

أثر تقديم الخدمات البنكيّة الإلكترونيّة على المخاطر التشغيليّة في البنوك
"دراسة حالة المصرف التجاري السوري"

مشروع مقدم لاستكمال شروط الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA
اختصاص إدارة العمليات

إعداد الطالب: محمد ابراهيم

إشراف: الأستاذ الدكتور طلال عبود

إهداء

إلى أرواح رفاق الدراسة ومرفاق البندقية، والذين بفضل دمائهم أنا هنا، أخط هذه الكلمات:

الشهيد أحمد الخطيب - الشهيد علي بركات - الشهيدرامي برهوم - الشهيد لؤي عيسى - الشهيد بشار يوسف -
الشهيد مروان نقيلة . وأرواح شهداء الجيش العربي السوري .

إلى مدّدي وقدوتي، إلى منزلة بين منزلتين، البشر والملائكة . . .

والدي..

منك يبدأ العطاء، وإليك ينتهي الحنان، ومن ترا تيل دعائك أشتم مريح الجنة . . .

والدي..

هم أنا، في خمسة أجسادٍ أخرى . . .

أخوتي وأخواتي..

الحياة، حين تجود بأجمل هداياها . . .

أصدقائي..

شكر وتقدير

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى:

- الأستاذ الدكتور طلال عبود لتفضله بالإشراف على هذا العمل، وملاحظاته وتوجيهاته القيمة، واهتمامه الدائم، ما ساهم في إثراء هذا العمل، فله دوام الصحة وجزيل الشكر والاحترام.
- الكادر التدريسي والإداري في المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA - لما قدموه من معلومات، وما بذلوه من جهد طيلة الفصول الدراسية لبرنامج الماجستير.
- الدكتور علي حبة مدير مديرية المخاطر في المصرف التجاري السوري، لما قدمه من معلومات ونصائح هامة، أسهمت في إغناء البحث.

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث، إلى دراسة أثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية في المصارف، على المخاطر التشغيلية التي تواجهها هذه المصارف. من ناحية ازدياد مستوى المخاطر التشغيلية، مُتأثراً بتقديم هذه الخدمات أو عدم تأثره. كما هدف إلى الوقوف على واقع الخدمات البنكية الإلكترونية في مجتمع البحث، للتحقق من أن هذه الخدمات تقدّم بالشكل المثالي، أم أنها تحتاج إلى تطوير وتحديث.

اختار الباحث المصرف التجاري السوري كمجتمع للبحث، مع اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتم انتقاء عينة من الأخصائيين وذوي الكفاءات في مجالات تتقاطع مع متحولات الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 18 شخصاً.

وقد أثبت الباحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على المخاطر التشغيلية في المجتمع المدروس، حيث تزداد مخاطر التشغيل متأثرة بتقديم هذه الخدمات، وأنّ الخدمات البنكية الإلكترونية المقدّمة، تحتاج إلى تطوير وتحديث من حيث النوعية، ومن حيث استقطاب عدد أكبر من العملاء، ومن حيث البنية التحتية، وأنّ أهم قنوات تقديم الخدمة في مجتمع الدراسة هي الصرّافات الآلية ATM.

وأوصى الباحث بضرورة مكاملة نظام إدارة المخاطر التشغيلية قيد التطبيق في المصرف، مع منظومات العمل التقنية المصرفية، بهدف الانتقال للتقدير الكمي لمخاطر التشغيل الناجمة عن تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية، وبضرورة ترقية بيئة العمل التقنية، والبنية التحتية اللازمة لتقديم خدمات الكترونية أكثر تطوراً واستقراراً.

الكلمات المفتاحية

الخطر، المخاطر، المخاطر المصرفية، المخاطر التشغيلية، معايير بازل، الخدمات البنكية الإلكترونية، قنوات الدفع الإلكتروني.

تنويه

جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تُعبّر عن وجهة نظر معدّيه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية عما ورد فيه من آراء.

Abstract

This research aims to study the effect of providing electronic banking services in banks, on the operational risks faced by these banks. In terms of the increase of these risks affected by the provision of these services or not.

It also aimed to stand on electronic banking services status in the research community, to verify that these services are provided in an ideal way or they need to be developed and upgraded.

The researcher chose Commercial Bank of Syria as a research community, with the adoption of the descriptive analytical approach in collecting, analyzing and interpreting data. A sample of specialists and those with competencies in fields that intersect with the variables of the study were selected. The sample size reached 18 people.

The researcher has proven that there is a statistically significant impact of the provision of electronic banking services on the operational risks in the studied society, and that the electronic banking services provided need to be developed and modernized in terms of quality, attracting a larger number of customers, and infrastructure. The researcher proved that the most important service delivery channel in the bank is ATM.

The researcher recommended the necessity of integrating the operational risk management system used in the bank, with other bank software, in order to move to the quantitative assessment of the operational risks resulting from the provision of electronic banking services, and the necessity of upgrading the technical work environment and the necessary infrastructure to provide more advanced and stable electronic services.

Keywords

Risk, Banking Risks, Operational Risks, Basel Committee, E-Banking, E-banking channels.

الفهرس

13	الفصل 1: الإطار العام للدراسة.....
13	1.1 مقَدِّمة.....
14	1.2 تعريفات.....
15	1.3 الدراسات السابقة.....
20	1.4 مشكلة البحث.....
20	1.5 أهمية البحث.....
21	1.6 أهداف البحث.....
22	1.7 نموذج البحث.....
22	1.8 فرضيات الدراسة.....
23	1.9 منهج البحث.....
23	1.10 مجتمع وعينة البحث.....
23	1.11 حدود الدراسة.....
23	1.11.1 الحدود الزمانية.....
23	1.11.2 الحدود المكانية.....
23	1.11.3 الحدود البشرية.....
24	1.11.4 عوائق الدراسة.....
26	الفصل 2: الإطار النظري.....
26	2.1 مقَدِّمة.....
28	2.2 المبحث الأول: الخدمات البنكية الالكترونية.....
28	2.2.1 الثورة الرقمية.....
30	2.2.2 أثر الثورة الرقمية على النظم المصرفية.....
32	2.2.3 البنوك الالكترونية E-Banking.....
34	2.2.4 تعريف الخدمات البنكية الالكترونية.....
35	2.2.5 السياق التاريخي للخدمات البنكية الالكترونية.....
36	2.2.6 عوامل تطوّر الخدمات المصرفية الالكترونية.....
37	2.2.7 تصنيف المؤسسات المالية حسب نوع الخدمات الرقمية المقدمة.....
38	2.2.8 تصنيف الخدمات البنكية الالكترونية.....
40	2.2.9 قنوات تقديم الخدمات البنكية الالكترونية.....

42	2.3 المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية
42	2.3.1 تعريف الخطر
43	2.3.2 إدارة الخطر
45	2.3.3 المخاطر المصرفية ولجنة بازل
48	2.3.4 تصنيف المخاطر المصرفية
50	2.3.5 أنواع المخاطر التشغيلية
51	2.3.6 إدارة المخاطر التشغيلية
53	2.3.7 الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية ومراقبتها
57	الفصل 3: الإطار العملي
57	3.1 المبحث الأول: التعريف بمجتمع البحث
57	3.1.1 مقدمه
57	3.1.2 تعريف بالمصرف التجاري السوري
58	3.1.3 الهيكلية التنظيمية الإدارية للمصرف التجاري السوري
60	3.1.4 الخدمات التي يقدمها المصرف التجاري السوري
64	3.1.5 إدارة المخاطر التشغيلية في المصرف التجاري السوري
67	3.2 المبحث الثاني: عينة البحث ومنهجية تجميع البيانات
67	3.2.1 عينة البحث
67	3.2.2 الدراسة الاستقصائية
68	3.2.3 الاستبيان
69	3.2.4 حزمة التحليل الاحصائي
70	3.3 المبحث الثالث: تحليل البيانات
70	3.3.1 عينة الدراسة
71	3.3.2 ثبات الاستبيان
72	3.3.3 صدق الاستبيان
72	3.3.4 تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان
86	3.3.5 اختبار الفرضيات
88	3.4 المبحث الرابع: النتائج والتوصيات
88	3.4.1 النتائج
90	3.4.2 التوصيات

91	3.4.3 الدراسات المستقبلية.....
93	الفصل 4: المراجع.....
93	4.1 المراجع العربية.....
94	4.2 المراجع الأجنبيّة.....
95	4.3 مواقع الانترنت.....
97	الملاحق.....
97	الملحق الأول: الاستبيان.....
101	الملحق الثاني: المقابلة المفتوحة.....
	الملحق الثالث: نموذج طلب حصول على حساب خاص بالخدمات البنكيّة الإلكترونيّة للمصرف التجاري السوري
102

قائمة الجداول

- جدول 1-2: مخاطر ومزايا ظهور الابتكارات الماليّة على البنوك والنظام المالي 31
- جدول 2-2: إصدارات لجنة بازل 47
- جدول 3-1: توزع عبارات الاستبيان على محاوره 68
- جدول 3-2: مفتاح تصحيح استجابات أفراد العيّنة 69
- جدول 3-3: فئات قيم المتوسط الحساوي ودراجات الموافقة المقابلة 69
- جدول 3-4: نتيجة تطبيق اختبار ألفا-كرونباخ على الاستبيان 71
- جدول 3-5: الانحرافات المعياريّة والمتوسّطات الحسابيّة لاستجابات أفراد العيّنة على محور المخاطر التقنيّة ونظم المعلومات 73
- جدول 3-6: الانحرافات المعياريّة والمتوسّطات الحسابيّة لاستجابات أفراد العيّنة على محور مخاطر إدارة وتنفيذ العمليّات 75
- جدول 3-7: الانحرافات المعياريّة والمتوسّطات الحسابيّة لاستجابات أفراد العيّنة على محور مخاطر العنصر البشري 77
- جدول 3-8: الانحرافات المعياريّة والمتوسّطات الحسابيّة لاستجابات أفراد العيّنة على محور مخاطر الأحداث الخارجيّة 79
- جدول 3-9: الانحرافات المعياريّة والمتوسّطات الحسابيّة لاستجابات أفراد العيّنة على محور واقع الخدمات الإلكترونيّة 82
- جدول 3-10: الأهميّة النسبية لقنوات تقديم الخدمات الإلكترونيّة في المصرف التجاري السوري حسب المبحوثين 84
- جدول 3-11: تحليل اجابات المبحوثين على الأهميّة النسبية لقنوات تقديم الخدمات الإلكترونيّة في المصرف التجاري السوري 84
- جدول 3-12: الترتيب النهائي لقنوات تقديم الخدمات الإلكترونيّة في المصرف التجاري السوري حسب أهمّيّتها 85
- جدول 3-13: نتائج اختبار فرضيّات الدراسة 86

