

## تقييم المخاطر التشغيلية ودورها في تخفيف الأضرار في المصارف التجارية: دراسة تحليلية لأراء الخبراء في إقليم كردستان –العراق.

م.ى. شاخهوان بابكر حسن<sup>1</sup> - م.ى. ههلمهت رسول سمايل<sup>2</sup>

<sup>1+2</sup> قسم إدارة الاعمال , كلية العلوم الإنسانية جامعة رابرهين، رانية، إقليم كردستان ، العراق.

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تقييم مخاطر التشغيل في تقليل الأضرار في المصارف في إقليم كردستان العراق، حسب آراء المختصين في هذا المجال، بما أنه تؤثر مخاطر التشغيل على جميع الخدمات والعمليات المصرفية التي أدى إلى عدم نجاح العمليات الداخلية في المصارف سواء من حيث الأنظمة والأحداث الخارجية أو العناصر البشرية، مما يؤدي إلى حدوث خسائر قد تكون كبيرة المصارف، لذلك يجب على المصارف أن تتبع أساليب تتطور فيها من رقابتها وطرق إدارتها لهذه المخاطر، ولإجراء البحث تم اختيار عدد من المصارف العاملة في إقليم كردستان منطقة دراسة حالة من أجل كشف أهم أسباب المخاطر في المصارف.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على استخدام أسلوب التحليل العاملي<sup>1</sup> (AHP) وذلك باستخدام برامج ( SPSS V.22 ) كأحد أساليب الاقتصاد القياسي لتحليل المعلومات الواردة من استمارة استبيان لبعض المصارف العاملة في إقليم كردستان – العراق، إذ تم توزيع (90) استمارة على المختصين في تلك المصارف. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية معنوية بين تقييم المخاطرة التشغيلية وتقليل حدوث الضرر في المصارف التجارية. هذا يعني أن كلما تم تبني معايير مخاطرة تشغيلية أكثر صرامة، كلما انخفضت احتمالية وقوع الأضرار في المصارف، بالإضافة إلى أن معظم المصارف يعتمد خطة لتحديد وتعريف مخاطر التشغيل، وأن كثيراً من الباحثين يؤكدون على وجود تعريف وتحديد مخاطر التشغيل في الخطة المعتمدة من قبل مجلس إدارة المصرف لإدارة المخاطر التشغيلية. يعني هذا أن المصارف تدرك أهمية تحديد وإدارة مخاطر التشغيل كجزء من إدارة المخاطر بشكل عام. ومن المفترض أن يساعد تحليل البيانات والنتائج على تعزيز الوعي وتحسين العمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيل.

**الكلمات المفتاحية:** القطاع المصرفي، المخاطر التشغيلية، تقييم المخاطرة، البنك المركزي العراقي، المصارف التجارية.

### Article Info:

DOI: 10.26750/Vol(10).No(4).Paper32

Received: 28-Apr-2023

Accepted: 08-Aug-2023

Published: 29-Dec-2023

Corresponding Author's E-mail:

shaxawan.2002@uor.edu.krd

halmat.r@uor.edu.krd

This work is licensed under CC-BY-NC-ND 4.0

Copyright©2023 Journal of University of Raparin.



## 1- المقدمة

لقد شهد القطاع المصرفي تطورات هامة في نهاية القرن الماضي في مجال صناعة الخدمات المصرفية المتنوعة، ومن ثم زيادة الطلب على خدماته واتسعت مناطق جغرافية دائرة المخاطر وارتفعت التكاليف مع استخدام متزايد بشكل كبير لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تغيرات كبيرة في القطاع المصرفي والمالي وكل ذلك أدت إلى قيام المؤسسات إلى البحث عن منتجات مالية مبتكرة لتقليل المخاطر والتكاليف تحقق عوائد تسمح لهذه المؤسسات بالاستمرارية ومواجهة المنافسين والاحتفاظ بالحصصة السوقية وزيادتها، وظهرت في الأسواق المالية أدوات مالية جديدة ومتنوعة، وفرت للمتعاملين الماليين وغير الماليين مجالات استثمار مستحدثة وأساليب مبتكرة للتحوط من المخاطر المتعددة، لذا يجب أن يتم تحديث تقييم المخاطر بشكل دوري ومتواصل، لضمان توافقه مع التطورات الجديدة في عمليات المصرف وتغيرات الظروف الاقتصادية والسياسية، وضمان تحقيق أعلى مستويات الأمان والحماية المصرف وعملائه.

نظرًا لأن القطاع المصرفي يشكل جزءًا أساسيًا من النظام الاقتصادي بشكل عام، ومن المهم معرفة المخاطر المتنوعة التي يواجهها هذا القطاع والمساهمة في تقليلها، يتعين على النظام المصرفي إنشاء آليات الحيطرة والحذر، وخاصةً مع زيادة تصاعد الأزمات المالية والمصرفية، يجب على المصارف أن تبتكر وتقدم أساليب جديدة وعلمية لإدارة المخاطر التشغيلية. وذلك من خلال تحديد طبيعة هذه المخاطر بدقة، وتقييمها، واتخاذ مجموعة من المبادئ والإجراءات العلاجية للسيطرة عليها وتقليل تأثيرها بأقصى قدر ممكن، وهذا ما يتم تغطيته من خلال المباحث التالية:

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

يتناول هذا المبحث مشكلة البحث وفروضه، بالإضافة إلى أهداف البحث وأهميته وحدوده.

### المبحث الثاني: الإطار النظري:

يقدم هذا المبحث تعريفًا لمفهوم الخطر ومفهوم المصرفية ويشرح أنواع المخاطر المصرفية والعوامل المؤثرة فيها. يتناول أيضًا مفهوم المخاطر التشغيلية وأنواعها، ويستعرض أسباب المخاطر التشغيلية في المصارف. وفي النهاية، يتطرق إلى العوامل المحفزة لزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في المصارف.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث:

يتمحور هذا المبحث حول اختبار فروض البحث وتحليل النتائج واستنتاجاتها والتوصيات المستنبطة منها، بالإضافة إلى الإشارة إلى المراجع المستخدمة في الدراسة.

## 1-1- الإطار المنهجي للبحث

### 1-1-1 مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يساهم تقييم المخاطر التشغيلية في تخفيف الأضرار في المصارف التجارية في إقليم كردستان – العراق؟  
التساؤلات الفرعية: من أجل الإجابة على إشكالية البحث سنحاول معالجة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أسباب وجود مخاطر التشغيل في المصارف التجارية في إقليم كردستان- العراق؟
- ماهي الممارسات التي أدت إلى تخفيف الأضرار التشغيلية في المصارف التجارية وتعزيز الاستدامة في إقليم كردستان – العراق؟

- هل يمكن تحديد الحدود الدقيقة للضرر الذي قد يتسبب به التشغيل من خلال تقييم مخاطرها؟
- مدى وجود علاقة إحصائية بين تقييم مخاطر التشغيل وتقليل الضرر في المصارف التجارية؟

### 2-1-1 أهمية البحث

تبلورت أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- يساعد البحث في فهم و تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية التي تواجهها المصارف في إقليم كردستان.
- تقييم المخاطر التشغيلية المحتملة وتحليلها بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة.
- يساعد البحث في تحديد وتطوير استراتيجيات لتخفيف المخاطر التشغيلية وتقليل الأضرار المحتملة.
- تحسين إجراءات السلامة والأمان وتعزيز قدرة المصارف على التعامل مع المخاطر التشغيلية وتقليل تأثيرها.

### 3-1-1 فرضية البحث

تكمّن فرضية البحث في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مخاطر التشغيل وتقليل الضرر في المصارف.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مخاطر التشغيل وتقليل الضرر في المصارف.

### 4-1-1 أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على أهم أنواع المخاطرة التشغيل التي يواجه مصارف.
- التعرف دور عملية التقييم مخاطرة التشغيل في المصارف في استكشاف وتقليل الضرر في المصارف إقليم كردستان.
- معرفة أهم أسباب المخاطرة التشغيل في المصارف إقليم كردستان.

### 5-1-1 فرضية البحث

تكمّن فرضية البحث في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مخاطر التشغيل وتقليل الضرر في المصارف.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مخاطر التشغيل وتقليل الضرر في المصارف.

### 6-1-1 حدود البحث

- الحدود المكانية: إقليم كردستان-عراق.
- الحدود الزمانية: (2019-2022).

### 7-1-1 عينة البحث

تكونت عينة البحث من ستة وعشرين مصرفاً على النحو التالي:

(بنك رانية 16، بنك بابان فرع رانية، بنك كردستان فرع سليمان، بنك جيهان فرع سليمان، بنك نشيتمان فرع سليمان، بنك مللت، بنك ناشتي، بنك شمال، RT بنك، بنك تجارة العراقي، بنك شرق أوسط، بنك الموصل للتنمية والاستثمار، بنك بختياري، مصرف الثقة الدولي الإسلامي، مصرف أهلي العراقي، بنك برايه تي، بنك كردستان فرع اربيل، بنك جيهان فرع اربيل، بنك عنكاوا، بنك

سه‌روه‌ران، بنك صنایعی اربیل، مصرف التنمیه الدولی اربیل، مصرف العربی الاسلامیه، بنك اشور، مصرف بغداد فرع اربیل، مصرف اربیل للاستثمار والتمویل).

### 8-1-1 منهجیه البحت

- بالنسبه للجانب النظري: يبدأ البحت بمراجعة شاملة للأدبيات المتاحة للمخاطر التشغيلية، يشمل ذلك دراسة الأبحاث السابقة والمقالات والكتب المتعلقة بالموضوع.
- بالنسبه للجانب التطبيقي تم استخدام (التحليل العاملي) التي تستخدم لتحليل النتائج المتحصل عليها من تطبيق الاختبارات النفسية والتربوية.

### 9-1-1 معوقات البحت

- قلة المصادر المتاحة: قد يكون هناك قلة في المصادر والأدبيات المتاحة التي تناولت تقييم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية في إقليم كردستان - العراق.
- قيود في الوقت والموارد المتاحة لإجراء البحت. يمكن أن يشمل ذلك الحصول على الموارد المالية والبشرية اللازمة لإجراء الدراسة وجمع البيانات وتحليلها.
- صعوبة الوصول إلى الخبراء: قد يكون من الصعب إقناعهم بالمشاركة في الدراسة أو الحصول على وقتهم.
- صعوبة جمع البيانات المطلوبة والحصول على معلومات موثوقة من المصارف التجارية في إقليم كردستان - العراق.

