاطر التشغيلية في البنك يميل إلى قبول محتوى جميع العبارات التي كانت درجة استجابتها مرتفعة، و التي قدر متوسطها الحسابي ما بين 3.67 و 3.97 و الإنحراف المعياري بين 0.810 و 1.051 .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($N \leq 33 = 33$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

● اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر الجودة الشاملة على ادارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على ادارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على ادارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (ادارة المخاطر التشغيلية في البنك).

X1: المتغير المستقل (الجودة الشاملة).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول (02-14): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط
0.012 ^b	7.152	1	1.756	1.756	بين المجموعات	0.187	0.433 ^a
		31	0.246	7.611	داخل المجموعات		
		32		9.366	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع ادارة المخاطر التشغيلية في البنك و المتغير المستقل الجودة الشاملة ، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 43.3% و هي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل الجودة الشاملة يفسر 18.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع مؤشر ادارة المخاطر التشغيلية في البنك .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig^b 0.012 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (02-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للإدارة الجودة الشاملة على مؤشر إدارة المخاطر التشغيلية في البنك

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مؤشر ادارة المخاطر التشغيلية في البنك	الجزء الثابت	2.451		4.669	0.000
	الجودة الشاملة	0.338	0.433	2.674	0.012

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ادارة المخاطر التشغيلية في البنك و الجودة الشاملة حيث بلغ معامل الانحدار الجودة الشاملة 0.338 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل التشخيص المالي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.338 من المتغير التابع ادارة المخاطر التشغيلية في البنك. كانت قيمة t المحسوبة تساوي 2.674 و هي أصغر من t الجدولة 4.669 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.012 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن ادارة المخاطر التشغيلية في البنك هو متغير مفسر للجودة الشاملة و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على مؤشر ادارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على مؤشر ادارة المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير مؤشر ادارة المخاطر التشغيلية في البنك و الجودة

الشاملة :

$$Y= 2.451+0.338X1$$

خلاصة:

يحظى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالقبول العام و هذا من خلال الدور الفعال الذي يقوم به لما يقدمه من منتجات و خدمات للزبائن و كذا المشاريع الإستثمارية التي يعمل على تمويلها، هذا لا يعني أنه غير معرض للخطر الأمر الذي يجعله دائما يسعى جاهدا للتأقلم مع مختلف الظروف البيئية المحيطة و هذا عن طريق التعرف على المخاطر و معالجتها و السيطرة عليها و يكون هذا بالإعتماد على تقنية الجودة الشاملة من أجل هدف واحد و وحيد و هو الإستمرارية و الحفاظ على مكانته .

و عليه تم مناقشة الجانب التطبيقي في الفصل الثاني بغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتبسيط الضوء على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، و هذا عن طريق إسقاط الدراسة المتمثلة في أثر الجودة الشاملة في البنك باستخدام مؤشر ادارة المخاطر التشغيلية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة عين تموشنت- و كذا الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات السابقة للذكر. و قد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج سيتم التطرق إليها في الخاتمة .

الخاتمة

خاتمة:

تضاعف هيكل النظام المصرفي وأصبح السوق مجموعة متنوعة من البنوك، وأصبح الهدف الأساسي للبنك كيفية جذب العملاء إليه وإرضائهم وجعلهم مخلصين له، مما يدفع البنك إلى السعي وراء الأساليب الإدارية للعصر الحديث التي تمكنه من مواجهة الظروف التي تفرضها المتغيرات البيئية".

تعتبر "إدارة الجودة الشاملة" مطلبًا حتميًا لتحقيق هذا الهدف، ويرتبط التوسع في الأعمال المصرفية ارتباطًا مباشرًا بالمخاطر، لذا فهي عرضة للعديد من المخاطر التي دفعتهم إلى وضع الخطط والإجراءات اللازمة لإدارة هذه المخاطر بهدف تجنبها أو تقليل حجم الخسائر التي قد تسببها، حيث تعتبر مخاطر التشغيل من أهم المخاطر التي يتم مواجهتها البنوك في العصر الحالي، خاصة بعد إصدار اتفاقية بازل 2 المصحوبة بسلسلة من المبادئ والممارسات إدارة هذه المخاطر بشكل صحيح.