قائمة الأشكال

- الشكل 1-1: متغيرات الدراسة 22
- الشكل 2-1: تطوّر عدد مستخدمي الانترنت حول العالم 29
- الشكل 2-2: تطوّر عدد مستخدمي الهواتف الذكية، والعدد المتوقع حتّى العام 2028 29
- الشكل 2-3: البنوك الإلكترونية 33
- الشكل 2-4: تصنيف المخاطر المصرفية 49
- الشكل 3-1: الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري 58
- الشكل 3-2: نموذج التقييم الذاتي للمخاطر التشغيلية في المصرف 66
- الشكل 3-3: توزع أفراد عينة الدراسة على متحوّل الجنس 70
- الشكل 3-4: توزع أفراد عينة الدراسة على متحوّل الخبرة العملية 70
- الشكل 3-5: توزع أفراد العينة على متحوّل التحصيل العلمي 71

قائمة الاختصارات

الاختصار	المعنى بالإنكليزية	المعنى بالعربية
ICT	Information and Communication Technology	تقانة المعلومات والاتصالات
IOT	Internet Of Things	انترنت الأشياء
VR	Virtual Reality	الواقع الافتراضي
ATM	Automated Teller Machine	ماكينة الصراف الآلي.
AI	Artificial Intelligent	الذكاء الاصطناعي
IRM	Institute of Risk Management	معهد إدارة المخاطر
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision	لجنة بازل للرقابة المصرفيّة
FIMNA	Swiss Financial Market Supervisory Authority	هيئة الإشراف على السوق الماليّة السويسرية
PC	Personal Computer	الحاسب الشخصي
KRI	Key Risk Indicator	مؤشر مخاطر رئيسي
ORMF	.Operational Risk Management Framework	إطار إدارة المخاطر التشغيليّة.
SEP	Syrian Electronic Payment	الشركة السورية للمدفوعات الإلكترونيّة
BAI	Basic Indicator Approach	نمذج المؤشر الأساسي
AMA	Advanced Measurement Approach	نمذج القياس المتقدّم

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

استعرض الباحث في هذا الفصل بعضا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، وحدد نموذج الدراسة إضافة للفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة، وبين مشكلة البحث، وأهميته وأهدافه، إضافة للمنهج المستخدم في الدراسة، وحدود ومعيقات تنفيذ هذه الدراسة.

"If you can't explain it simply, you don't understand it well enough."

Albert Einstein

الفصل 1: الإطار العام للدراسة

1.1 مقّمة

"لا يمكن تخيل عمل بنوك اليوم بدون الاعتماد على تقانة المعلومات، كما أن نجاح البنوك على المدى الطويل يعتمد بشكل كبير على الاستخدام المتسق والسليم للتقانات المبتكرة" (German Federal Bank, 2021). حملت عولمة الاقتصاد العالمي مدعومةً بالثورة الرقمية، وانتشار الانترنت، والحوسبة أثراً كبيراً على جميع مناحي الحياة، ومن جملة هذه الآثار ما حصل من تطوّر هائل في عمل القطاع المصرفي، وتغيّرات هامة في طريقة تقديم الخدمة المصرفية، باتجاه تسهيل، وتبسيط، وتسريع طريقة تقديم الخدمة، وتأمينها على مدار الساعة. لكن هذا التطوّر رافقه المزيد من المخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي والتي توجب التنبه لها، ووضع الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها. "في الحقيقية، مدراء الخدمات المالية يقولون حرفياً أنهم يشعرون بأنهم محاطون بالمخاطر" (S. Rose, 2006).

هذا الواقع الجديد الذي أدى إلى تخفيض زمن تقديم الخدمات، وإتاحتها بطريقة أيسر وأسهل، حمل من جهة أخرى مخاطر إضافية على المؤسسات المالية عموماً والقطاع المصرفي خصوصاً، حيث أصبحت هذه المؤسسات أكثر عرضةً لمحاولات الاختراق، والوصول لمعلومات هامة وحساسة، من قبل المخترقين المحترفين، وازدادت عميات الاحتيال مستفيدةً من التطوّر التقني ذاته، مما تطلّب إيلاء عمليّة دراسة وإدارة المخاطر أهميّة أكبر، وذلك بما يضمن حماية بيانات العملاء وتأمينها ضد التغيّرات غير الصحيحة، ومن الوصول غير المصرح به، فقد أصبحت الأقسام المعنية بدراسة إدارة المخاطر المصرفية، وتأهيل العنصر البشري، واتخاذ التدابير الفنية والتنظيمية، واحتساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر، جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي لأي بنك يراعي الحد الأدنى من متطلبات التنافسية والاستمرارية في سوق العمل.

من جهة أخرى فإنّ ضعف ثقافة التعامل مع المخاطرة، يعتبر من العوامل الرئيسية المسببة للأزمات المالية، التي واجهت الاقتصاد العالمي في الفترة الأخيرة، وهنا تبرز أهميّة التوصيات والارشادات التي تقدمها الجهات واللجان العالمية المتخصصة في مجال إدارة ومراقبة المخاطر المصرفية. كلجنة بازل Basel بصفتها جهة ارشادية وارشافية عالمية (أو غيرها من الجهات الإقليمية والمحلية المختصة)، تُصدر مجموعة من الارشادات والتوصيات، وتقوم بتطويرها بشكل دائم بناءً على دراساتها للأزمات المالية العالمية، والوضع الراهن في

المؤسسات المصرفية، والتغذية الراجعة Feedback من البنوك، والتي تنتج عن تطبيق هذه التوصيات والارشادات.

وفي إطار توصيات لجنة Basel وخاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، قام الباحث بتقديم وشرح الأدبيات الأساسية الخاصة بالخدمات البنكية الإلكترونية وقنوات تقديمها، إضافة للتعريف بالمخاطر التشغيلية في بيئة العمل المصرفي وطريقة إدارتها والتعامل معها. ومن ثم انتقل للجانب العملي بهدف إثبات أثر التحول الرقمي في طريقة تقديم الخدمة على المخاطر التشغيلية في المصرف التجاري السوري، وبالتالي الإجابة على الإشكالية الأساسية التي طرحها الدراسة والمرتبطة بأثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على المخاطر التشغيلية.

1.2 تعريفات

الرقمنة digitization

هي استخدام التقانات الرقمية لتغيير نموذج العمل، وتوفير إيرادات جديدة، وفرص إنتاج قيمة (Gartner) (Glossary)

المخاطر السيبرانية cyber risk

أي مخاطر تنجم عن استخدام البيانات الإلكترونية ونقلها، بما في ذلك أدوات التكنولوجيا مثل الإنترنت وشبكات الاتصالات. كما يشمل الضرر المادي الذي يمكن أن تسببه الهجمات الإلكترونية، والاحتيال المرتكب عن طريق إساءة استخدام البيانات، وأي مسؤولية تنشأ عن تخزين البيانات، وتوافر المعلومات الإلكترونية وسلامتها وسريتها - سواء كانت متعلقة بالأفراد أو الشركات أو الحكومات (CRO forum).

مخاطر النموذج model risk

المخاطر المحتملة الناشئة عن الاعتماد على نموذج معيب لتوجيه عملية صنع القرار، تستخدم المؤسسات المالية مجموعة من النماذج للتنبؤ بالخسائر، وتخصيص رأس المال، والتوصية بإجراءات التداول. يمكن أن تنشأ مخاطر النموذج في عدة نقاط في دورة حياة النموذج (تطوير النموذج - التحقق من الصحة النموذج - تنفيذ النموذج - استخدام النموذج)، غالباً ما تعتبر فئة فرعية من المخاطر التشغيلية (risk.net)

مخاطر العدوى contagion risk

هي مخاطر امتداد الصعوبات المالية في بنك واحد أو أكثر إلى عدد كبير من البنوك الأخرى أو النظام المالي ككل (Schoenmaker, 2020).

1.3 الدراسات السابقة

دراسة (حجاج، 2013):

الباحث	حجاج، أمال
الجامعة	العربي بن مهدي - كلية العلوم الاقتصادية - الجزائر
تاريخ النشر	2013
العنوان بالعربية	إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية
الهدف من البحث	هدف البحث إلى التعريف بالمخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك التجارية وأنواعها، وآليات احتساب رأى المال اللازم لمواجهتها، وأفضل الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية، والتطبيق العملي في أحد أهم البنوك التجارية في الجزائر (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) لمعرفة أساليبه في إدارة المخاطر التشغيلية، وأهم المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها.
مجتمع البحث	بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الجزائر
عينة البحث	10 موظفين من موظفي البنك المذكور.
النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث	توصلت الدراسة إلى عدم وجود جهة (مديرية) مستقلة في البنك ومخصصة بإدارة المخاطر، وكذلك غياب ثقافة التعامل مع المخاطر من قبل أغلب موظفي البنك، مع عدم وجود تخطيط علمي مسبق لإدارة البنك فيما يخص المخاطر بشكل عام، كذلك فالبنك يواجه مخاطر تشغيلية مرتبطة بمحاولات الاحتيال الداخلية والخارجية، ومخاطر مرتبطة بمنظومة الدفع الالكتروني العاملة في البنك.