### 10-1-1 الدراسات السابقة

- دراسة فخاري فاروق، سعیدی يحيى (2017) بعنوان تسيير المخاطر التشغيلية في بيئة الأعمال البنكية وفقاً لمقررات لجنة بازل الدولية

تهدف هذه الدراسة إلى التحليل النظري، لمبادئ وأساليب تسيير المخاطر التشغيلية في البنوك، وذلك طبقاً لما جاء في مقررات لجنة بازل الدولية، حيث تم التطرق إلى التعديلات الأساسية التي قامت بها اللجنة على متطلبات كفاية رأس المال في الاتفاقية الثانية، وإلى المقاربات التي اقترحتها اللجنة في قياس المخاطر التشغيلية، إضافة إلى الإشارة على أهم التعديلات التي تخص تسيير المخاطر التشغيلية في اتفاقية بازل الثالثة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون أن تعتبر المخاطر التشغيلية واحدة من أهم المخاطر المتسببة في حدوث خسائر مالية ضخمة، يمكن أن تؤدي إلى انهيار البنك وحدوث أزمات بنكية (يحيى 2017، 127).

- دراسة رنده هجود سعيد (2016) بعنوان دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية

تهدف إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية وذلك في المصارف العاملة في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثة أن كفاءة المدقق الداخلي تلعب دوراً مهماً في عملية تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية كما أن الصلاحيات الممنوحة له تزيد من هذا الدور (شعبان 2016، 2).

- دراسة محريق عدنان عكاش (2015) بعنوان أساليب قياس مخاطر التشغيل وفقاً لاتفاق بازل II

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التشغيلية وأنواعها وكذلك المبادئ التي تشكل الإطار العام للإدارة الفعالة ومراقبة المخاطر التشغيلية بعد التقديم الموجز حول مصادر المخاطر التشغيلية، لكي تستخدمها البنوك والسلطات الرقابية عند تقييمها

لممارسات وسياسات إدارة المخاطر التشغيلية، وتوصلت الدراسة إلى أنه من الواجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، والأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بالاعتبار، المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة (عكاش 2015، 171)

### إن الفرق بين الدراسات السابقة وبين هذه الدراسة يتمثل في النقاط التالية:

- إن غالبية الدراسات السابقة الخاصة بمخاطر التشغيل في المصارف ركزت على تطبيق مقررات لجنة بازل الدولية، في حين أن هذه الدراسة تركز على الحديث عن مخاطر التشغيل بشكل عام وأهم أدواتها والتعرف على أهم أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجه المصارف في إقليم كردستان - العراق.
- ركزت بعض الدراسات في التعرف على دور تطبيق مقررات لجنة بازل في حد مخاطر التشغيل، ومحاولة الإلمام بمختلف جوانب المخاطر التي تواجهها المصارف، في حين هذه الدراسة ركزت على تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية ودورها تخفيف الأضرار في المصارف التجارية.
- سيتم التركيز بشكل رئيس في هذه الدراسة على تقييم مخاطر التشغيل لعينة من المصارف في إقليم كردستان- العراق من خلال استمارة الاستبيان من أجل التعرف على تأثيرها في تخفيف الأضرار.

## 1-2 الإطار النظري للبحث

### الأول: مفهوم المخاطرة

إن مفهوم المخاطرة تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة (Hassan & Aziz, 2019 , 819). اختلفت التعاريف الخاصة بالخطر وتعددت، ومن أبرزها: أن الخطر هو "عدم التأكد من وقوع الخسارة" حيث اعتمد هذا التعريف على حالة الفرد المعنوية عند اتخاذ قراراته وهي حالة عدم التأكد (كمال 2007 ، 22).

ولكن هذا التعريف غير شامل لمفهوم المخاطرة لأن هذا التعريف والمتمركز في أن الخطر يكون احتمالي إضافة على تحديد المقصود بالخسارة إما هي مادية أو معنوية: يعرف بعض الباحثين ومنها (Fooladi 2006, 227) بأنها احتمال التعرض لخسارة أو إصابة، ويمكن تعريف المخاطرة على أنها الآثار غير المؤاتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف أو رأس ماله إذ تعد مخاطر التخلف أو التلكؤ عن سداد القرض هي واحدة من مخاطر الائتمان في قرارات الائتمان، وتنشأ مخاطر الائتمان عندما لا يستطيع المصرف تقييم قدرة طالب القرض على الوفاء بالتزاماته بتسديد أصل القرض وفوائده.

ويعرفه آخرون بأنه المخاطرة هي "احتمالية تعرض المصارف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع والمدراء للتعبير عن (Auditors) على استثمار معين. أي إن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المراجعين وقلقهم إزاء الآثار البنكية الناتجة عن أحداث مستقبلية محتمل الوقوع لها قدرة على التأثير نتائج قرارات وبالتالي على تحقيق أهداف البنك وتنفيذ استراتيجياتها وربما إفلاسه (الكراسنة 2010، 88). ويلاحظ أن كل التعاريف السابقة تعريف للمخاطر التي قد تتعرض لها أي منشأة بشكل عام، لكن من المهم لهذه الدراسة التعرف على المخاطرة في المصارف.

## 1-1-2 تعريف المخاطر المصرفية:

إن للتعرف على المخاطر المصرفية أهمية كبيرة للحفاظ على استقرار القطاع المصرفي ويجب التعرف على المخاطر على الرغم من اختلاف المخاطر التي يتعرض لها مصرف عن مصرف آخر، لذلك سنقوم بعرض بعض تعريفات جهات الاختصاص في المصارف للمخاطر. قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بتعريف المخاطر "بأنها عبارة عن التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة"، ويعتبر هذا المفهوم واسعاً ويعكس وجهة النظر التي تقول إن "إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال الموازنة ما بين مستوى العائد ودرجة المخاطرة (علاوى 2012، 45) كما يمكن تعريف المخاطرة المصرفية: "بأنها احتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين" (فرج 2014، 60).

فيما سبق يمكن القول بأن مخاطر التشغيل في المصارف تشير إلى الاحتمالات المتعلقة بانحراف العائد المصرفي نتيجة تعرض البنك لخسائر مالية بسبب وقوع أخطاء بشرية، أو استخدام أساليب احتيالية مهنية، أو فشل في الأنظمة التشغيلية الداخلية. التي تؤثر على استمرارية العمليات التشغيلية للمصرف وقدرته على تحقيق أهدافه بشكل فعال.

## 2-2-1 أنواع المخاطر المصرفية:

نظراً لتعقيدات العمل المصرفي والتطور المستمر للعمليات المصرفية فإن هناك أنواع مختلفة ومتعددة من المخاطر التي تواجهها المصارف والتي قد تختلف من مصرف لآخر وتختلف أهمية إحداها عن الأخرى، وقد قام (الشمري 2013، 55) بعرض تصنيفات أنواع المخاطر وفق ما يلي:

- المخاطر البيئية: وتشمل كلا من (المخاطرة التشريعية، المخاطرة الاقتصادية، مخاطرة المنافسة، مخاطرة التنظيم).
  - مخاطر الإدارة: وتشمل كلا من (مخاطرة السمعة، المخاطرة التنظيمية، مخاطرة القابلية أو القدرة، مخاطرة التعويض).
  - المخاطر المالية: وتشمل كلا من (المخاطرة الائتمانية، مخاطرة السيولة، مخاطرة الفائدة، مخاطرة الرافعة، المخاطرة الدولية).
  - مخاطر التسليم والتوزيع: وتشمل كلا من (المخاطرة التشغيلية، المخاطرة التكنولوجية، مخاطرة المنتج الجديد، المخاطرة الإستراتيجية).
- هناك تصنيفات أخرى لمخاطرة المصرفية حسب تقارير البنك المركزي العراقية (الرقابي 2019، 2-3): (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر التسوية، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية، مخاطر الوساطة، مخاطر سعر الفائدة / العائد للأدوات المالية في محفظة المصرف بخلاف محفظة المتاجرة، مخاطر الالتزام، ومخاطر التركيز.
- وأيضاً فيما قام (Kanchu 2013، 147) بتصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية ومخاطر غير مالية، حيث شملت المخاطر المالية كلا من (مخاطر الائتمان ومخاطر السوق)، في حين أن المخاطر غير المالية شملت كلا من (المخاطر التشغيلية، المخاطر الاستراتيجية، مخاطر التمويل، المخاطر السياسية، المخاطر القانونية).

## 2-3-1 العوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية

عند معرفة مفهوم المخاطر المصرفية سنتطرق إلى معرفة العوامل المؤثرة فيها وتوجد العديد من هذه العوامل المصرفية ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي (الخطيب 2005، 22)

- التغيرات التنظيمية: قامت العديد من الدول والتنظيمات المهنية المتخصصة بفرض العديد من القيود التنظيمية على عمل المصارف وذلك للتقليل من مخاطر المنافسة فيما بينها، والمحافظة على حدود معقولة من المخاطر خوفاً من الأزمات المالية الأمر الذي كان له آثار إيجابية على المخاطر ومثال ذلك ما قامت به اتفاقيات "بازل" المختلفة حول تحديد المخاطر المختلفة بالمصارف وكيفية قياسها والإشراف عليها.

- عدم استقرار العوامل الخارجية أدى إلى عدم استقرار الأسواق العالمية وعدم الاستقرار المستمر لأسعار الفائدة وأسعار صرف العملات وابتداع المصارف لأدوات تغطية مستقلة خاصة بالشركات المتعددة الجنسيات إلى وجود مخاطر لم تكن موجودة سابقا. مثل مخاطر التسعير ومخاطر السياسة ومخاطر سعر الفائدة.
- المنافسة: تجبر المنافسة المصارف على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار وهذا ما أثر سلبا مع توسع المصارف في تقديم التسهيلات الكثيرة مقابل اكتساب العملاء حيث أدى ذلك إلى ازدياد المخاطر ، ومثال ذلك مخاطر الائتمان.
- التطورات التكنولوجية: والتي تعتبر من العوامل الإيجابية على مخاطر العمل المصرفي نتيجة زيادة قدرة المصارف على تحديد مخاطرها وإدارتها بطريقة أفضل ولكن نجم عن ذلك أيضا آثار سلبية تمثلت في مخاطر التجارة الإلكترونية.