أما النتائج 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.
- نتجت نتائج الدراسة إلى صحة الفرضية الأولى أي أن البنوك العمومية الجزائرية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها المعتمدة في الدراسة
- دلت نتائج الدراسة على أن البنوك العمومية الجزائرية ال 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 وتهمل أبعاد أخرى مهمة أيضاً، ومنه فإن تطبيق هذا المفهوم لم يتجاوز مجرد الاقتناع

بالفكرة فقط، ولكن لم نصل بعد إلى درجة الالتزام الفعلي والجددي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مما يشير إلى حداثة تبني هذه البنوك لهذا النظام.

- تتعرض البنوك العمومية الجزائرية لأنواع عدة من المخاطر التشغيلية وتختلف آثارها من بنك لآخر.

- 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 الاساسي"، في حين تسعى البعض منها مثل بنك القرض الشعبي الجزائري للانتقال إلى العمل بالطريقة الثانية وهي " الطريقة المعيارية".

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة تحتاج إلى دعم مستمر لمتمكن 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.

- لطابع العمومي للبنوك العمومية الجزائرية، وغياب المنافسة جعلها لا تولي اهتمام كاف بإدارة الجودة و إدارة المخاطر التشغيلية، ولا تجعلها من ضمن الأولويات عند بناء الاستراتيجيات.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



ادارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل ادارة المخاطر التشغيلية

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

استمارة استبيان:

السادة موظفي المؤسسة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " ادارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل ادارة المخاطر التشغيلية " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص اقتصاد نقدي و بنكي

وعليه فإنني ارجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما اعلمكم أن هذا الاستبيان هو موجه لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا مني فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذ:

حولية يحيى

الطالب:

حدو محمد الأمين

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

أنثى

ذكر

(2) العمر

40-31 سنة

30-20 سنة

أكثر من 50 سنة

50-41 سنة

(3) الدرجة العلمية

ليسانس

بكالوريا

دكتوراه

ماجستير

شهادة أخرى

ماستر

(4) التخصص العلمي

محاسبة

مالية

تخصصات أخرى

اقتصاد

(5) عدد سنوات الخبرة في العمل

من 10-5 سنة

أقل من خمس سنوات

أكثر من 15 سنة

من 15-11 سنة

(6) الموقع الوظيفي

موظف

مدير عام

رئيس مصلحة

الجزء الثاني: محاور الدراسة.
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتبنى المصرف اساليب واضحة لإدارة الجودة الشاملة التي تتوافق مع خصوصيته					
02	تأخذ إدارة المصرف تغير رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للجودة والخدمات.					
03	تهتم إدارة المصرف بقياس تطبيق الجودة الشاملة في المصرف.					
04	تهتم إدارة المصرف بتثقيف العاملين بأساليب الجودة الشاملة					
05	يتم تحديث التكنولوجيا المصرفية بشكل مستمر لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة					
06	يسعى المصرف بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه العملاء بأقصى سرعة ممكنة					
07	يلبي المصرف احتياجات ورغبات العميل الخاصة عند الطلب بأقصى سرعة وكفاءة.					
08	يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم خدمات مصرفية جديدة تنسجم مع حاجات العميل وتلبي طموحاته					
09	للبنك صندوق لتلقي اراء ومقترحات وشكاوي العملاء حول نوعية الخدمات المصرفية					
10	يتبع البنك اساليب وطرق حديثه الضمان تميز خدمات المصرف بالسرعة والكفاءة بما يتلاءم مع					

					احتياجات العملاء
					11 يقوم المصرف بمواكبة المعايير المصرفية الدولية
					12 يقوم المصرف بتنوع الخدمات المصرفية بحيث يلبي احتياجات العملاء
					13 يستخدم المصرف الوسائل المعرفية الحديثة بكفاءة عالية
					14 الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية التي تنتج عن التعاون المستمر بين العاملين تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية

المحور الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	يوجد في البنك كوادر مؤهلة في إدارة المخاطر التشغيلية					
16	لدى العاملين إحاطة بالمخاطر التشغيلية و ما قد يترتب عنها من خسائر					
17	هل يقوم البنك بتكوين عامليه المسؤولين عن إدارة المخاطر التشغيلية					
18	أثناء إدارة المخاطر التشغيلية يتم نهج استراتيجية معينة					
19	يعد البنك خطط طوارئ لمواجهة أي حدث قد يتسبب في توقف أنشطة أو خدمات معينة أو العمل ككل					
20	هيكل إدارة مخاطر التشغيل يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة ومستقلة وتنفذ من قبل موظفين أكفاء					

					يقوم المصرف بالتأمين على النشاطات الائتمانية لدى شركات التأمين كوسيلة لتقاسم المخاطر التشغيلية	21
					البنك جاهز للالتزام بتوصيات بازل (2) فيما يتعلق بتكوين رأسمال لمقابلة الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيل	22

قائمة المراجع

-مراجع باللغة العربية-

الكتب

- 1- عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية ،البيان للطباعة و النشر ،القاهرة ،1999، ص 336
- 2- محمد محمود خطيب، الاداء المالي واثره على عوائد اسهم الشركات المساهمة ،الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان،2010، ص51/52
- 3- محمود احمد عبد الفتاح ،إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى 2012،المجموعة العربية لتدريب و النشر ، القاهرة، صفحة 25-28-32-35
- 4- إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ،صندوق النقد العربي ،معهد السياسات الاقتصادية ،أبوظبي ، مارس 2006 ، ص 4.
- 5- راجع : تيسير العجارمة، التسيير المصرفي، دار حامد للنشر ،الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص332،
- 5- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005؛
- 6- صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، ابوظبي ، 2004 ، ص 7.
- 7- إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ،اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،صندوق النقد العربي أبوظبي، 2004، ص24 ص

8- إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، صندوق النقد العربي، ص 11

مجالات علمية

- 1- يحيياوي إلهام، الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية و السياسية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، العدد 06/2006، ص103.
- 2- يوسف بومدين ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، ع5، 2007 ، ص 28
- 3-زهرة عبد محمد الشميرين إدارة مستويات الجودة في المنظمات الخدمية، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد8، العدد3، 2010، ص3
- 4- عزوزة أماني ، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية خلال الفترة 2008-2013 دراسة حالة ، العدد 04 ، المجلد01 المجموعة من البنوك التجارية الماليزية ، مجلة دراسات اقتصادية
- 5-محمد زيدان، مكونات المزيج التسويقي في البنوك على بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مجلة العلوم الإنسانية، اكتوبر 2008
- 6- نور الدين، إيمان تطوير الخدمات في القطاع المصرفي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية و الريفية البدر وكالة و مديرية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي و تسيير المنظمات، تخصص : اقتصاد و ادارة المعرفة و المعارف(2011-2012) ص98، ص99 .
- 7- صواليلي حفيظ، جريدة الخبر ، العدد 6483، الصادرة في 2011/09/21

3-الملتقيات العلمية والأوراق البحثية

- 1- نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2:دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين ، جامعة بيرزيت فلسطين ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس - جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4/ -5/ 07 2007، ص 15
- 2- البنك المركزي المصري –قطاع الرقابة و الإشراف ،ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل ،وحدة تطبيق مقررات بازل 2 ، ص 3
- 3- البنك المركزي المصري ،قطاع الرقابة و الإشراف ،وحدة تطبيق مقررات بازل 2، ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل ،أكتوبر 2009، ص 14
- 4-البنك المركزي المصري ،قطاع الرقابة و الإشراف ،وحدة تطبيق مقررات بازل 2 ، نفس المرجع السابق ، ص 11
- 5-كاسر نصر المنصور ، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة 16-18 أبريل 2007، ص 7
- 9-بناد سعد زينة، مباركي سميرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي " المعرفة : الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات " جامعة بسكرة ، 12/13-11-2005