دراسة (Bagherzadeh & Joehrs، 2015):

الباحث	Bagherzadeh, Nazanin & Joehrs, Kateryna
الجامعة	Uppsala University - Sweden
تاريخ النشر	Q2.2015
العنوان بالعربية	تحسين إدارة المخاطر التشغيلية ضمن أطر الرقابة الداخلية

Operational Risk Management Improvements within Internal Control Frameworks	العنوان بالإنكليزية
تهدف الدراسة إلى الإجابة على كيفية تطوير أساليب إدارة المخاطر التشغيلية، من خلال حوكمة المخاطر وأطر الرقابة الداخلية، وذلك عبر دراسة نظام إدارة المخاطر في أحد أكبر بنوك التجزئة في السويد	الهدف من البحث
بنك Kungliga Kapital Banken، وهو أحد أكبر 4 بنوك تجزئة في السويد.	مجتمع البحث
مجموعة من موظفي البنك من ذوي الاختصاص في مجال إدارة مخاطر التشغيل، على مستوى الإدارة وفروع البنك (مقابلات فردية + استعلامات مفتوحة).	عيّنة البحث
توصّلت الدراسة إلى أن الأخطاء والمشكلات التي يتعرض لها نظام تكنولوجيا المعلومات المستخدم في البنك، إضافة إلى عمليّات الاحتيال الخارجية المرتبطة بالبطاقات المصرفية الخاصة بالبنك، هما من أهم المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك، والتي تؤدي إلى الإضرار بسمعته.	النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث
وبالرغم من وجود نظام إدارة مخاطر تشغيلية مطبق في جوانب عديدة لدى البنك، إلا أنه لا يزال يحتوي بعض الثغرات والتي تحتاج إلى تعديلات وتطوير، في أطر الرقابة الداخلية من خلال المعنيين في البنك.	

دراسة (Gimblett، 2018):

Gimblett, Romain	الباحث
University of Applied Sciences Geneva HES-SO	الجامعة
Q2.2018	تاريخ النشر
إدارة المخاطر التشغيلية في ظل الثورة الرقمية في البنوك السويسرية	العنوان بالعربية
Operational risk management in the digital era in the Swiss banking industry	العنوان بالإنكليزية
يركز البحث على دراسة أثر الثورة الرقمية، والانتقال من الطرق التقليدية في تقديم الخدمات البنكية، إلى الخدمات البنكية الرقمية أو الإلكترونية، وأثر هذا التحول على المخاطر التشغيلية وطرق إدارتها في البنوك السويسرية	الهدف من البحث

<p>أربعة بنوك سويسرية هي: BIC-BRED, GS Banque, UBS Switzerland, HSBC Switzerland</p>	<p>مجتمع البحث</p>
<p>5 أشخاص من البنوك المذكورة بمواقع هامة على مستوى الإدارة المالية وإدارة المخاطر في تلك البنوك، تم تحصيل المعلومات منهم عن طريق المقابلات الشخصية والاستبيانات.</p>	<p>عيّنة البحث</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن المخاطر الرئيسية المرتبطة بالرقمنة هي المخاطر السيبرانية ومخاطر النموذج ومخاطر العدوى (انظر التعريف في الفقرة السابقة). أما فيما يتعلق برقمنة عملية إدارة المخاطر التشغيلية، فإن هذا التغيير يعتبر ذو أثر إيجابي على العملية والعاملين فيها دون أن يغني عن وجودهم. كما أن عملية الرقمنة ستقود لتحسين الكفاءة فيما يتعلق بتخفيف المخاطر وتقليل الخسارة المحتملة الكامنة، إضافة إلى تغيير الوصف الوظيفي الخاص بالموظفين الذين سيشغلون أماكن مرتبطة بعملية إدارة المخاطر التشغيلية، إذ أن مؤهلات جديدة ستكون مطلوبة في هؤلاء الموظفين كمهارات تحليل البيانات وعلوم البيانات Data science.</p>	<p>النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث</p>

دراسة (الخضر، 2019):

<p>الخضر، نوار</p>	<p>الباحث</p>
<p>المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA - سورية</p>	<p>الجامعة</p>
<p>2019</p>	<p>تاريخ النشر</p>
<p>تطوير نموذج للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية</p>	<p>العنوان بالعربية</p>
<p>هدف البحث إلى التعريف بالمخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك التجارية وأنواعها، وتطوير نموذج للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية بحيث يمكن اعتماده من قبل البنك.</p>	<p>الهدف من البحث</p>
<p>أحد البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية والذي لم تتم تسميته من قبل الباحث لأسباب مرتبطة بالبنك.</p>	<p>مجتمع البحث</p>
<p>54 موظف من المصرف المذكور، تم تجميع المعلومات منهم باستخدام أسلوب الاستبيان.</p>	<p>عيّنة البحث</p>

تمكّن الباحث من اثبات أثر العمليّات الإدارية لشؤون العاملين، والنظم المعلوماتية، والعمليات الأمنية على المخاطر التشغيلية، كما قام بتطوير نموذج للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية عن طريق التحليل، والضبط، والتحكم، والمراقبة.	النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث
---	--

دراسة (Oluwafemi، 2019):

Oluwafemi, Ayo Kehinde	الباحث
NOVA IMS Information Management School- University of Lisbon – Portuguese	الجامعة
11.2019	تاريخ النشر
تقييم فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك البرتغالية	العنوان بالعربية
Accessing The Effectiveness of Operational Risk Management Amongst Portuguese Banks	العنوان بالإنكليزية
يهدف البحث إلى دراسة فعالية تطبيق البنوك البرتغالية لمبادئ إدارة المخاطر التشغيلية، التي تتعرض لها، عن طريق التحقّق من عدة نقط. وهي دراية موظفي البنك بمبادئ وتقنيات إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة في بنوكهم، والتحقّق من أن البنك يتبع المنهجيات، والتقنيات التي تسمح بالتخفيف من أثر المخاطر التشغيلية. والتأكد من أن طريقة إدارة البنك للمخاطر التشغيلية، تقود إلى تحسين أداء البنك بشكل عام.	الهدف من البحث
مجموعة من البنوك البرتغالية – لم يذكر الباحث عددها.	مجتمع البحث
17 خبير في إدارة المخاطر التشغيلية من موظفي البنوك المدروسة، إضافة لثلاثين خبير آخرين يعملون في أقسام ترتبط بمخاطر التشغيل، كإدارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تم اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية والأسئلة المفتوحة.	عينة البحث
توصّل الباحث أنه يتم تحديد المخاطر التشغيلية الرئيسية، وإدارتها بشكل مناسب من قبل البنوك، عن طريق تطبيق إرشادات البنك المركزي الأوروبي، وخرائط المخاطر، ومراجعة التحليل الدقيق لحوادث المخاطر التشغيلية. كما أن موظفي البنوك على اطلاع بمبادئ وتقنيات إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة في بنوكهم، كذلك فإن الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية تقود إلى أداء أفضل للبنك (ارتفاع العائدات)، من خلال العمل على منع أو	النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث

تقليل الحوادث التشغيلية مما يقلل الأثار السلبية على دفاتر البنك (الحسابات)، وكذلك تقلل المخاطر المحتملة لتضرر سمعة البنك. أوصى الباحث بضرورة إجراء الورش التدريبية بشكل دائم للموظفين المعنيين بحيث تتم دراسة سيناريوهات جميع المخاطر التشغيلية المحتملة. كذلك فإن إجراءات العمل في البنك يجب أن تترايط بصورة فعّالة، مع إمكانية التعديل الدائم بما يقلل من خطر تعرّض البنك لمواجهة المخاطر التشغيلية. إضافة لوجوب اعتماد اتفاقية بازل 3 من قبل البنوك في توفير رأس المال الكافي لمواجهة مخاطر التشغيل.

دراسة (سعد وإبراهيم، 2021):

الباحث	سعد، بهاء الدين - إبراهيم، شيماء
جهة النشر	مجلة البحوث المالية والتجارية- المجلد 22- العدد الثالث
تاريخ النشر	7.2021
العنوان بالعربية	المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي دراسة تطبيقية على البنوك المصرية
العنوان بالإنكليزية	Operational Risks within the Context of Basel Committee Determinants and its Relationship on Operating Profit Margin
الهدف من البحث	استهدف البحث قياس وتحليل المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية، ومدى علاقتها بهامش الربح التشغيلي، وكيفية احتساب رأس المال المطلوب بوصفه ضماناً لتغطية كافة النفقات التشغيلية، وفقاً لمقررات لجنة بازل II وإصلاحات بازل III الصادرة في 2017، وفقاً لتعليمات البنك المركزي المصري بشأن إدارة مخاطر التشغيل
مجتمع البحث	أكبر 10 بنوك تجارية عاملة في مصر.
عينة البحث	تم الاعتماد على البيانات المالية الخاصة بالبنوك موضوع الدراسة.
النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث	توصل الباحثان إلى وجود علاقة عكسية بين المخاطر التشغيلية وربحية البنوك التجارية. ووجود علاقة طردية بين المخاطر التشغيلية، ومتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة البنوك التجارية عينة البحث والدراسة. حيث عكست النتائج، ضعف التزام البنوك المصرية بالمبادئ الأساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية.

أوصى الباحثان بممارسة أساليب الرقابة المصرفية وفق المقررات التي تصدرها لجنة بازل "الدّامة الثانية" من قبل البنك المركزي المصري، كما اقترحا برنامج زمني لإدارة مخاطر التشغيل في مرحلة التخطيط لتطوير الاستراتيجيات، ووضع آليات فعالة للتعامل مع تلك المخاطر.