## 2-2 المخاطرة التشغيلية

المخاطر التشغيلية شأنها شأن باقي المخاطر المصرفية، بحيث إنه يجب على كل مصرف أن يقوم بوضع إطار متكامل لإدارتها بشكل فعال، ومتابعة تنفيذ هذا الإطار وإدخال التعديلات عليه وتطويره لضمان تمكن المصرف من مواجهة والحد من المخاطر التشغيلية المحتملة (شعبان 2016، 45).

## 1-2-2 مفهوم المخاطر التشغيل

إن التطور المتسارع في النشاطات والخدمات المصرفية وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة والخدمات المصرفية الإلكترونية، بالإضافة إلى تزايد اعتماد المصارف على جهات خارجية في توفير بعض الخدمات والمتمثل بالإسناد الخارجي الذي أدى إلى تزايد أهمية المخاطر التشغيلية وأصبحت محورًا أساسيا من محاور إدارة المخاطر، وفي نفس الوقت تزايد الاهتمام بها من قبل الهيئات الدولية والسلطات الرقابية والمؤسسات المصرفية (شعبان 2016، 42).

وقد عرفت لجنة بازل III للرقابة المصرفية "المخاطر التشغيلية": تلك المخاطر التي تسبب خسائر نتيجة لفشل أو عدم ملائمة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، الموظفين، أنظمة المعلومات، أو الأحداث الخارجية. وتتضمن المخاطر القانونية ولا تتضمن المخاطر الاستراتيجية أو مخاطر السمعة (Basel.III 2017, 8). كما عرفها (Oye 2020, 35) بأنها أية مخاطر غير مخاطر السوق ومخاطر الائتمان.

كما يعرف البنك المركزي العراقي مخاطرة التشغيل بأنها "هي الخسائر المحتملة الناجمة عن إخفاق أو عدم كفاية الأنظمة والإجراءات الداخلية والعنصر البشري لدى المصرف، أو نتيجة لأحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه لا يشمل كل من المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة (الرقابي 2019، 2).

فيما سبق يمكن تعريف مخاطر التشغيل بأنه كل مخاطر الخسارة المالية والمعنوية أو الأضرار التي تنشأ عن عدم كفاية الأعمال الداخلية أو الموظفين أو أنظمة المجموعة أو فشلها أو من عوامل أخرى خارجية.

## 2-2-2 أنواع المخاطر التشغيلية

ترى لجنة بازل أن "المخاطر التشغيلية" تعبير له معان مختلفة في الصناعة المصرفية، وعلى ذلك فإن على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية. ويمكن تحديد أنواع المخاطر التشغيلية المتعلقة بأحداث معينة والتي تنطوي على احتمال التسبب في خسارة أ كبيرة، منها على سبيل المثال ما يلي (العربي 2004، 09)، (Abdullah 2011, 134)، (إبراهيم 2021، 222):



- الاحتيال الداخلي : تلك الأفعال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة الشركة من قبل مسؤوليها أو العاملين فيها.
  - الاحتيال الخارجي: أي أفعال يقوم بها طرف ثالث من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون. ممارسات العمل والأمان في مكان العمل: الأعمال التي لا تتسق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة أو أية اتفاقيات أو الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية.
  - ممارسات التوظيف وأمن وسلامة مكان العمل: وهو فعل يتعارض مع قوانين العمل أو الصحة أو السلامة أو اتفاقيات دفع مطالبات دعاوى الإصابات الشخصية أو من أحداث التمييز أو الاختلاف.
  - ممارسات الأعمال التجارية، العملاء، المنتجات: وهو فشل غير مقصود أو إهمال الوفاء بالتزام المهنية لعميل معين (بما في ذلك شرط الائتمانية ومدى ملائمتها) أو من الطبيعة أو تصميم المنتج
  - الأضرار التي لحقت بالأصول المادية: وهي الخسارة أو الضرر على الأصول المادية من كوارث طبيعة أو أحداث أخرى.
  - تعطيل الأعمال وفشل النظام: وهو ناتج عن أي تعطيل في العمل أو فشل نظام معين.
  - التنفيذ، والتسليم، وإدارة العمليات: وهي فشل معالجة المعاملات أو إدارة العملية من العلاقات مع الأطراف التجارية والبائعين.
  - القصور في إدارة وتنفيذ العمليات: ويقصد بها الخسائر الناجمة عن المعالجات الخاطئة وحسابات العملاء وعمليات البنوك اليومية، وضعف أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات، التي تتم مع الأطراف الخارجية، ومثال ذلك: "أخطاء إدخال بيانات الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك الخلافات التجارية خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء."
  - الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال: الإخفاق غير المتعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددین (بما في ذلك اشتراطات الصلاحية والثقة) أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج.
  - الأضرار في الموجودات المادية: الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى.
- توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر: أي تعطل في الأعمال أو خلل في الأنظمة.

### 2-2-3- أسباب المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية:

- أدى التطور السريع إلى تزايد عنصر المخاطر في مختلف المجالات لا سيما في القطاع المصرفي، وفيما يلي الأسباب التي أدت إلى ظهور المخاطر التشغيلية وانتشارها على مستوى المصارف وفقاً لتقارير كل من (المصري ٢٠١٧، ٣) و (المنعم 2015، ١٢):
- الاستخدام المتزايد للتطور التكنولوجي يمكن أن يساعد على تحويل المخاطر الناجمة عن أخطاء التشغيل لمخاطر فشل النظام ككل، حيث أصبح هناك اعتماد متزايد على الأنظمة المتكاملة عالمياً.
  - تزايد المعاملات المصرفية الإلكترونية، والتطبيقات المتعلقة بها مما قد يعرض المصارف للعديد من المخاطر الجديدة (الاحتيال الداخلي والخارجي والأمور المتعلقة بأمن الأنظمة)
  - المخاطر الناتجة من عمليات الاندماج بين المؤسسات المصرفية الكبرى واحتمالية إعادة النظر فيه وهو ما يشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة على الاستمرار.



- الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من قبل أطراف خارجية (Outsourcing) والمشاركة في أنظمة المقاصة والتسويات يفرض على البنوك ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي (Back-up Systems).
- يعتمد بعض المصارف على الوسائل المختلفة لتخفيض حدة التعرض لمخاطر الائتمان والسوق من خلال الضمانات والمشتقات المالية أو الإسناد الخارجي أو التوريق (تحويل الموجودات إلى سندات (Securitization) فإن البنوك قد تواجه مخاطر جديدة ناتجة عن استخدام هذه الوسائل.

## 4-2-2 عوامل محفزة لزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في المصارف

- إن تغيرات في الأدوار التي تمارسها المصارف (كدور الوسيط - والوكيل - والكفيل - والمدفوعات) وفي طبيعة العمليات والأنشطة والخدمات التي تقدمها زادت من الاهتمام بدراسة (إدارة المخاطر) وهذه القوى أو الاتجاهات (Fraser & Gup, 2001, 32) (Koch & Scott 2006, 118):
- زيادة المنافسة: لا نعني بها المنافسة كمفهوم وإنما أي زيادة حدة المنافسة في مجال جذب واستقطاب الودائع وكذلك في مجال منح القروض والائتمان وبالنسبة لمنافسة المؤسسات غير المصرفية والمنافسة لخدمات المدفوعة والمنافسة لخدمات المصارف الأخرى.
- الصيرفة الاستثمارية: أن من النشاطات المهمة والحيوية التي جعلت المصارف تركز جهودها هو نشاط الصيرفة الاستثمارية أي من خلال الدخول إلى مجالات الاستثمار المختلفة كوساطة ومتاجرة كأدوات داخل الميزانية أو خارجها.
- إزالة القيود وإعادة التنظيم: وتعد من القوى المهمة والأساسية التي تميزت في رفع الكثير من الحواجز والقيود التي تقيد النشاطات المصرفية مما أدى إلى دخول المصارف إلى مجالات مصرفية ومالية عديدة لم تكن ضمن أنشطتها السابقة.
- الإبداع المالي: ويعد من القوى المهمة والحيوية في بيئة الصناعة المصرفية الحديثة التي تميزت بزيادة جوانب الإبداع والابتكار في الأدوات المالية والمصرفية وكان من أبرزها ما يعرف بـ (المشتقات) ((Derivatives وهي أدوات مالية متنوعة ذات طابع مخاطر عالي وقد زادت المصارف من التعامل بها (الخيارات option - و المستقبلات Futures - والعقود الآجلة Swaps) وهي ما تسمى بـ (البنود خارج الميزانية off - Balance - sheet) والتي أصبحت قيمتها تفوق قيمة البنود داخل الميزانية في كثير من المصارف.
- التسنيد (التوريق): وتعد من المتغيرات والقوى الحديثة التي غيرت من فلسفة إدارة الأموال في المصارف إذ من خلالها يمكن للمصارف أن تجعل الموجودات عديمة أو قليلة السيولة، موجودة ذات درجة سيولة تامة من خلال تحويل موجودات معينة (قروض ذات درجة جدارة ائتمانية عالية أي مضمونة السداد) إلى سندات يكتب بها الجمهور وتستفيد المصارف من مبالغها لممارسة أنشطتها المصرفية المختلفة.
- العولمة: وتعد إحدى القوى المهمة التي زادت من التقارب العالمي وزادت العديد من القيود ومنحت مجالات العمل المصرفي والمالي وتوسعا، مما أدى إلى دخول المصارف إلى أسواق جديدة وإلى تنامي نشاطها وأنشطتها المختلفة بشكل واسع، مما أدى بالنتيجة إلى زيادة حدة درجة المخاطر التي تواجه أنشطتها وعملياتها.
- التقدم التكنولوجي: وهي إحدى القوى البيئية المهمة والأساسية التي غيرت من آلية التعامل المصرفي فبعد أن كان النشاط المصرفي معظمها ويتم وجهاً لوجه مع الزبون Face - to - Face أصبح من خلال التقدم التكنولوجي يدعى أو يسمى بالمصرف الافتراضي (Virtual Bank) أي المصرف الذي ليس له موقع محدد وثابت وإنما يكون موقعه على شبكة الأنترنت أو من خلال ما يسمى بالصيرفة الإلكترونية

E-Banking والتي زادت عملياتها بشكل كبير في التسعينات من القرن الماضي وبدايات القرن الواحد والعشرين، مما زاد من مخاطر العمل المصرفي.