مراجع باللغة الأجنبية

Livres

- 1-Philip Kothler, Bernard Dubois, Delphine Manceau, Marketing Management, 11eme , édition person éducation, Paris, 2004, p92.
- 2- Jean Marie Chatelet, Méthodes productique et qualité, édition marketing, S.A, Paris, 1996 ; p12.
- 5- J.M. Juran, gestion de la qualité, édition AFNOR, Paris, 1983, p15
- 6 -Gunther thonabauer, Barbara nossling,Otto-Wanger-platz, Guidelines on operational risk management, OeNB ,FMA , 2006, pp . 99-101

Les magazines

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

Réunions scientifique et documents de recherche

- 1- TanTanKawtar,Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques prévues par le comité de Bâle :Présentation d'une démarched'implémentation, mémoire pour l'obtention du mastere professionnel audit et financeUniversité des Technologies de l'information et Management des entreprises ,TUNISIE ,2007/2008p.15.
- 2- Marco micocci ,Advanced operational risk modeling in banks and insurance companies, ABI-Dipo 26/27 June2012 , Roma , p.10.

4- Hans-Ulrich Doerig, Vice Charman, Operational risks in financial services an old challenge in a new Environment, CREDIT SUISSE GROUP ,JANUARY 2001, PARTLY ADJUSTED APRIL 2003, p.21

6- Ioannis S. Akkizidis, Vivianne Bouchereau ,Guide to Optimal Operational Risk and BASEL II ,Auerbach publication Taylor & Francis Group , United states of America , 2006 .p.105

Site Web

1 -http://www.metricstream.com/solution_briefs/ORM.htm

2- **Ebanking . badr .dz/Fr/** consulté le 17/05/2021 , 16h : 55 min

المخلص

بالنظر إلى التحديات المعاصرة التي تواجه الصناعة المصرفية، فإن من أهمها: الكثافة العالية للمنافسة المحلية والدولية، والتطور والتعقيد.

مع تطور الخدمات المالية والمصرفية، والتقنية المصرفية... أصبحت أنشطة البنوك أكثر تنوعاً وتعقيداً، وتواجه مخاطر جسيمة، أبرزها المخاطر التشغيلية التي تعرف وتقيم. تولي البنوك أهمية كبيرة لقضايا الجودة لأنها تحتاج إلى اعتماد مفهوم شامل يتكيف مع علاقات السوق وظروف العمل، مما يسمح لها بمراقبة المخاطر التشغيلية التي قد تواجهها والتحكم فيها، أو تجنب هذه المخاطر. من هذا المنظور، بدأ هذا البحث بالتركيز على دراسة إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، لأنها لم تثير الكثير من الاهتمام. في بحث إدارة الجودة الشاملة، حاولنا تسليط الضوء على تأثير تطبيق الأسلوب على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، هذا يسمح للأخيرة بتقليل الخسائر الناتجة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، المخاطر البنكية، المخاطر التشغيلية، البنوك التجارية.

Abstract :

Given the contemporary challenges facing the banking industry, the most important of them are: the high intensity of local and international competition, development and complexity.

The development of financial and banking services, and banking technology ... Banks' activities have become more diversified and complex, and they face serious risks, most notably the operational risks that are known and assessed. Banks attach great importance to quality issues because they need to adopt a comprehensive concept that adapts to market relationships and business conditions, allowing them to monitor and control, or avoid, the operational risks they may face. From this perspective, this research began to focus on the study of total quality management in commercial banks, because it did not raise much interest.

In the total quality management research, we tried to shed light on the effect of applying the method on activating operational risk management in commercial banks, and this allows the latter to reduce the resulting losses.

key words: Total quality, banking risks, operational risks, commercial banks.