1.4 مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث، في إثبات تأثير واقع المخاطر التشغيلية في البنوك بعد التطور الحاصل في طريقة تقديم الخدمات البنكية، مقادراً بالثورة الرقمية وأدواتها. حيث أنه ومن الناحية النظرية، فإن الجهات الاسترشادية العالمية والناظمة لطرق تحديد وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك، تعتبر أن تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية يشكل مصدراً إضافياً لمخاطر تشغيلية محتملة، مرتبطة بطرق تقديم هذه الخدمات. وعليه فإن هذه الدراسة تحاول إثبات وجود هذه المخاطر التشغيلية الإضافية من خلال محاولتها الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على المخاطر التشغيلية في البنوك؟

حيث ستم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات؟
2. ما مدى تأثير تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات؟
3. ما مدى تأثير تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر العنصر البشري؟
4. ما مدى تأثير تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر الأحداث الخارجية؟

1.5 أهمية البحث

تتوالى الأزمات المالية العالمية والتي ترتبط بشكل خاص بالصناعة المصرفية العالمية التي تحولت لسوق عالمية مفتوحة بفعل العولمة المالية، ومع تطور طريقة تقديم الخدمات البنكية في ظل الثورة الرقمية المرافقة - وما رافقها من صعود تصنيفات جديدة للمخاطر المحيطة بعمل المصارف، والتي أدت إلى حالات انهيار أو افلاس لكثير من المصارف والبنوك - فإن الباحث يرغب بتقديم دراسة أكاديمية مع حالة تطبيقية عملية، تتجلى أهميتها العلمية في التعريف بالخدمات البنكية الإلكترونية، وتصنيفاتها، وقنوات تقديم هذه الخدمات. إضافة للتعريف بالمخاطر المصرفية بشكل عام، وأهم الجهات التي تقدم تعليمات استرشادية في مجال إدارة المخاطر المصرفية، والتركيز على المخاطر المصرفية التشغيلية.

أما عن أهمية الدراسة من الناحية العملية، فتتمثل في دراسة واقع الخدمات البنكية الإلكترونية في المجتمع المدروس، ودراسة أثر تقديم هذه الخدمات على المخاطر التشغيلية فيه، وتحديد أهم المخاطر التشغيلية الناتجة عن هذه العملية، وتقديم مجموعة من التوصيات الخاصة بالتعامل مع هذه المخاطر، ومحاولة تجنبها.

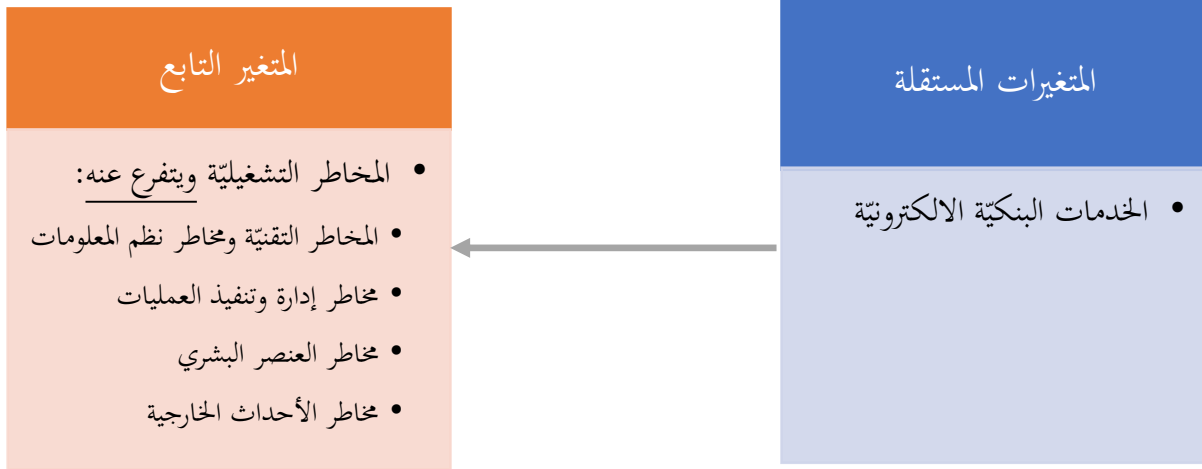
1.6 أهداف البحث

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف بالثورة الرقمية والخدمات البنكية الإلكترونية.
2. التعرف بالمخاطر وتصنيفاتها وطرق إدارتها في القطاع المصرفي بشكل خاص.
3. التعرف بمجموعة بازل للرقابة المصرفية.
4. التعرف بالمخاطر التشغيلية في البنوك، وتصنيفاتها وأفضل الممارسات الخاصة بإدارتها.
5. دراسة أثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات في مجتمع الدراسة.
6. دراسة أثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات في مجتمع البحث.
7. دراسة أثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر العنصر البشري في مجتمع البحث.
8. دراسة أثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر الأحداث الخارجية في مجتمع البحث.
9. التعرف بطريقة إدارة المخاطر التشغيلية في مجتمع البحث.
10. الوقوف على واقع الخدمات البنكية الإلكترونية في مجتمع البحث، واقتراح مجموعة من التوصيات لتحسينها وتطويرها.

1.7 نموذج البحث

قام الباحث بدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بحسب ما يبينه الجدول التالي:



الشكل 1-1: متغيرات الدراسة

1.8 فرضيات الدراسة

افتراض الباحث وجود الفرضية الأساسية التالية في البيئة المدروسة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على المخاطر التشغيلية.

والتي تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- H_{1.1}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات.
- H_{1.2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات.
- H_{1.3}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات الإلكترونية على مخاطر العنصر البشري.
- H_{1.4}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر الأحداث الخارجية.

1.9 منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة كل متغير من متغيرات الدراسة بشكل مستقل. ومن ثم العمل على دراسة الأثر ذو الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة، وبحسب فرضياتها، بالاعتماد على ما تم تجميعه من بيانات، عن طريق الاستبيان الموزع على عينة الدراسة في المجتمع المدروس.

كما استخدم الباحث بعض الأسئلة المفتوحة في الاستبيان المذكور بهدف الوقوف على آراء ومقترحات المختصين في مجتمع الدراسة ومن ثم تحليل هذه الإجابات ودراستها للوقوف على واقع الخدمات البنكية الالكترونية في المجتمع المدروس، وتحديد أهم قنوات تقديم هذه الخدمات.

1.10 مجتمع وعينة البحث

تم اجراء الدراسة في المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة. وتم اختيار عينة بحث مكونة من 18 شخصاً، ينتمي كل منهم لأحد التصنيفات التالية:

- مدراء مديريّات.
- تقنيّين.
- مختصّي إدارة مخاطر.

1.11 حدود الدراسة

1.11.1 الحدود الزمانية

أجريت هذه الدراسة خلال الربعين الأول، والثاني من العام 2023.

1.11.2 الحدود المكانية

أجريت هذه الدراسة في مدينة دمشق، وطبقت في الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري.

1.11.3 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على مجموعة من الاختصاصيين والاداريين في البنك، من المديريّات ذات الصلة بمتحوّلات الدراسة. إذ أن الإجابة على أسئلة الاستبيان يحتاج إلى خبرة ومعرفة بنطاق ومتحوّلات الدراسة والبيانات والوثائق المرتبطة بها في بيئة العمل (بيئة الدراسة).

1.11.4 عوائق الدراسة

- عدم وجود بيانات إحصائيّة كمّيّة لدى المصرف، تعبر عن المخاطر التشغيليّة التي تمّ التعرّض لها تاريخياً، أو طريقة قياسها. وبالتالي عدم توفر بيانات السنوات السابقة، برغم توفر بيانات كمّيّة مرتبطة بالخدمات البنكيّة الإلكترونيّة.
- قلة الدراسات السابقة المطبقة في الجمهورية العربية السورية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

قدم الباحث في هذا الفصل دراسة مرجعية تتضمن المفاهيم النظرية المرتبطة بمتحولي الدراسة الأساسيين: المخاطر التشغيلية، والخدمات البنكية الإلكترونية.

"Tell me and I forget. Teach me and I remember.

Involve me and I learn."

Benjamin Franklin

الفصل 2: الإطار النظري

2.1 مقّمة

أرخت الثورة الرقمية بظلالها على كل جوانب الحياة، ودخلت نواتجها مختلف الميادين الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وغيرت الطريقة التي تنفذ فيها الأعمال وتتجز في المهام، وأدخلت منتجات جديدة أدت لتغيير شكل وأساليب الحياة بطريقة أو بأخرى.

وكان للاقتصاد العالمي ككل نصيب كبير من هذه التغيرات، التي أكسبت هذا الاقتصاد شخصية مختلفة. حيث تحول إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، أو الاقتصاد القائم على المعرفة، والذي استبدل عوامل الإنتاج في مفهوم الاقتصاد التقليدي (الأرض، رأس المال، القوة العاملة، التنظيم) بعاملين أساسيين هما:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- رأس المال البشري المؤهل والمدرب.

لقد عززت الثورة الرقمية عملية العولمة الاقتصادية، وما تتضمنه من الغاء الحدود والحوجز التجارية بين الدول. وهو ما انعكس بشكل مباشر على المؤسسات المالية والبنكية العالمية، ويمكن تصنيف هذه الآثار وفق محورين أساسيين:

- الآثار الإيجابية والتي أدت إلى تسريع، وتسهيل، ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية والبنكية، وظهور مفهوم البنوك الإلكترونية أو البنوك التي تقدم الخدمات الإلكترونية E-Banking باعتماد وسائل التكنولوجيا المالية الحديثة (Fintech) (الإنترنت، تطبيقات المحمول، المواقع الإلكترونية، العملات الرقمية، blockchain، ...)
- الآثار السلبية المرافقة للتحوّلات المذكورة، والتي شكّلت مصدراً جديداً للمخاطر التي تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية. كمخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر التشغيل، ومخاطر السمعة ...، وبالتالي الأثر الكبير على التوصيات والإرشادات المقدّمة للمؤسسات المالية من الهيئات والمنظمات المختصة العالمية، أو الإقليمية، أو المحلية منها. وطرق تتبّع وتقييم تطبيق هذه الآليات والإرشادات.

يحاول الباحث من خلال هذا الفصل التعريف بمفاهيم الثورة الرقمية، والتغيرات المرافقة لها في القطاع البنكي، التي أدت لظهور الخدمات البنكية الإلكترونية، وتغيير أشكال وطرائق تقديم الخدمات للزبائن، وفق سياق تاريخي متسارع بدأ من منتصف تسعينيات القرن الماضي.