نظراً لما تم ذكره سابقاً، يمكن القول إن جميع المعاملات المالية تحمل مخاطر محتملة، وبالتالي فإن السعي إلى إدارة هذه المخاطر والتحوط ضدها أصبح ضرورة ملحة. يُلاحظ أن هناك تنوعاً كبيراً في أنواع المخاطر المالية المتعددة التي تتزايد بشكل ملحوظ. وبالتالي، أصبحت إدارة هذه المخاطر، وعلى وجه الخصوص مخاطر التشغيل، من أهم أولويات المؤسسات المالية. يُمكن أن تتسبب مخاطر التشغيل في اضطرابات مالية كبيرة للبنوك، ولذلك، فإنه يجب على البنوك اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة تلك المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على المدير المالي والمدقق الداخلي تنفيذ التدقيق والتقييم الشامل وفقاً لتوجيهات سلطة النقد العراقية.

### 1-3 الجانِب التَطْبِيقِي لِلدِّرَاسَةِ

تناولنا في الجانِب النظري كلا من مفهوم المخاطرة المصرفية وأنواعها والعوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية. و مفهوم المخاطر التشغيلية وأنواعها و أسباب المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية ثم تناولنا عوامل محفزة لزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في المصارف. وسنتطرق في هذا المبحث لتقييم مخاطرة التشغيل ودورها لحد من ضرر في المصارف، وسندرس نتائج الاستبيان ومدى صحة الفرضيات. ولأجل معرفة وتحديد أهم العوامل التي تؤثر على المخاطر التشغيلية في المصارف يتم استخدام التحليل العاملي الذي يعد إحدى الطرائق الإحصائية المهمة، وهو فرع من فروع تحليل متعدد المتغيرات (Multivariate Analysis)، ويهدف إلى دراسة الظواهر المعقدة من أجل بيان متغيرات الظاهرة المدروسة وتكون هذه العوامل مستقلة (عزيز 2010، 144).

### 1-1-3 التحليل العاملي

التحليل العاملي هو أسلوب إحصائي يؤدي إلى اختزال عدد المتغيرات (Data Reduction) المتعلقة بظاهرة معينة، كما يعد واحداً من أساليب تحليل المتعدد المتغيرات التي تستخدم في تحليل مصفوفة الارتباط، أو مصفوفة التباين المشترك للحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تتم عملية اختزال البيانات (المتغيرات) الكثيرة إلى عدد أقل، وذلك من خلال العلاقات بين العوامل المشتركة (Common Factor) الكامنة وراء هذه العلاقات التي هي عبارة عن متغيرات، ولكن يكون عددها أقل من المتغيرات الأصلية (نصوح & ملاك، 2020، 322). كما أنه يعرف التحليل العاملي: بأنه التحليل العاملي أسلوب يهدف إلى دراسة العلاقات بين عدد من المتغيرات المشاهدة بدلالة مجموعة من العناصر الفرضية غير المشاهدة تسمى عوامل مشتركة، وهي التي نهتم بها، فالفكرة الأساسية للتحليل العاملي هي فرضية العوامل التي تؤثر في الظاهرة، حيث إن العامل مكون من مجموعة متغيرات المشاهدة (العباسي 2013، 21).

### 2-1-3 أهداف التحليل العاملي

إن من أهم الأهداف التي ترمي إليها المحاولات العلمية هي تنظيم الحقائق والمفاهيم تنظيمياً يوضح ما بينهما من علاقات، أو تقسيمها على أساس ما فيها من أوجه التشابه والاختلاف (شفيق 2017، 419):

- تحديد وقياس العوامل الكامنة وراء الظواهر والمشاهدات.
- تفسير الظاهرة بعدد أقل من العوامل.

### 3-1-3 ويمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي: التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis (EFA) : هو استقرائي في

جوهره: ويهدف إلى اكتشاف المجموعة المثلى التي يمكن أن تتضمن المتغيرات الكامنة ودون اعتبار سابق لصياغة الفروض (Anderson 1974، 83).

- التحليل العاملي التوكيدي ( Confirmatory Factor Analysis (CFA) : هو إجراء لاختبار الفروض في العلاقة بين متغيرات معينة لعوامل فرضية مشتركة يتحدد عددها وتفسيرها مقدماً؛ أي عند صياغة الإطار النظري للبحث وتحليل مشكلته قبل جمع البيانات ( Berenson 1992, 113).

### 4-1-3 تحليل النتائج الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة تم تصميم استمارة استبيان لمعرفة أهم العوامل التي تؤثر على مخاطر التشغيل في المصارف التجارية على مستوى إقليم كردستان – العراق التي تمثل (26) مصرفاً.

### 2-3 المعلومات العامة

تم تخصيص الجزء الأول من دراسة البيانات الديموغرافية الخاصة بالفئة المبحوثة والتي تتمثل في موظفي المصارف التجارية في إقليم كردستان بغية التعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة (عدد سنوات العمل بالمصرف).

### 1-2-3 الجنس

جدول 1 عينة الدراسة حسب جنس

الجنس	التكرار	النسبة%
الذكور	37	48.1
الإناث	40	51.9
المجموع	77	100

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22.

ونلاحظ من الجدول (1) أنه من إجمالي عينة الدراسة (77) موظفًا، هناك (37) منهم ذكور، بنسبة (48.1%)، بينما بلغت نسبة الإناث (40) موظفًا، أي بنسبة (51.9%) من إجمالي العينة، وبذلك انضمت المصارف إلى القطاعات التي تستقطب الإناث أكثر من الذكور. وقد لوحظ أن فئة الإناث كانت تشغل مناصب رئيسة في المصارف، وكانت المستجيبات أكثر تفاعلاً في الإجابة على الاستبيان.

### 2-2-3 المؤهل العلمي

جدول 2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
اعدادية	6	7.8
دبلوم	27	35.1
بكالوريوس	40	51.9
ماجستير	3	3.9
دكتوراه	1	1.3
المجموع	77	100

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22.

وفقاً للجدول (2)، كان عدد الموظفين الذين يحملون شهادة الاعدادية 6 موظفين، ما يمثل نسبة 7.8٪ من إجمالي الموظفين. بينما بلغ عدد حملة الدبلوم 27 موظفًا، مما يمثل نسبة 35.1٪. وفيما يتعلق بحملة شهادة البكالوريوس، بلغ عددهم 41 موظفًا بنسبة 53.2٪. وكان عدد حملة شهادة الماجستير 3 موظفين، بنسبة 3.9٪. وأخيرًا، كان هناك موظف واحد يحمل شهادة الدكتوراه، بنسبة 1.3٪.

من الملاحظ أن المصارف المدروسة ركزت على توظيف العمالة ذوي الكفاءات والاختصاصات الدقيقة في مجال المصارف. يأتي هذا التركيز نتيجة للتغيرات التي أحدثتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سوق العمل. وبالتالي، يركزون على توظيف الكفاءات والاختصاصات الدقيقة في هذا المجال. يتوافق هذا التوجه مع متطلبات القطاعات الاقتصادية الحديثة التي تولي اهتمامًا لعنصر رأس المال الفكري في الإدارة ووضع السياسات والحفاظ على الميزة التنافسية. فعن طريق تقديم خدمات فريدة ومتنوعة وزيادة حجم السوق، يمكن تحقيق هذا الهدف.

### 3-2-3 الوظيفة

جدول 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
مدير	18	23.3
نائب مدير	9	11.7
مدير أقسام	20	26.0
موظف	30	39.0
المجموع	77	100

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22.

بناءً على توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، يتضح أن عدد المدراء هو 18 موظفًا، مما يمثل نسبة 23.4٪ من إجمالي العينة. وبالنسبة لنواب المدراء، يبلغ عددهم 9 أفراد، ويشكلون نسبة 11.7٪ من العينة. وفيما يتعلق برؤساء الأقسام، فقد تم تسجيل 20 فردًا، ويمثلون نسبة 26٪. أما فيما يتعلق بفتة الموظفين، فقد تم تسجيل 30 فردًا، ويمثلون نسبة 39٪.

### 4-2-3 عدد سنوات العمل بالمصرف

جدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالمصرف

عدد سنوات العمل بالمصرف	التكرار	النسبة%
من سنة إلى 5 سنة	11	14.2
من 6 إلى 10 سنوات	30	39.0
من 11 إلى 15 سنة	21	27.3
من 15 سنة فأكثر	15	19.5
المجموع	77	100

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22.

وفقاً للجدول (4) الخاص بتوزيع العينة، يتضح أن عدد أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة عمل أقل من ست سنوات هو 11 موظفًا، ويشكلون نسبة 14.3% من العينة. وبالنسبة لعدد الأفراد الذين يتراوح عدد سنوات عملهم بين 6 و10 سنوات، فقد بلغ 30 موظفًا، ويمثلون نسبة 39%. وتعتبر هذه النسبة طبيعية نظرًا لأن أغلب العاملين في المصارف بإقليم كردستان، مكان الدراسة، ينتمون إلى فئة الشباب ويتمتعون بخبرة مناسبة.

أما عدد الأفراد الذين يتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 11 و15 سنة، فقد بلغ 21 موظفًا، ويشكلون نسبة 27.3%. بينما بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون خبرة أكثر من 15 سنة 15 موظفًا، ويمثلون نسبة 19.5% من العينة.