من جهة أخرى يقوم الباحث بتسليط الضوء على مفهوم المخاطر وطرق إدارتها، والتركيز على المخاطر المصرفيّة التشغيليّة، والتعريف بأهم الجهات الارشاديّة العالميّة التي تهتم بدراسة المخاطر المصرفيّة، وتصدر التوجيهات والارشادات للقطاع البنكي، بهدف تطبيق أفضل الممارسات بما يخص تعريف وإدارة هذه المخاطر.

2.2 المبحث الأول: الخدمات البنكية الإلكترونية

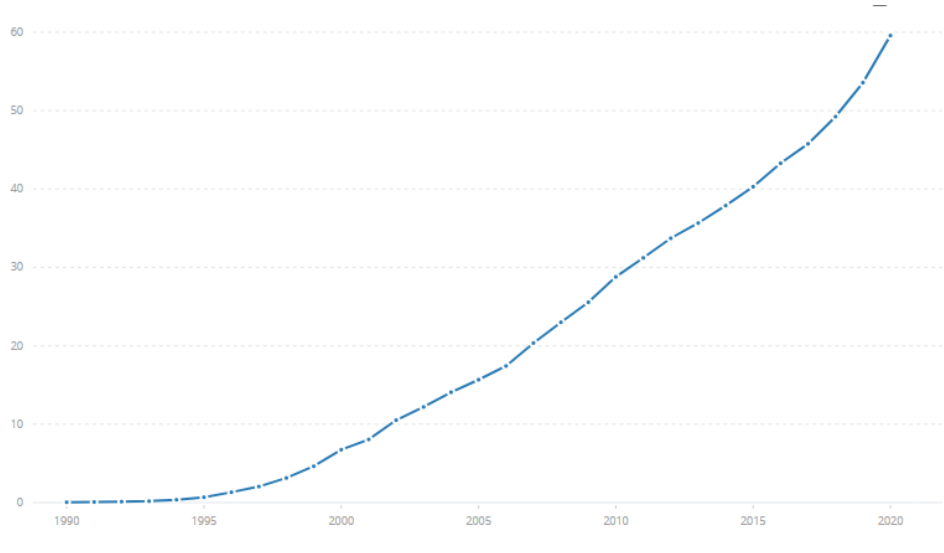
2.2.1 الثورة الرقمية

لا يوجد تعريف موحد وثابت للثورة الرقمية، حيث تطالعنا الأدبيات الحديثة بعدد كبير من التعاريف نبين منها:

1. هي الفترة القائمة، والتي تتميز بالاقتصاد القائم على المعلومات، مع توفر أجهزة الكمبيوتر والأدوات التكنولوجية الأخرى كوسيلة للاتصال منذ الثمانينيات (Tetik, 2022).
2. يتعلّق العصر الرقمي الحالي باستخدام مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي والإنترنت لإجراء أبحاث السوق وإدارة أعمال التجارة الإلكترونية (Tennin, 2022).
3. العصر الذي يخضع لتأثير هائل للإنترنت والتقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية cloud computing وإنترنت الأشياء IOT والأجهزة المحمولة Mobile devices والواقع الافتراضي VR (Thanh, 2021).
4. العصر الحالي الذي تسود فيه الرقمنة (Ayberk, 2020).
5. هي الفترة التي تلعب فيها التقنيات الرقمية دوراً بارزاً في تشكيل وتنظيم السلوكيات والأداء والمعايير... إلخ، للمجتمعات والمنظمات والأفراد (Jayantha, 2014).

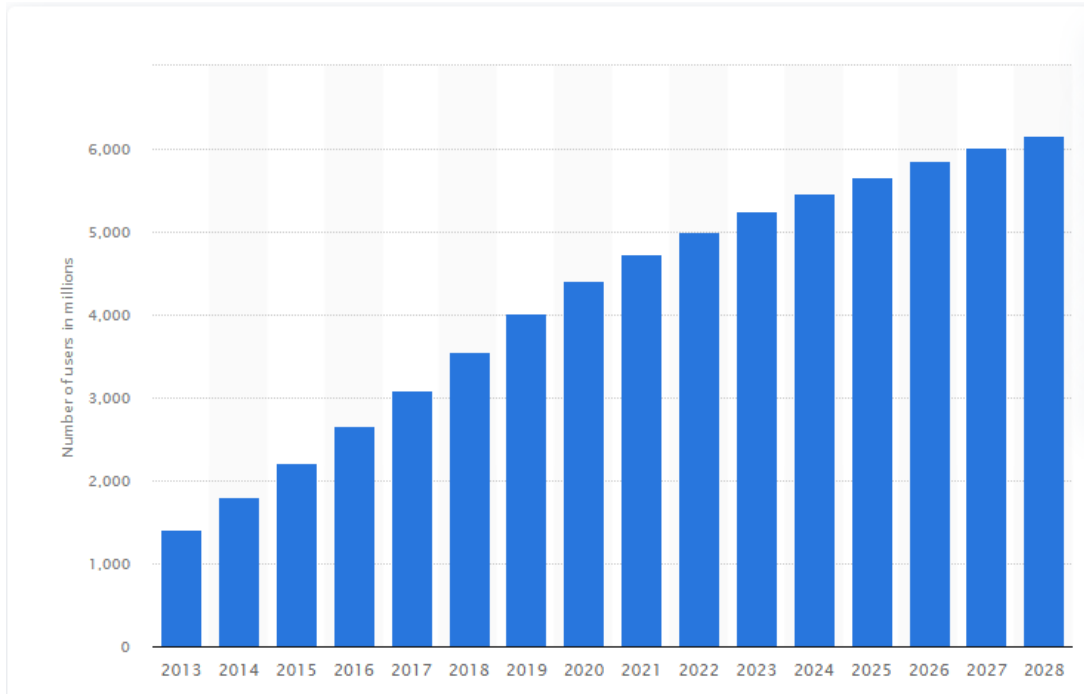
يتبيّن لنا من كافة التعريفات السابقة، أن الركيزة الأساسية للثورة الرقمية هي انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحولها إلى عنصر أساسي في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث أصبحت التكنولوجيا سلعة عامة متاحة للجميع وإن كانت بدرجات متفاوتة، لكن بشكل عام فإن أدواتها الأساسية منتشرة بشكل كبير بين أيدي العامة، متمثلة بالحواسب وأجهزة الهاتف الذكية بتطبيقاتها المتنوعة والمختلفة، وشبكة الانترنت.

يبين الشكل (1-2) تطوّر عدد مستخدمي الانترنت حول العالم كنسبة مئوية من عدد سكان العالم منذ العام 1990 وحتى العام 2021 (البنك الدولي)، حيث نلاحظ أن النسبة لا تتجاوز 5% في العام 1995، ولم تزد بشكل كبير في نهاية عام 2000 لتبلغ 7% فقط، وبمعدل ازدياد بلغ 2% فقط، بينما بلغت النسبة 43% في العام 2015. لتصبح حوالي 60% مع نهاية العقد الثاني من القرن الحالي، وكأننا نشهد تزايداً أسياً في استخدام الانترنت بتقدم الوقت منذ ظهورها حتى اليوم.



الشكل 1-2: تطوّر عدد مستخدمي الانترنت حول العالم

فيما يبين الشكل (2-2) التطوّر التاريخي لعدد مستخدمي الهواتف المحمولة من الجيل الخامس (الذكيّة)، منذ العام 2013 وحتى عام 2023 (Statista.com)، حيث بلغ عدد المستخدمين في العام 2023 أكثر من خمسة مليارات ومئتي مليون مستخدم، فيما يتوقع أن يتجاوز هذا العدد الستة مليارات مستخدم في العام 2028.



الشكل 2-2 : تطوّر عدد مستخدمي الهواتف الذكيّة، والعدد المتوقع حتىّ العام 2028

2.2.2 أثر الثورة الرقمية على النظم المصرفية

شكّلت الابتكارات الرقمية، والتقنيات في القطاع المالي تحدياً جديداً للبنوك المركزية والهيئات الرقابية، تحتم عليها مواكبة التطور الرقمي، حيث توجب تحديد المخاطر التشغيلية، والمخاطر المتعلقة بالاستقرار المالي، وإيجاد سبل للحد منها وأيضاً حماية المستعملين لهذه التقنيات (صندوق النقد العربي، 2019).

يبين صندوق النقد العربي في ورقته البحثية أهم الابتكارات الثورية المالية على الصعيد العالمي كما يلي:

1. نموذج نقل الأصول المالية (Blockchain): وهي تقنية تخزين لا مركزية لنقل معلومات تحتوي على قائمة المعاملات، وقد تم استعمالها أساساً في العملات الرقمية والمشفرة crypto-currencies.
2. التمويل الجماعي (Crowdfunding): هو مصدر تمويل تم تطويره على وجه الخصوص لتلبية احتياجات مروجي المشاريع الصغيرة والناشئة والمتوسطة، من خلال دعوة العموم للمساهمة في تمويلها. يتم عرض المشاريع من قبل أصحاب منصات التمويل الجماعي ليقوم المستثمرون باختيار التمويل الذي يلي توقعاتهم. يحصل الممول على تعويض مالي من المشروع أو على مساهمات عينية فيه.

وفيما يخص التجارب الدولية فقد نمت الاستثمارات العالمية في قطاع التقنيات المالية من 928 مليون دولار في العام 2008 إلى 24.7 مليار دولار عام 2016. وصول المبلغ التراكمي لهذه الاستثمارات خلال الفترة المتراوحة ما بين 2010 و2016 إلى 132 مليار دولار. يمثل هذا الارتفاع السريع للتقنيات المالية تحدياً أو فرصةً للبنوك، وذلك مرتبط بالاستراتيجية المعتمدة من طرف الشركات الناشئة والبنوك. حيث تعمل بعض الشركات الناشئة كمنافس مباشر للبنوك في حين تسعى غالبيتها للشراكة معها (صندوق النقد العربي، 2019).

مثل التمويل الرقمي رافعة لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية. وبالنسبة للبنوك في البلدان المتقدمة، فهو سلاح تنافسي ضد الوافدين الجدد من التقنية الذين يطورون خدمات جديدة سهلة الاستخدام، ويظهر تحليل أجراه "ماكزي" في عام 2015 أن البنوك التي تتأخر في اغتنام فرصة الابتكار الرقمي يمكنها أن تخسر حوالي 35% من صافي أرباحها، في حين أولئك الذين يغتنمون الفرصة يسجلون زيادة في الأرباح تصل إلى 45%.

يبين الجدول التالي مخاطر ومزايا ظهور الابتكارات المالية على البنوك والنظام المالي (صندوق النقد العربي، 2019):

المزايا	المخاطر
عملية مصرفية أفضل وأكثر كفاءة	المخاطر الاستراتيجية والربحية
الاستخدام المبكر للبيانات لأغراض التسويق وإدارة المخاطر	زيادة الترابط بين المؤسسات المالية.
تأثير إيجابي محتمل على الاستقرار المالي بسبب زيادة المنافسة.	مخاطر الامتثال التنظيمي لحماية البيانات
تنظيم الابتكارات المالية	مخاطر تمويل الإرهاب وغسل الأموال
	مخاطر السيولة وتقلبات مصادر التمويل البنكي

جدول 1-2: مخاطر ومزايا ظهور الابتكارات المالية على البنوك والنظام المالي

2.2.3 البنوك الإلكترونية E-Banking

تعريف

تشير مفردة E-Banking أو الخدمات المصرفية الإلكترونية إلى مصطلح شامل للعملية التي يمكن للعميل من خلالها إجراء المعاملات المصرفية إلكترونياً دون القيام بزيارة فعلية (فيزيائية) للبنك. تشير جميع المصطلحات التالية إلى شكل أو آخر من أشكال الخدمات المصرفية الإلكترونية: الخدمات المصرفية للكمبيوتر الشخصي personal computer (PC) banking، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت Internet banking، والخدمات المصرفية الافتراضية virtual banking، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت online banking، والخدمات المصرفية المنزلية home banking، والخدمات المصرفية الإلكترونية عن بُعد remote electronic banking، والخدمات المصرفية عبر الهاتف phone banking. حيث تُعدّ الخدمات المصرفية عبر الكمبيوتر الشخصي، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، هي التسميات الأكثر استخداماً (Keivani, 2014).

الخدمات المصرفية عبر الكمبيوتر الشخصي هي شكل من أشكال الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، التي تمكن العملاء من تنفيذ المعاملات المصرفية من جهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت. في معظم المصارف التي تقدم خدماتها بالطرق المذكورة، يقدم البنك للعميل برمجيات خاصة تسمح للعميل بإجراء المعاملات المالية من جهاز الكمبيوتر، أو تطبيق الهاتف. يقوم العميل بعد ذلك بالاتصال بالبنك عبر الإنترنت، والاطلاع على البيانات، وتشغيل البرامج الموجودة على جهاز كمبيوتر العميل.

تستخدم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، الإنترنت كقناة توصيل يمكن من خلالها إجراء النشاط المصرفي، على سبيل المثال، تحويل الأموال، ودفع الفواتير، وعرض أرصدة الحسابات الجارية وحسابات التوفير، ودفع الرهون العقارية، وشراء الأدوات المالية وشهادات الإيداع. يصل عميل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت إلى حساباته من خلال القنوات الإلكترونية المتاحة لدى البنك، وهو ما سيقوم الباحث بتفصيله في فقرات لاحقة.

يبين الشكل (2-3) موقع البنوك الإلكترونية من ضمن تصنيفات الخدمات المالية الإلكترونية:

يقتصر التفاعل على الاستشارات الإلكترونية المتعلقة بالحساب، والتقدم بطلب للحصول على قروض، وتغيير المعلومات الثابتة الخاصة بالعميل (تغيير الاسم أو العنوان).

3. عملياتي transactional:

يسمح هذا النوع من البنوك لعملائه ومن خلال قنواته الإلكترونية، بتنفيذ المناقشات بشكل مباشر على المنظومة البنكية. ونظراً لوجود اتصال مباشر بين القنوات الإلكترونية، وبين الشبكة الداخلية للبنك فإن المخاطر عالية جداً، ويجب وضعها تحت رقابة صارمة للغاية. يمكن أن تشمل معاملات العملاء المقدمة بهذه الطريقة: الوصول إلى الحسابات - دفع الفواتير - التحويل بين الحسابات - دفع الأقساط البنكية....

2.2.4 تعريف الخدمات البنكية الإلكترونية

لا يوجد تعريف محدد وموحد للخدمات البنكية الإلكترونية، إذ يمكننا الحصول على العديد من التعريفات ومن مصادر ومراجع عديدة، ولكن نلاحظ أن جميع هذه التعريفات تلتقي في نقطة واحدة وجوهرية وهي: الاعتماد على تقانة المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمة، وهو ما يتبين لنا من خلال مجموعة التعريفات التالية:

1. هي عملية رقمنة Digitization الخدمات البنكية، متضمنة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية عبر المحمول، والمنصات الرقمية الأخرى التي تسمح للعملاء بالتنفيذ للخدمات المالية عن بعد. (Investopedia, 2020)
 2. هي مكاملة تكنولوجيا الإنترنت، وأجهزة المحمول في عملية تقديم الخدمات المالية، بما يسمح للعملاء بإدارة أموالهم عن بعد، وبدون الحاجة للتواجد في فروع البنك. (The Financial Times, 2020)
 3. هي عملية رقمنة كل النشاطات البنكية التقليدية، وخلق منتجات بنكية جديدة بشكل رقمي فقط، والخدمات التي تتيح للبنوك الوصول لعملاء جدد وتقديم خيارات مصرفية أكثر فعالية للعملاء الحاليين. (McKinsey & Company 2019)
 4. هي عملية تقديم الخدمات المالية من خلال القنوات الرقمية كالإنترنت، وتطبيق المحمول والقنوات الرقمية الأخرى، التي تسمح للعملاء بالتنفيذ للخدمات المالية عن بعد. (The European Central Bank, 2018)
- ويعرف الباحث الخدمات البنكية الإلكترونية: بأنها الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية لزيائنها، بالاعتماد على تقانات المعلومات والاتصالات ودون الحاجة لزيارة فروع هذه المؤسسات.

2.2.5 السياق التاريخي للخدمات البنكية الإلكترونية

- لم تتحول البنوك دفعة واحدة من بنوك تقليدية إلى بنوك حديثة وعصرية تقدم خدماتها عبر المنصات الرقمية، ومن المفيد أن نستعرض التطورات التي ألمت بالقطاع المصرفي، وأسست لعملية التحول الرقمي التي تعيشها بنوك اليوم، حيث أصبحت هذه الخدمات جزءاً لا يتجزأ من قطاع الصناعة المصرفية.
1. في ستينيات القرن العشرين ظهرت الصرافات الآلية ATM، والتي سمحت للزبائن بالوصول لحساباتهم البنكية خارج أوقات الدوام الرسمي، والحصول على بعض الخدمات من نمط:
 - a. السحب.
 - b. الاستعلام عن الرصيد.
 - c. كشف الحساب المختصر.وذلك من خلال استخدام البطاقات الممغنطة magstripe cards.
 2. في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات ومع بدء انتشار الانترنت، أصبح بإمكان العملاء النفاذ عبر الانترنت إلى معلومات حساباتهم البنكية وإدارتها وإجراء التحويلات البنكية لحسابات أخرى، والقيام بعمليات دفع الفواتير باستخدام حواسيبهم الشخصية.
 3. في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أدى ظهور وتطور الأجهزة المحمولة Mobile devices، واستخدام الانترنت عبر هذه الأجهزة، إلى ظهور مفهوم mobile banking والذي يعني إتاحة الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، مما مكن العملاء من الاستفادة من الخدمات البنكية، وتنفيذ المناقلات المصرفية عبر هواتفهم المحمولة.
 4. في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، ظهرت شركات التكنولوجيا المالية Fintech، والتي قادت عملية تطوير خدمات رقمية مصرفية جديدة، وأدت لظهور منتجات جديدة متضمنة البنوك التي تعمل عبر الانترنت فقط، والمحافظ الإلكترونية eWallets.
 5. في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين أدى انتشار وباء COVID-19 إلى زيادة الإقبال على الخدمات المصرفية الرقمية، حيث كان العملاء غير قادرين أو غير راغبين بزيارة فروع البنوك بشكل فعلي، وهذا الطلب الكبير على الخدمات البنكية الرقمية قاد إلى تسارع عملية تطوير وتبني منتجات وخدمات جديدة، كالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتقنيات blockchain في قطاع الصناعة المصرفية.

وبشكل عام، يمكن إرجاع تطوّر وتقدّم الخدمات المصرفية الإلكترونية لمجموعة من العوامل، يستعرضها الباحث في الفقرة التالية.

2.2.6 عوامل تطوّر الخدمات المصرفية الإلكترونية

التطوّر التكنولوجي:

أدى التطوّر التكنولوجي المتسارع، وخاصة في مجالات الأجهزة المحمولة، والانترنت، وتحليل البيانات، إلى تمكين البنوك من تحسين عمليات التواصل مع الزبائن. وتأمين خدمات بنكية إلكترونية بالاعتماد على هذه التقانات.

التغيّر في تفضيلات العملاء:

مع ظهور وتطوّر الاقتصاد الرقمي، وتحسن تجربة العملاء مع وسائل التكنولوجيا الحديثة، أصبح العملاء أكثر راحةً وميلاً للتعامل مع القنوات الرقمية، والحصول على الخدمات البنكية عبر هذه القنوات، وهذا أدى إلى ازدياد الطلب على خدمات أكثر تعقيداً وتطوّراً.

تغيّر التشريعات:

قامت الحكومات والمشرّعين عبر العالم، بإصدار تشريعات ومعايير جديدة، لتعزيز الاعتماد على الخدمات المصرفية الإلكترونية. مما شجّع البنوك على الاستثمار في هذا المجال.