### 3-3 تطبيق التحليل العاملي: طريقة المركبات (P.C) Principle Components

بعد توزيع استمارات الاستبيان بشكل عشوائي، والتي بلغت عددها 90 استمارة، تم جمع 77 منها وتوزيعها على 26 مصرفًا في إقليم كردستان-العراق. تم تضمين عينة الاستبيان الأفراد التالية: المدير، نائب المدير، مدير الأقسام، والموظف. إذ تم دراسة تحديد العوامل المؤثر في مخاطر التشغيل، وتم الحصول على نتائج التحليلات باستخدام الحاسب الالكتروني عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعي SPSS)Statistical package for Social Sciences) وذلك من خلال استمارة التي تضمنت عددا من الأسئلة حول تقييم مخاطر التشغيل في المصارف، وتم تحديد عدد من الأسئلة التي ادخلت كمتغيرات في تحليل المركبات وهي كالآتي:

- هل لدى مصرفكم دائرة لإدارة المخاطر؟ نعم أو لا (Y1)
- في حال الإجابة بالإيجاب، يرجى توضيح موقعها في الهيكل التنظيمي للمصرف: تتبع مباشر لمجلس الإدارة، تتبع للإدارة التنفيذية، تتبع للتدقيق الداخلي، أخرى وضع.....(Y2)
- في حال الإجابة بالنفي السؤال الثاني، كيف يتم إدارة المخاطر في مصرفكم.....؟(Y3)
- هل يوجد كادر مختص بإدارة المخاطر التشغيلية في المصرف؟ نعم أو لا (Y4)
- هل يتوفر خطة وسياسة معتمدة من مجلس إدارة المصرف لإدارة المخاطر التشغيلية؟ نعم أو لا (Y5)
- هل تشمل الخطة تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها المصرف؟ نعم أو لا (Y6)
- ما هي أنواع المخاطر التشغيلية التي يواجهها المصرف؟ يمكن اختيار أكثر من واحد: الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، انهيار أنظمة الكمبيوتر و الاتصالات، مخاطر في أخطاء إدخال البيانات، عمليات الاحتيال من قبل موظفين، المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية، المخاطر من أطراف الخارجية (Y7).
- هل تشمل الخطة تحديد مصادر مخاطر التشغيل وسياسات المصرف في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها؟ نعم أو لا (Y8)
- ما هي أهم مصادر مخاطر التشغيل في المصرف؟ العمليات الداخلية، الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية، جميع ما ذكر (Y9)
- يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال: دائرة التدقيق الداخلي، الإدارة التنفيذية، الموظفين أنفسهم (Y10)
- يتم رفع تقارير مخاطر التشغيل إلى: الإدارة التنفيذية الإدارات والأقسام المعنية بموضوع التقرير، دائرة التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة (Y11)

- هیکل إدارة التشغيل يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة وتنفذ من قبل موظفين ومدربين بشكل ملائم؟ نعم أو لا (Y12)
- التدقيق الداخلي مسؤول بشكل مباشر عن إدارة مخاطر التشغيل؟ نعم أو لا (Y13)
- يرتبط التدقيق الداخلي مباشرة ويرفع تقاريره ل: الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق بالمتابعة عن مجلس الإدارة، أخرى وضح... (Y14)
- يتوفر في المصرف إجراءات عملية تعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل؟ نعم أو لا (Y15)
- من هي الجهة التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة مخاطر التشغيل؟ الإدارة العليا (التنفيذية)، مجلس الإدارة، دائرة إدارة المخاطر، إدارة المخاطر التشغيلية، غير ذلك وضح... (Y16)
- أي من الأدوات أدناه تستخدم في المصرف لتحديد وتقييم مخاطر التشغيل؟ تقييم المخاطر أو تقييم الذاتي، مسح المخاطر، مؤشرات المخاطر، قياس المخاطر (Y17)
- أ- يتوفر إجراءات عمل لتنفيذ كافة الأنشطة المصرفية بالمصرف؟ نعم أو لا (Y18)
- ب- يتم مراجعة الأنشطة اليومية من قبل جهات رقابية غير التي تنفذها؟ نعم أو لا (Y18)
- ج- يتم مراقبة الأنشطة من قبل التدقيق الداخلي بشكل؟ يومي... أسبوعي... شهري... غير ذلك... (Y18)
- يتم رفع تقارير للإدارة العليا بشكل دوري حول البيانات المالية والتشغيلية والامتثال من قبل: الإدارة والأقسام المختلفة، التدقيق الداخلي، إدارة مخاطر التشغيل (Y19).
- يتم إجراء مراجعة وتطوير السياسات والإستراتيجية وإجراءات العمل بشكل دوري؟ نعم أو لا Y20
- تغطي بوليصة التأمين الشامل الخسائر الناجمة عن: (وضع إشارة X مقابل المشمول في البوليصة) الأخطاء في الإدخال البيانات، عمليات الاحتيال من قبل موظفين، انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات، الكوارث الطبيعية، الاحتيال عبر بطاقات ائتمان، الإرهاب والابتزاز (Y21).
- هل يوجد تحوط مقابل الخسائر التي قد تنجم عن الأحداث التالية: (يرجى وضع إشارة "X") وتوضيح الإجراءات المتخذة للتحوط في الفراغ المقابل: تحول البيانات لغير المصرح لهم، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء، عمليات التداول دون تخويل، الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب، الاحتيال عبر شبكات الانترنت (Y22).
- هل تعرض المصرف لأية خسائر بسبب الأحداث الواردة في السؤالين (21 Y22 + Y)؟ وضع إشارة X ( الأخطاء في إدخال البيانات، عمليات الاحتيال من قبل موظفين، انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات، الكوارث الطبيعية، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، الإرهاب والابتزاز، تحول البيانات لغير المصرح لهم، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء، عمليات التداول دون تخويل، الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، الأعطال في أنظمة الاتصالات، خطأ البرمجة، فيروسات الحاسب، الاحتيال عبر شبكات الانترنت (Y23)

- هل يتم إعداد خطط طوارئ لكافة الأنشطة والخدمات المصرفية والإدارية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب بتوقف نشاط/ أنشطة أو خدمات معينة، أو العمل ككل؟ نعم أو لا ( Y24 )
  - على أي من الجوانب أدناه تشتمل خطط الطوارئ المعدة من قبل المصرف: احتمال تعرض أنظمة المعلومات للانهايار، توقف العمل في نشاط/ أو أنشطة معينة، الأحداث الخارجية والكوارث الطبيعية، صعوبة الوصول إلى فرع أو فروع المصرف في منطقة أو مناطق معينة (Y25).
- يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات (Back up) عن كافة أنشطة الفروع في: مكان آمن مخصص قبل المصرف قريب جغرافياً، في مكان آمن بعيد جغرافياً، في المركز الرئيس للمعرف، غير ذلك وضع.... (Y26)
- نتائج تطبيق طريقة المركبات (P.C) Principle Components لعينة من المصارف العاملة في إقليم كردستان- العراق.
- من الجدول (5) تتبين النتائج التي تم الحصول عليها بطريقة (P.C) عن (77) موظف يمثل حجم العينة.

جدول (1) نتائج تطبيق التحليل العاملي

العامل	القيم المميزة	نسبة تباين العامل %	النسبة التراكمية للتباين %
1	4.689	17.366	17.366
2	2.493	9.234	26.600
3	2.114	7.829	34.429
4	2.079	7.701	42.130
5	1.603	5.936	48.067
6	1.498	5.549	53.615
7	1.319	4.885	58.500
8	1.285	4.760	63.260
9	1.129	4.183	67.443
10	0.984	3.643	71.086
11	0.901	3.339	74.425
12	0.867	3.210	77.635
13	0.777	2.878	80.513
14	0.670	2.483	82.996
15	0.634	2.350	85.346
16	0.602	2.228	87.574



17	0.512	1.895	89.469
18	0.495	1.835	91.304
19	0.413	1.529	92.833
20	0.367	1.359	94.192
21	0.337	1.248	95.440
22	0.293	1.085	96.525
23	0.265	0.980	97.505
24	0.216	0.801	98.306
25	0.207	0.767	99.074
26	0.143	0.531	99.605
27	0.107	0.395	100.000

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22.

ومن الجدول (5) يلاحظ أن هذه العوامل تشكل 67.443% من التباين الكلي للمتغيرات وتشير الأجزاء المظلمة إلى وجود تسعة عوامل رئيسية (معنوية) التي تزيد قيمتها عن الواحد الصحيح، وتؤثر هذه العوامل على مخاطر التشغيل في المصارف.

إن العوامل المستخلصة تفسر نسبا متباينة من التباين وهي مهمة في تأثير المتغيرات المؤثرة في مخاطر التشغيل في المصارف، وهذه العوامل التسعة يفسر كل منها على التوالي (17.366%، 9.234%، 7.829%، 7.701%، 5.936%، 5.549%، 4.885%، 4.885%، 4.183%) من التباين الكلي. ولتفسير العوامل المؤثرة نعتد على التحميلات المعنوية (المتغيرات المعنوية) لهذه العوامل والمبنية في الأجزاء في الجدول (38) وكالاتي:

جدول 6 قيم مصفوفة العوامل المدورة الخاصة بمتغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Y1	0.585	0.291	0.295	-	0.024	-	-	-	-
				0.241		0.140	0.046	0.334	0.165
Y2	-	-	0.152	-	0.321	0.048	0.273	-	0.444
	0.187	0.130		0.471				0.089	
Y4	0.768	-	0.165	0.244	0.200	-	-	0.011	-
		0.158				0.018	0.168		0.080
Y5	0.799	-	0.114	0.194	0.006	-	-	-	0.043
		0.007				0.069	0.251	0.082	
Y6	0.802	-	-	0.212	0.196	0.054	0.184	-	-

		0.076	0.115					0.039	0.009
Y7	0.271	0.522	0.329	0.142	-	-	0.146	0.111	0.024
					0.129	0.244			
Y8	0.788	-	-	0.248	-	0.144	0.094	0.054	0.202
		0.082	0.159		0.188				
Y9	-	-	-	0.527	0.359	-	-	-	0.120
	0.121	0.024	0.078			0.103	0.387	0.100	
Y10	0.452	0.423	0.165	-	0.061	0.079	-	0.196	0.256
				0.325			0.290		
Y11	0.037	0.543	-	0.300	0.112	-	-	0.143	-
			0.257			0.271	0.039		0.233
Y12	0.397	-	0.138	0.005	0.288	-	0.124	0.095	0.180
		0.482				0.229			
Y13	0.105	0.294	-	0.374	-	0.073	0.115	-	-
			0.427		0.413			0.192	0.015
Y14	0.223	0.616	0.042	-	0.290	-	0.139	-	0.013
				0.216		0.083		0.122	
Y15	0.529	-	0.136	0.141	0.032	-	0.529	0.120	0.093
		0.052				0.117			
Y16	-	0.257	-	0.133	0.030	0.261	0.405	-	0.166
	0.166		0.344					0.366	
Y17	-	0.027	0.252	0.146	0.218	0.111	0.139	0.360	0.186
	0.376								
Y18_1	0.256	-	0.047	0.014	-	-	0.080	0.066	0.171
		0.158			0.742	0.210			
Y18_2	0.305	0.184	-	-	-	0.387	-	-	0.222
			0.082	0.508	0.281		0.127	0.230	
Y18_3	0.219	-	-	0.058	0.196	-	-	0.070	0.262
		0.010	0.723			0.074	0.011		