المنافسة:

تواجه البنوك التقليدية منافسة متزايدة من الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية *fintech*، القادرة على تقديم خدمات مصرفية رقمية مبتكرة وتحدي نماذج الأعمال التقليدية.

خفض التكاليف:

يمكن أن توفر الخدمات المصرفية الرقمية، وفورات كبيرة في التكاليف مقارنةً بالخدمات المصرفية التقليدية، لأنها تتطلب بنية تحتية مادية وموظفين أقل.

أدت هذه العوامل مجتمعةً، إلى خلق حوافز قوية للبنوك للقيام بعمليات الاستثمار في تقديم الخدمات الرقمية، ويتوقع أن يستمر هذا التوجّه مقاداً بالتطوّر التكنولوجي، وازدياد تفضيلات العملاء لإنجاز معاملاتهم عن بعد عبر القنوات الإلكترونية.

2.2.7 تصنيف المؤسسات المالية حسب نوع الخدمات الرقمية المقدمة

يمكن تصنيف المؤسسات المالية التي تقدم خدمات رقمية لعملائها بناء على نوعية هذه الخدمات المقدمة، حيث يمكننا أن نجد التصنيفات التالية (Mothibi, 2021):

البنوك التقليدية

وهي البنوك التي تقدم في الأساس خدماتها لعملائها بشكل شخصي، ولديهم خدمات إلكترونية بسيطة ومحدودة كالتحقق من الرصيد ودفع بعض الفواتير.

البنوك الحديثة Challenger/new banks

تمتلك هذه البنوك رخصة عمل مصرفية متكاملة، وتعتبر منافس مباشر للبنوك التقليدية، حيث أنها تقدم كافة الخدمات التي تقدمها البنوك التقليدية، وهي بشكل أساسي تعمل كشركات تكنولوجيا مالية Fintech، مع امتلاكها لترخيص تقديم خدمات مصرفية متكاملة.

Neo-banks

لا تمتلك هذه الأنواع من المؤسسات المالية رخصة عمل مصرفي، ولكنها تتشارك مع مؤسسات مالية أخرى في تقديم خدمات بنكية مرخصة. وعادة ما تقوم هذه البنوك بالطلب من العملاء أن يكون لديهم حساب في بنك مرخص. يعتبر هذا النوع من البنوك كبنوك رقمية بالكامل، وليس لها أي وجود مادي، وتتواصل مع عملائها عبر تطبيقات الأجهزة المحمولة ومنصات الويب.

Beta banks

يعد هذا التصنيف من المؤسسات المالية كمشروعات مشتركة أو شركات تابعة للبنوك الحالية، حيث تقدم خدمات مالية من خلال ترخيص الشركة الأم. غالباً ما يتم إنشاء هذا النوع من البنوك كوسيلة لدخول أسواق جديدة، حيث تقدم خدمات محدودة لقاعدة مستهلكين مستهدفة. وهي تستهدف شريحة العملاء المتمرسين في مجال التكنولوجيا، بالإضافة لتقديم أفضل الخدمات المصرفية المبتكرة في فئتها.

Non-banks

لا يمتلك هذا النوع من المؤسسات المالية ترخيص بالعمل المصرفي التقليدي، وبدلاً من ذلك تقوم بتأمين وتقديم خدمات مالية بصيغ مختلفة، وهذا النموذج من العمل يسمح لها بالعمل بشكل فريد ومستقل (شركات التأمين - شركات الصرافة - مؤسسات التمويل المتناهي الصغر - ...).

2.2.8 تصنيف الخدمات البنكية الإلكترونية

يمكن تصنيف الخدمات البنكية الإلكترونية وفق معايير مختلفة، كنوع الخدمة المقدمة، ومستوى التخصيص Level of customization، وشرائح الزبائن المستهدفة، والتقنيات المستخدمة. وفيما يلي اثنين من التصنيفات الممكنة لهذه الخدمات:

أولاً: تصنيف الخدمات حسب نوع الخدمة

1. الخدمات الأساسية

تتضمن خدمات من نمط:

- كشف الحساب: معرفة أرصدة الحسابات البنكية أو البطاقات المصرفية عن طريق إحدى القنوات الرقمية (هاتف محمول أو موقع إلكتروني...).
- دفع الفواتير: إمكانية الاستعلام عن قيم الفواتير (محمول - هاتف أرضي - كهرباء - ...)، ودفعها إلكترونياً.
- تحويل الأموال: القيام بعملية تحويل الأموال بين حسابات العميل أو من حسابه لحساب عميل آخر، عبر إحدى القنوات الرقمية.

2. الخدمات المتقدمة

- وتتضمن خدمات أكثر تطوراً وتقدماً من النوع السابق، وموجهة خصيصاً لاحتياجات العملاء الفردية، مثل:
- المحافظ الاستثمارية المخصصة (Investopedia, 2021): هي محفظة من الاستثمارات مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات، والأهداف المحددة للمستثمرين (الأفراد). يشتمل هذا النوع من المحفظة عادةً على مزيج من فئات الأصول المختلفة، مثل الأسهم والسندات والعقارات والسلع، وهو مصمم لتحقيق مستوى معين من المخاطر والعائد، يتوافق مع أهداف المستثمر.
 - المشورة المالية الشخصية (Investopedia, 2021): المشورة المالية المخصصة، هي نصيحة تُعطى لفرد أو مجموعة من الأفراد بناءً على وضعهم المالي الخاص وأهدافهم واحتياجاتهم. يأخذ في الاعتبار دخل الفرد ونفقاته وأصوله وخصومه وتحمل المخاطر وأهداف الاستثمار، ويساعدهم على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة تتوافق مع أهدافهم.

3. خدمات مخصصة

تخصّص هذه الخدمات لشريحة محددة من الزبائن، كالأفراد ذوي الملاءة المالية العالية: مشاريع جديدة.

ثانياً: تصنيف الخدمات حسب نوع التقنيات المستخدمة

1. الخدمات عبر الأجهزة المحمولة

تتضمن كافة الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر الأجهزة المحمولة mobile devices، كالتطبيقات البنكية وتطبيقات المحافظ الإلكترونية E-wallet.

2. الخدمات عبر الإنترنت

تتضمن كافة الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر المنصات الرقمية، عبر الإنترنت مثل: البوابات web portals والمواقع الإلكترونية websites التي تقدم خدمات البنك الإلكتروني online banking.

3. خدمات التقنيات الحديثة

هي الخدمات التي يتم تقديمها بالاعتماد على التقنيات المتطورة، والأكثر حداثة كالذكاء الاصطناعي AI، وسلاسل blockchain، والاعتماد على تقنيات حديثة في التعرف على الهوية، لزيادة وتحسين مستوى الأمان والحماية (بصمة اليد - بصمة الشبكية - البصمة الصوتية - ...).

من المهم جداً ملاحظة أن هذه التصنيفات لا تستبعد بعضها البعض، بمعنى أن الخدمات المصرفية قد تندرج تحت عدة تصنيفات أو فئات، بالإضافة إلى أن هذه الخدمات تختلف من بنك لآخر وحسب طبيعة المنطقة والمكان الذي ينشط فيه البنك ويقدم خدماته.

2.2.9 قنوات تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية

تشير القنوات المصرفية الرقمية (Investopedia, 2021)، إلى مختلف المنصات والقنوات الرقمية التي تستخدمها البنوك لتزويد عملائها بالخدمات المصرفية عن بُعد، دون مطالبهم بزيارة الفرع فعلياً. تتضمن هذه القنوات مواقع الويب وتطبيقات الأجهزة المحمولة وروبوتات الدردشة والوسائط الاجتماعية وغيرها. من خلال هذه القنوات، يمكن للعملاء الوصول إلى مجموعة من الخدمات المصرفية، مثل إدارة الحسابات، وتحويلات الأموال، ودفع الفواتير، وتطبيقات القروض، ودعم العملاء. أصبحت القنوات المصرفية الرقمية شائعة بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، حيث يبحث العملاء عن طرق أكثر ملاءمة وفعالية لإدارة شؤونهم المالية.

وفيما يلي نبين أهم قنوات تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية:

1. تطبيق الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول:
تعد تطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول واحدة من أشهر قنوات الخدمات المصرفية الرقمية. يمكن للعملاء تحميل التطبيق على أجهزتهم المحمولة، والوصول إلى الخدمات المصرفية المختلفة مثل التحقق من أرصدة الحسابات وتحويل الأموال ودفع الفواتير.
2. بوابة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:
عبارة عن منصات ويب web portals، تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء المعاملات المصرفية المختلفة باستخدام متصفح الويب. يمكن للعملاء تسجيل الدخول إلى البوابة الإلكترونية باستخدام بيانات اعتمادهم، والوصول إلى خدمات متنوعة مثل التحقق من أرصدة الحسابات وتحويل الأموال ودفع الفواتير وإدارة الاستثمارات.
3. أجهزة الصراف الآلي (ATM):

هي قنوات خدمات مصرفية رقمية تتيح للعملاء سحب النقود، والتحقق من أرصدة الحسابات. تتوفر أجهزة الصراف الآلي في مواقع مختلفة مثل فروع البنوك، والمتاجر، والأماكن العامة.

² تمتلك أغلب البنوك العاملة في الجمهورية العربية السورية إضافة لمواقعها الإلكترونية، تطبيقات محمول تقدم خدمات مصرفية، وقد قام الباحث بتنصيب وتجريب التطبيقات البنكية الخاصة بكل من المصارف التالية: المصرف التجاري السوري - المصرف العقاري - بنك البركة - مصرف سورية الدولي الإسلامي.

4. أجهزة نقاط البيع POS:

وهي تجهيزات إلكترونية، تسمح لحاملي البطاقات المصرفية بتمرير بطاقاتهم على هذه التجهيزات، وإجراء مناقلات مالية لقاء عمليات شراء البضائع أو الخدمات، حيث تنتقل قيمة هذه المناقلات من حساب حامل البطاقة إلى حساب التاجر.