Y19	- 0.316	0.187	0.004	0.432	- 0.110	- 0.051	- 0.232	0.027	0.590
Y20	0.193	- 0.106	0.101	0.178	0.099	0.760	- 0.183	- 0.122	- 0.201
Y21	- 0.529	- 0.016	0.133	0.446	0.115	0.122	0.223	- 0.256	- 0.009
Y22	0.157	- 0.029	0.521	0.277	0.096	0.063	0.057	- 0.487	0.157
Y23	0.188	0.455	- 0.254	- 0.062	0.216	0.359	- 0.083	0.345	0.084
Y24	0.350	- 0.441	- 0.076	0.081	- 0.045	0.351	0.237	0.355	- 0.112
Y25	- 0.057	0.560	0.237	0.122	0.029	0.156	0.323	0.208	- 0.151
Y26	- 0.223	0.137	0.596	0.278	- 0.272	0.254	- 0.100	0.259	0.121

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22.

العامل الأول: تشكل هذا العامل أهمية متميزة في التأثير على مخاطر التشغيل في المصارف، إذ إنه يفسر (17.366%) من التباين الكلي، لذلك يعد العامل الأساس في تفسير مصفوفة الارتباط، وإن المتغيرات تتمثل ب: هل تشمل الخطة تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها المصرف؟ و هل تتوفر خطة وسياسة معتمدة من مجلس إدارة المصرف لإدارة المخاطر التشغيلية؟ ويلاحظ إن هذا العامل تشبعا معنويا مقداره (0.802)، ثم يليه العامل الذي بلغت مقدار تشبعه (0.799)، ثم يليه العامل الذي تشبعا معنويا بمقداره (0.788)، تعد وجود تخطيط وتعريف المخاطر التشغيلية وتتوفر خطة وسياسة معتمدة من مجلس إدارة المصرف لإدارة المخاطر التشغيلية من الوسائل التي عن طريقها تؤدي إلى انخفاض مخاطر التشغيل.

العامل الثاني يأتي في المرتبة الثانية في تفسير العلاقة بين المتغيرات. يُفسر هذا العامل نسبة 9.234% من التباين الكلي ويتضمن المتغيرات التالية: التدقيق الداخلي وتقريره للإدارة التنفيذية: يرتبط التدقيق الداخلي بشكل مباشر بتقديم تقارير للإدارة التنفيذية، ويعتبر هذا الارتباط مهماً بنسبة 40.2% وفقاً لآراء الباحثين. و خطط الطوارئ المعدة من قبل المصرف (تشتمل على احتمالية تعرض أنظمة المعلومات للانهايار بنسبة 20.78% وفقاً لآراء الباحثين)، و يشبعا هذا العامل تشبعا معنويا بمقدار 0.616، و يليه العامل الذي يشبعا معنويا بمقدار 0.560. وتتفاوت آراء الباحثين حول طبيعة واختصاص مجلس الإدارة في المؤسسة التي يعملون فيها، ويعتقد غالبية الباحثين أن التدقيق الداخلي يرتبط مباشرة بمجلس الإدارة ويقدم تقريره له. كما يعتبر غالبية الباحثين أن خطط الطوارئ تختلف بين المصارف وتشمل احتمالية تعرض أنظمة المعلومات للانهايار.

**العامل الثالث:** إن هذا العامل يأتي في المرتبة الثالثة في تفسير العلاقة بين المتغيرات، ويشكل الأهمية النسبية لهذا العامل (7.829%) من إجمالي التباين الكلي، وقد تضمن المتغيرات: يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات (Back up) عن كافة أنشطة الفروع (في المركز الرئيس للمصرف بنسبة 53.25% حسب آراء الباحثين)، ويوجد تحوط مقابل الخسائر التي قد تنجم عن الأحداث (الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بنسبة 22.08% ثم خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول الزبون بنسبة 11.8% حسب آراء الباحثين)، ويشيع هذا العامل تشبعا معنويا بمقداره (0.596) ثم يليه العامل الذي يتشيع تشبعا معنويا بمقداره (0.521)، تعد إن الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات عن كافة أنشطة الفروع في المركز الرئيس للمصرف وتحوط ضد الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بدرجة الأولى ثم التحوط ضد الإهمال أو إتلاف أصول الزبون من الوسائل التي تستطيع المصارف عن طريقها انخفاض مخاطر التشغيل.

**العامل الرابع:** تشكل الأهمية النسبية لهذا العامل (7.701%) من التباين الكلي ويضم المتغيرات:

من المتغيرات المهمة هو مصادر مخاطر التشغيل في المصرف، التي تشمل (العمليات الداخلية، الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، كما تشمل هذه المصادر الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية حسب آراء 42.86% من الباحثين)، تغطي الوثيقة (بوليصة) التأمين الشامل للخسائر الناجمة عن (الأخطاء في إدخال البيانات حسب آراء 19.48% من الباحثين) ويشيع هذا العامل تشبعا معنويا مقداره (0.527) ثم يليه العامل الذي يتشيع تشبعا معنويا مقداره (0.446)، لذا يمكن أن المصارف تخفيف هذه المصادر عن تدريب الموظفين واستخدام أنظمة التكنولوجيا الحديثة ودراسة المصادر الخارجية خاصة بمخاطر التشغيل، بالاستناد إلى هذه النتائج، يمكن للمصارف تخفيف مخاطر التشغيل عن طريق تركيزها على تدريب الموظفين، واستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ودراسة المصادر الخارجية المرتبطة بمخاطر التشغيل، بهدف التقليل من المخاطر وضمان استدامة أداء المصرف.

**العامل الخامس:** إن الأهمية النسبية لهذا العامل بلغت (5.936%) في تفسير العلاقة بين المتغيرات من التباين الكلي، ويحتوي هذا العامل على المتغيرات التالية: من أهم مصادر مخاطر التشغيل في المصرف، (العمليات الداخلية، الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية حسب آراء 42.86% من الباحثين) وجود دائرة إدارة المخاطر في المصارف تتبع مباشرة لمجلس الإدارة حسب آراء 41.56% من الباحثين، وبلغ هذا العامل تشبعا معنويا بمقدار (0.359)، ومن ثم يليه العامل الذي بلغ تشبعه (0.321)، تعد العمليات الداخلية، الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية من العوامل المؤثرة على مخاطر التشغيل في المصارف، وأغلبية من المصارف لديهم هذه الدائرة لإدارة مخاطر التشغيل وتتبع لمجلس الإدارة مباشرةً.

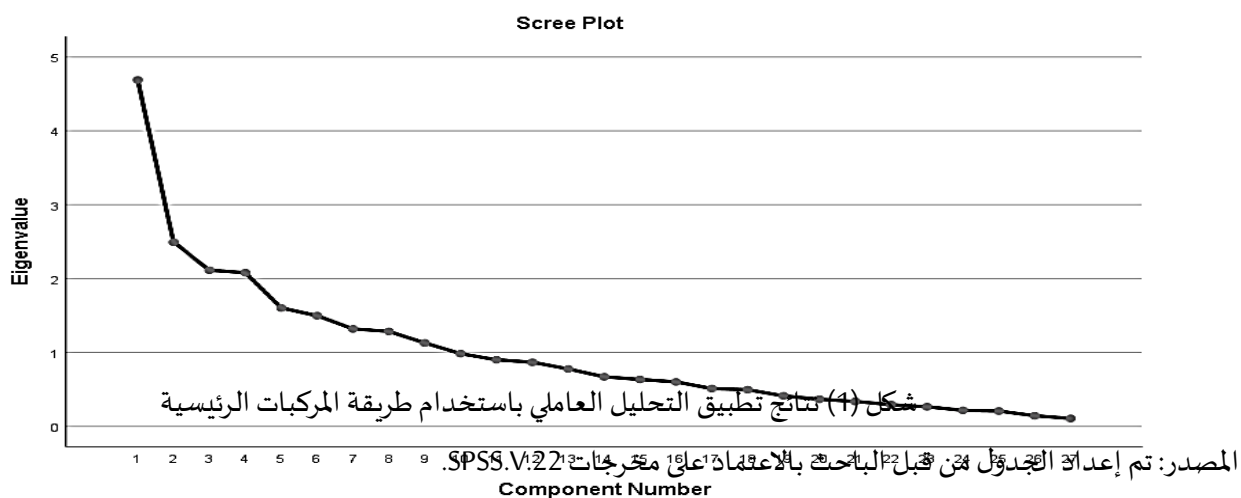
**العامل السادس:** يأتي هذا العامل بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، إذ تشكل (5.549%) من التباين الكلي، ويضم المتغيرات التالية: يتم إجراء مراجعة وتطوير السياسات والإستراتيجية وإجراءات العمل بشكل دوري، ويتم مراجعة الأنشطة اليومية من قبل الجهات الرقابية غير التي تنفذها، وقد بلغ هذا العامل تشبعه (0.760)، ويليها تشبعا بمقدار (0.387)، وتعد مراجعة وتطوير السياسات والإستراتيجية وإجراءات العمل بشكل دوري ومراجعة الأنشطة اليومية من قبل جهات رقابية غير التي تنفذها الموظف من الوسائل التي تستطيع المصارف عن طريقها تخفيض مخاطر التشغيل.

**العامل السابع:** يساهم هذا العامل بمقدار (4.885%) من حيث الأهمية النسبية من التباين الكلي، ويحتوي هذا العامل على المتغيرات التالية: يتوفر في المصرف إجراءات عملية التي تعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل، الإدارة العليا (التنفيذية) هي الجهة التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة مخاطر التشغيل وهذا حسب إجابات أفراد العينة والتي بلغت أهميتها النسبية 45.45% وكذلك وبلغ مقدار تشيع هذا العامل (0.529)، ويليها العامل الذي بلغ مقدار تشبعه (0.405).

العامل الثامن يمثل نسبة مهمة من التباين الكلي ويشكل (4.760٪) منه. يتضمن هذا العامل عدة متغيرات مهمة. ويتضمن تقييم المخاطر أو التقييم الذاتي (Self- or Risk Assessment)، وهو أداة تستخدم في المصارف لتحديد وتقييم مخاطر التشغيل. يعتمد هذا التقييم على آراء 44.16٪ من الباحثين، ويساعد في تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك، يتم إعداد خطط الطوارئ لكافة الأنشطة والخدمات المصرفية والإدارية، وذلك لمواجهة أي حالة طارئة قد تتسبب في توقف نشاط أو خدمات معينة في المصرف، أو حتى توقف العمل ككل. هذا يعزز استعداد المصرف للتعامل مع الطوارئ وضمان استمرارية العمل. ويشيع هذا العامل بتشبع معنوي مقداره (0.529) تشير إلى أهميته في تفسير العلاقة بين المتغيرات ضمن تحليل مخاطر التشغيل في المصارف. يلي هذا العامل بالترتيب العامل الذي يشيع تشبعاً معنوياً بمقدار (0.355)، إن هذه العامل يسלט الضوء على أهمية في تقييم المخاطر واستعداد المصرف في الحالات الطارئة، ويساعد في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بشكل فعال، وتوجد أهمية كبيرة لهذا العامل في تحسين إدارة المخاطر وضمان استدامة أداء المصرف في ظل التحديات المحتملة.

العامل التاسع: يأتي هذا العامل بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغت (4.183٪) من التباين الكلي، ويحتوي على المتغيرات التالية: تم رفع تقرير للإدارة العليا بشكل دوري حول البيانات المالية والتشغيلية والامتثال من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، والتدقيق الداخلي وإدارة مخاطر التشغيل، إذ تبين من إجابات أفراد العينة أن الأقسام والإدارات المختلفة تهتم برفع تقارير للإدارة العليا بشكل دوري بنسبة 33.77٪، أما التدقيق الداخلي فإن المصارف المبحوثة يعتمد عليه التدقيق الداخلي في رفع التقارير بنسبة 31.16٪، في حين أن مساهمة إدارة مخاطر التشغيل في رفع التقارير فقد كانت ضئيلة جداً، حيث وصلت أهميتها النسبية إلى 5.19٪ فقط، وهذا ما يبين ضعف المصارف وقلة اهتمامهم بوحدة خاصة لقياس وتقييم ورفع تقارير عن طريق إدارة مخاطر التشغيل في كل مصرف، وجود دائرة إدارة المخاطر في المصارف تتبع مباشرة لمجلس الإدارة حسب آراء 41.56 من الباحثين ويتشبع هذا العامل بتشبع معنوي مقداره (0.590)، ويليه العامل الذي بلغ مقدار تشبعه (0.444).

والشكل البياني الآتي يوضح دور العوامل (التسعة) المؤثرة في تقييم مخاطر التشغيل في العينة المبحوثة:



## 4-3 الاستنتاجات والتوصيات

## 1-4-3 الاستنتاجات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقييم مخاطرة التشغيل في المصارف العاملة في إقليم كردستان على حد من ضرر ، وفي ضوء الدراسة العملية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- يشير التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة طردية معنوية بين تطبيق معايير المخاطرة التشغيلية وتخفيف حدوث الأضرار في المصارف. يعني هذا أن كلما تم تبني معايير مخاطرة تشغيلية أكثر صرامة، كلما انخفضت احتمالية وقوع الأضرار في المصارف، ويمكن من خلال تقييم لمخاطرة التشغيل اكتشاف أهم ضرر في مصارف إقليم كردستان – العراق.
- 2- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدقق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات. فعندما يمتلك المدقق الداخلي صلاحيات أكبر في تقييم المخاطر التشغيلية، يمكنه تحليل العمليات بشكل أفضل وتحديد المخاطر التشغيلية المحتملة بطريقة أكثر شمولية.
- 3- تتعرض المصارف في إقليم كردستان للعديد من المخاطر التشغيلية، حيث يظهر أن العنصر البشري والتدقيق الداخلي والأنظمة وتكنولوجيا المعلومات والحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية يعتبرون المصادر الرئيسية لتلك المخاطر. في الوقت نفسه، يتمتع تقييم المخاطر التشغيلية في المصارف بالعديد من المزايا الهامة. من بين هذه المزايا، يساعد تقييم المخاطر المصرف على فهم مصادر المخاطر بشكل أفضل، وتجهيز المصارف بمجموعة متنوعة من الأدوات والمنتجات المالية المبتكرة لمواجهة تلك المخاطر المختلفة وتقليل الضرر الناتج عنها.
- 4- يبين نتائج عينة الدراسة بأن العاملين في المصارف ذوي المؤهلات العلمية كان نصيب حملة البكالوريوس في المرتبة الأولى، إذ بلغت نسبتهم 53.2%، أما نسبة الموظفين وحسب المراكز الوظيفية بلغ عددهم (30) من مجموع العينة ويليها مدرء الأقسام بلغ عددهم (20)، كما أن ظهرت نتائج الدراسة عدد سنوات العمل بالمصرف (أي الخبرة والممارسة) إذ في المصارف فقد كانت الفئة (5 - 10) ضمن المرتبة الأولى وبلغت أهمية النسبية 39.0%، ويليها الفئة (11 – 16) وبنسبة 27.3%، وهذا يعني أن المصارف المبحوثة يتم إدارتها وسير معاملاتها من حيث تقديم خدمات من قبل كوادر مختصة وذوي خبرة وممارسة في العمل المصرفي.
- 5- يتوفر لدى معظم المصارف خطة لتحديد وتعريف مخاطر التشغيل، كما أن معظم المصارف تعتمد خطة لتحديد وتعريف مخاطر التشغيل، وأن 67.5% من الباحثين يؤكدون على وجود تعريف وتحديد مخاطر التشغيل في الخطة المعتمدة من قبل مجلس إدارة المصرف لإدارة المخاطر التشغيلية. يعني هذا أن المصارف تدرك أهمية تحديد وإدارة مخاطر التشغيل كجزء من إدارة المخاطر بشكل عام. ومن المفترض أن يساعد تحليل البيانات والنتائج على تعزيز هذه الوعي وتحسين العمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية.
- 6- فسر العامل الأول 17.366% من التباين الكلي للمتغيرات وتمثل في شمول الخطة تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها المصرف ووجود خطة وسياسة معتمدة من مجلس إدارة المصرف لإدارة المخاطر التشغيلية. كما أن العامل الثاني تفسر 9.234% من التباين الكلي للمتغيرات وتمثل في يرتبط التدقيق الداخلي مباشرة ويرفع تقاريره للإدارة التنفيذية في معظم مصارف إقليم كردستان، ثم الإدارات أو الأقسام المعنية بموضوع التقرير ومجلس الإدارة، وفي غالبية المصارف المبحوثة كانت تشتمل خطط الطوارئ المعدة لاحتمالية تعرض أنظمة المعلومات للإنهيار.

- 7- فسر العامل الثالث 7.82% من التباين الكلي للمتغيرات، وتمثل يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية من البيانات (Back up) عن كافة أنشطة الفروع في المركز الرئيس للمصرف في أغلبية من المصارف، ويوجد تحوط مقابل الخسائر التي قد تنجم عن احداث الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم ثم خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول الزبون.
- 8- فسر العامل الرابع أما 7.701% من التباين الكلي للمتغيرات وتتمثل في أن من مصادر مخاطر التشغيل في المصرف، (العمليات الداخلية، الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية)، وتغطي الوثيقة (بوليصة) التأمين الشامل الخسائر الناجمة عن (الأخطاء في إدخال البيانات ثم انهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات) في غالبية مصارف إقليم كردستان، في حين أن العامل الخامس فسر 5.936% من التباين الكلي للمتغيرات ويتمثل في وجود دائرة إدارة المخاطر في المصارف تتبع مباشرة لمجلس الإدارة في أغلبية من المصارف ثم تتبع للإدارة التنفيذية و تتبع للتدقيق الداخلي في المصارف الأخرى.
- 9- فسر العامل السادس 5.549% من التباين الكلي للمتغيرات وتمثل في أن يتم إجراء مراجعة وتطوير السياسات والإستراتيجية وإجراءات العمل بشكل دوري، ويتم مراجعة الأنشطة اليومية من قبل الجهات الرقابية غير التي تنفذها. أما بالنسبة للعامل السابع، فإنه يشرح 4.885% من التباين الكلي للمتغيرات وتمثل في أن تتوفر في المصرف إجراءات عملية التي تعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل، الإدارة العليا (التنفيذية) هي الجهة التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة مخاطر التشغيل.
- 10- ساهم العامل الثامن بتفسير 4.760% من التباين الكلي للمتغيرات وتمثل في تقييم المخاطر أو التقييم الذاتي (Self- or Risk Assessment) من الأدوات التي تستخدم في المصرف لتحديد وتقييم مخاطر التشغيل، يتم إعداد خطط طوارئ لكافة الأنشطة والخدمات المصرفية والإدارية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب بتوقف نشاط / أنشطة أو خدمات معينة، أو العمل ككل.
- 11- فسر العامل الثامن 4.183% من التباين الكلي للمتغيرات وتمثل في رفع تقارير للإدارة العليا بشكل دوري حول البيانات المالية والتشغيلية والامتثال من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، والتدقيق الداخلي وإدارة مخاطر التشغيل، إذ تبين من إجابات أفراد العينة أن الأقسام والإدارات المختلفة تهتم برفع تقارير للإدارة العليا بشكل دوري والتدقيق الداخلي فإن المصارف المبحوثة يعتمد عليه التدقيق الداخلي في رفع التقارير في حين أن مساهمة إدارة مخاطر التشغيل في رفع تقارير فقد كانت ضئيلة جداً.

### 2-4-3 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، نوصي بالآتي:

- 1- حث المصارف التجارية على زيادة كفاءة الموارد البشرية بما يتماشى مع جانب الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية والمخاطر التشغيلية بشكل خاص وكذلك فيما يخص التعامل بالتكنولوجيا خاصة في ظل التطورات الواردة على المصارف التجارية في هذا المجال.
- 2- ضرورة قيام المصارف في إقليم كردستان - العراق بعقد ندوات ومؤتمرات للتعريف بأهم أنواع المخاطر وخاصة امخاطرة التشغيل وكيفية تجنب منها.
- 3- حث المصارف التي لا تتبنى تطبيق إدارة مخاطر التشغيل، اتباع سياسة خاصة بإدارة تلك المخاطر، وأما ما يخص المصارف المطبقة فيها، فعليها تطوير سياسة المتبعة بما ينسجم مع الممارسات السليمة لإدارة المخاطر وبما يتلاءم مع حجم ودرجة تطور عمليات المصرف ومستوى المخاطر المحددة.
- 4- ضرورة الاهتمام بالتأمين تجاه المخاطر في المصارف بصورة عامة ومخاطر التشغيل بصورة خاصة للتخفيف والحد من المخاطر بكافة أنواعها.



- 5- التأكيد على تطبيق تعليمات البنك المركزي العراقي لسنة 2019 الخاصة بإدارة المخاطر في المصارف بحذافيرها.
  - 6- إلزام المصارف التجارية من قبل البنك المركزي بإنشاء دائرة مختصة لإدارة مخاطر التشغيل والخاضع لرقابة تدقيق داخلي فعال يعتبر اللبنة الأساسية لنجاح المصرف في إدارة المخاطر التشغيلية.
  - 7- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجالات مخاطرة وخاصة مخاطر التشغيل والتي تنبؤ مستقبلاً بالمشكلات الخاصة بمختلف المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف.
  - 8- تعزيز الشفافية في عمليات المصارف وضرورة توفير المعلومات المالية والإدارية الدقيقة لتحقيق الشفافية والتخفيف من المخاطر التشغيلية.
  - 9- ضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في المصارف التجارية في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين مهاراتهم الفنية والإدارية.
  - 10- تشجيع المصارف على إجراء اختبارات التحمل والاستيعاب لتحديد قدرتها على مواجهة الصدمات المالية وتقييم النتائج لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية، وضرورة تحفيز المصارف على تحديث تقنياتها واعتماد تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتحسين أداءها وتقليل المخاطر التشغيلية والمخاطر المصرفية بشكل عام.
- " هذه التوصيات يمكن تنفيذها بشكل تدريجي ومن خلال تعاون المصارف والجهات الرسمية لتحقيق أفضل النتائج في إدارة المخاطر التشغيلية "

# Operational Risk Assessment and Its Role in Mitigating Damages in Commercial Banks: An Analytical Study of Expert Opinions in the Kurdistan Region - Iraq.

Shakhawan Babakr Hassan<sup>1</sup> - Halmat Rasol Smiel<sup>2</sup>

<sup>1+2</sup>Department of Business Management, College of Humanities, University of Raparin, Ranya, Kurdistan Region, Iraq.

## Abstract:

The aim of this study is to measure and analyze operational risks and identify the most important causes of operational risks in banks in the Kurdistan Region, based on the opinions of experts in this field. Operational risks affect all banking services and operations, such as internal systems, external events and human factors, which can cause significant losses for banks. Therefore, banks need to adopt evolutionary approaches to competition and risk management. To conduct the research, a selection of banks operating in the Kurdistan region was chosen as a case study area to identify the most significant causes of risks in banks.

In order to achieve the aim of the study, the Analytic Hierarchy Process (AHP) methodology was used, relying on (SPSS.V.22) software as one of the standard economic methods for analyzing information obtained from a questionnaire administered to selected banks operating in the Kurdistan Region - Iraq.

The study found a significant inverse relationship between operational risk assessment and the reduction of harm in commercial banks. This means that the higher the operational risk standards adopted, the lower the likelihood of injury in banks. Additionally, most banks have a plan for identifying and defining operational risks, and that many of the respondents confirmed the presence of operational risk definition and identified in the bank's approved plan for managing operational risks by the board of directors. This indicates that banks recognize the importance of identifying and managing operational risks as part of overall risk management. Data analytics and results should help increase this awareness and improve business risk management processes and procedures.

**Keywords:** Banking Sector, Operational Risks, Risk Assessment, Commercial Banks, Iraqi Central Bank.

## المصادر

- تقارير البنك المركزي المصري (2017)، قطاع الرقابة والإشراف وحدة تطبيق مقررات بازل II- ، ورقة مناقشة بشأن مُتطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل، مصر.
- دليل العمل الرقابي (2019)، تعليمات البنك المركزي العراقي: دائرة مراقبة الصيرفة، قسم تحليل أداء المصارف ومراقبة المخاطر-دليل العمل الرقابي ضوابط إدارة المخاطر في المصارف التقليدية (التجارية) المعدة من قبل هذا البنك، بغداد – العراق.
- صندوق النقد العربي (2004)، ادارة المخاطرة التشغيل وكيفية احتساب المتطلبات الرأس المالي لها: ورقة قدمت إلى الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة العربية للرقابة المصرفية، ابوظبي.
- صندوق النقد العربي (2015)، متطلبات رأس المال للحد من المخاطر المصرفية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، ، ورقة قدمت في الاجتماع الخامس والعشرين للجنة العربية للرقابة المصرفية صندوق النقد العربي، أبوظبي.
- سعد، بهاء الدين مسعد & إبراهيم، شيماء مهدي(2021)، المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، بحث المنشورة في مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22) – العدد الثالث- شهر يوليو، مصر، (116-143).
- شفيق، ضامي ستار (2017)، استخدام التحليل العاملي في تحديد العوامل المؤدية لارتفاع ضغط الدم، بحث المنشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 99، المجلد 23، ص(316-358)
- عكاش، سمير آيت (2015) مخاطر التشغيل ومعايير لجنة بازل-III -، الملتقى الوطني الثاني حول الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية-الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية، جامعة غرداية، يومي 08 و 09 نوفمبر، غرداية الجزائر.
- صوص، نصوح & ملاك، غدیر، & عمر، عهد (2020)، دور التحليل العاملي في تحديد العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المرضى، البحث المنشور في مجلة الاستقلال للأبحاث، المجلد(5) العدد (1) حزيران، (316-358).
- أبو شعبان، زنده محمد سعيد (2016)، دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، رسالة ماجستير مقدمة الي قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين.
- علاوي، عبد المهدي (2012)، إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية بجمهورية السودان والمملكة الأردنية رسالة ماجستير جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان .
- عزيز، كولدران عبدالرحيم (2010)، خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقياس أثرها في الأداء الاقتصادي لدول مختارة لعام 2008 مدينة أربيل – أنموذج تطبيقي، اطروحة دكتوراه في فلسفة الاقتصاد، جامعة صلاح الدين، كلية الادارة والاقتصاد، اربيل، العراق. .
- أبو كمال، مبرفت علي (2007)، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية" بازل 2" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكراسنة، ابراهيم (2010)، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي "صندوق بريد 281 ط 2 ابوظبي. الإمارات العربية المتحدة.
- الخطيب، سمير (2005)، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك منهج علمي وتطبيقي عملي، الطبعة الأولى، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- الشمري ، صادق راشد (2013)، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: عمان، الأردن.
- العباسي، عبدالحميد محمد(2013)، الأسلوب الإحصائي التحليل والتفسير باستخدام الحاسب وبرنامج spss، قسم الإحصاء الحيوي والسكاني، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

Abdullah, M. & Ismail, A. & Shahimi, Sh. (2011). Operational risk in Islamic banks: examination of issues, *Qualitative Research in Financial Markets*, 3 June (2) 131-151.

Ali Fatemi & Iraj Fooladi. (2006). "Credit risk management", *managerial finance journal*, vol, (32) No3, 227- 234, United Kingdom.

Oye, Diekolola(2020). Impacts of Operational Risk Management on Financial Performance: A Case of Commercial Banks in Nigeria, *International Journal of Finance & Banking Studies*, Vol 9 No 1, 22-35.

Hassan, Shakhawan Babakr& Aziz, Guldran Abdulrahim. (2019). RISK ASSESSMENT IN BANKS USING FINANCIAL ENGINEERING TOOLS. *Cihan Bank as a Case Study for the Period (2012-2017)*. " *Qalaai Zanist Journal* 4.4, 814-853.

Kanchu h. & Kumar M., (2013). Risk management in the banking sector- An Empirical Study. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2(21), 145-153.

Fooladi, A. F. (2006). "Credit risk management", *managerial finance journal*, vol, (32) No3, pp. 227-243.

Anderson, T. W. (1974). *An Introduction to Multivariate Statistical Analysis*, 1st Edition, John wily, New Jersey, U.S.

Fraser ,Donanld R & Kolari W.& Gup, Benton E. (2001) *Commercial Banking (The Management of Risk)*, 2nd ed south - western publishing, USA.

Mark L. Berenson, D. M. (1992). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications*, New Jersey: Prentice Hall International INC.

Koch, Timothy W. & MacDonald, Scott. (2006). *Bank Management*, 6<sup>th</sup> ed, Thomson south Western, USA.

عبدالحمید محمد العیاسی. (2013). *الاسلوب الاحصائي التحليل والتفسير باستخدام الحاسب وبرامج spss ، قسم الإحصاء الحيوي والسكاني ، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الكتب الموجودة عبر الشبكة الانترنت برابطة.*

<https://mybookword.files.wordpress.com/2016/03/d8a7d984d8a7d8b3d984d988d8a8-d8a7d984d8a7d8add8b5d8a7d8a6d98a.pdf>

فرج ، شعيف (2014). *مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر. الجزائر. تاريخ الاطلاع 16 يناير 2016* المقالة الموجودة على الموقع. [www.dspace.univ-bouira.dz](http://www.dspace.univ-bouira.dz).

Basel III. (2017). *Finalizing post-crises reforms*, BCBS, December <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm> .

---

<sup>i</sup> Analytic Hierarchy Process