5. وسائل التواصل الاجتماعي:

تقدم بعض البنوك خدمات مصرفية رقمية، من خلال منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter و Instagram. يمكن للعملاء التفاعل مع حسابات البنك على مواقع التواصل الاجتماعي وإجراء المعاملات المصرفية المختلفة مثل تحويل الأموال و دفع الفواتير. ومن أمثلة البنوك التي تقدم خدمات مصرفية عبر وسائل التواصل الاجتماعي بنك ICICI في الهند وبنك Allied Irish Bank في أيرلندا.

6. Chatbots:

هي قنوات خدمات مصرفية رقمية مدعومة بالنكاء الاصطناعي، تتيح للعملاء التفاعل مع البنك باستخدام لغة طبيعية. يمكن للعملاء طرح الأسئلة والحصول على معلومات الحساب وإجراء المعاملات المصرفية باستخدام روبوتات المحادثة. ومن البنوك التي تستخدم روبوتات المحادثة Bank of America - Capital One – HSBC.

2.3 المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية

2.3.1 تعريف الخطر

الخطر لغةً - ورد في معجم "المصباح المنير" الشرح التالي لمعنى الخطر:

الْخَطْرُ: الإشراف على الهلاك وخوف التلف، و "الْخَطْرُ" السبق الذي يتراهن عليه و "أَخْطَرْتُ" المال "إِخْطَارًا" جعلته "خَطْرًا" بين المتراهنين، وبداية "مُخْطِرَةً" كأنها "أَخْطَرْتُ" المسافر فجعلته "خَطْرًا" بين السلامة والتلف، و"خَاطَرْتُهُ" على مال مثل رهنته عليه، و"خَاطَرَ" بنفسه فعل ما يكون الخوف فيه أغلب.

الخطر اصطلاحاً- تطالعنا الأدبيات بالعديد من التعريفات للمخاطر، نبين منها:

- تفاعل مقصود مع حالة الشك Uncertainty (عبود، 2022)
 - مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه (الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، 2015)
 - هو عدم اليقين المترتب بنتائج الأحداث (de Jongh, 2013)
 - أثر الشك على الأهداف (ISO 31000:2009 / ISO Guide 73:2002)
- تتضمن أي مهمة في عالم أعمال اليوم إمكانيةً لتحقيق أحداث ونتائج، قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح، ويتم الإشارة بازدياد إلى إدارة الخطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية والسلبية للخطر. ولذلك يأخذ أي معيار لإدارة الخطر بعين الاعتبار الخطر من حيث الجانبين السلبي والإيجابي. وفي مجال السلامة، يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار أن النتائج سلبية فقط، مما أدى إلى تركيز إدارة خطر السلامة على منع وتخفيض الضرر.

تعتبر دراسة المخاطر وإدارتها في المؤسسات المالية من أهم عوامل نجاح المؤسسة، واستقرارها في عالم خارجي متسارع الأحداث والتطورات، وفي ظل ما يمارسه هذا العالم من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على المؤسسات المالية تزيد من احتمالية تعرضها للمخاطر، وبالتالي ضرورة تطبيق أفضل الممارسات التي تساهم في إدارة هذه المخاطر والتحوط لمواجهةها، وتقليل الخسائر الناجمة عنها للحد الأدنى.

المخاطر المصرفية

تُعرف المخاطر المصرفية بأنها "التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة" (حشاد، 2005)، وهو من أفضل التعريفات بحسب (حشاد)، إلا أنه يعتبر أن هذا التعريف واسعاً وعريضاً، وما يهم من هذا التعريف هو إدارة المخاطر، حيث أنها تعني جميع القرارات التي يمكن أن تؤثر على القيمة السوقية للبنك، ووجهة النظر هذه تعتبر متسقة مع وجهة النظر التي تقول بأن إدارة المخاطرة هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال

عائد المخاطر وتكلفتها، وبالتالي فإن وجهة النظر هذه ترى بأن إدارة المخاطر هي العمل على تصغير (minimize) المستوى المطلق للمخاطر.

فيما يُعرّف (Ghosh, 2012) المخاطر المصرفية على أنها "الخسارة المحتملة التي قد تحدث للبنك كنتيجة لحصول بعض الأحداث". ويعتبر أن المخاطر تنشأ بسبب عدم اليقين المرتبط بالأحداث التي يمكن أن تسبب الخسارة؛ قد يقع أو لا يقع حدث ما، ولكن إذا حدث فإنه يتسبب في خسارة. يتم تضمين المخاطر بشكل أساسي في المعاملات المالية، على الرغم من أنها يمكن أن تحدث بسبب أحداث تشغيلية أخرى. يتم قياسه من حيث التغير المحتمل في قيمة الأصل أو سعر الورقة المالية / السلع فيما يتعلق بقيمتها أو سعرها الحاليين. عندما نتعامل مع المخاطر في البنوك، فإننا نهتم بشكل أساسي باحتمالات الخسارة أو الانخفاض في قيم الأصول من أحداث مثل التباطؤ الاقتصادي، والتغيرات غير المواتية في السياسة المالية والتجارية، والحركة المعاكسة في أسعار الفائدة أو أسعار الصرف، أو انخفاض أسعار الأسهم.

للمخاطر المصرفية بعدين: عدم اليقين (ما إذا كان حدث ضار سيحدث أم لا)، وشدة التأثير (ما هي الخسارة المحتملة في حالة وقوع الحدث - أي إذا تحققت المخاطر). المخاطرة هي في الأساس سمة جماعية؛ لا يجب أن يُنظر إليها على أنها فرد أو حدث منعزل. عند تنفيذ سلسلة من المعاملات، قد يتسبب عدد قليل منها في خسارة البنك، على الرغم من أن جميعها تحمل عنصر المخاطرة (Ghosh, 2012).

يُعرّف الباحث المخاطر المصرفية بأنها مجموعة الأحداث الداخلية أو الخارجية التي تحدث باحتمالات معينة، وتؤثر بنسب متفاوتة على الاستقرار المالي للبنك.

2.3.2 إدارة الخطر

إدارة الخطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة. وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محافظة الأنشطة (الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، 2015).

إن التركيز الأساسي للإدارة الجيدة للخطر، هو التعرف على هذه الأخطار ومعالجتها، ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة، كما أن إدارة الخطر تساعد في فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة.

يجب أن تكون نشاطات إدارة الخطر مستمرة ودائمة التطور وترتبط باستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الاستراتيجية. ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص.

كما يجب أن تندمج إدارة الخطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعّالة، وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة، حيث تتم ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وعملية، وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة الخطر، كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم، وبتدعيمها لتحمل المسؤوليات وتقييم الأداء والمكافآت، لتعزيز فاعلية العمل بين جميع المستويات.

تنقسم المخاطر التي تواجهها أي مؤسسة حسب عوامل الخطر إلى (الجمعية المصرية لإدارة المخاطر،

2015):

مخاطر تنشأ عن عوامل خارجية:

- المخاطر الاستراتيجية: كالمنافسة، وتحول المستهلكين، والتغيرات في الصناعة، وطلب العملاء.
- المخاطر المالية: تغيرات معدلات الفائدة، وأسعار الصرف، والائتمان.
- العقود.
- القوانين.

مخاطر تنشأ عن عوامل داخلية:

- البحث والتطوير
- رأس المال الفكري.
- السيولة والتدفق النقدي.
- الرقابة المحاسبية.
- نظم المعلومات.

مخاطر تنشأ عن عوامل مشتركة داخلية وخارجية:

- اختيار العاملين.
- سلسلة التوريد.
- الرأي العام.
- العاملين.

▪ الممتلكات.

▪ المنتجات والخدمات.

وتتم عملية إدارة المخاطر بالشكل العام بالمرور بعدة مراحل على الترتيب تتضمن: تمييز، تحليل، مراقبة، ومعالجة الخطر.

قام الباحث بالتركيز على إدارة المخاطر المصرفية كصنف خاص من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، وتحديدًا المخاطر المصرفية التشغيلية، والتركيز على خصوصية هذا التصنيف من المخاطر ومصادره وأفضل الممارسات للتعامل معه، وهو ما سيتم عرضه في الفقرات القادمة من هذا الفصل.

2.3.3 المخاطر المصرفية ولجنة بازل

يعتبر موضوع إدارة المخاطر المصرفية واحداً من أهم المواضيع التي تشغل بال المصرفيين، وتستحوذ على جل اهتمامهم على المستوى العالمي، وخصوصاً في ظل ما واجهه العالم من أزمات مالية متلاحقة ابتداء من الأزمة المالية في المكسيك عام 1994، وبدايات العام 1995، مروراً بالأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية) عام 1997، والظهور المفاجئ لأزمة الرهن العقاري عام 2007 والتي نتجت عن منح البنوك لقروض بمخاطر عالية، نتج عنها تهديد كبير لقطاع العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية (بدأت بإفلاس بنك "Lehman Brothers" وهو رابع أكبر مصرف استثماري في الولايات المتحدة)، لينتقل بعدها للأسواق والمؤسسات المالية العالمية ليشكل تهديداً كبيراً للاقتصاد الدولي، وصولاً إلى الأزمة المالية الأخيرة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في العام 2023 والتي أدت إلى إفلاس واحد من أكبر البنوك في أميركا وهو بنك وادي السيليكون SVB.

كشفت هذه الأزمات عن الثغرات التي عانت منها المنظومات المصرفية والمؤسسات المالية العالمية، مما دعا إلى ظهور المجموعات واللجان الاستشارية والوصائية، التي تعنى بدراسة وتقييم عمل المؤسسات المالية ككل، وتعمل على تحديد وتصنيف أهم المخاطر التي يتعرض لها القطاع البنكي، وإصدار توجيهات وتوصيات دورية، تساعد البنوك والمؤسسات المالية في تطبيق أفضل الممارسات اللازمة لمواجهة وإدارة وتقليل أثر المخاطر التي قد تتعرض لها، إضافة لدراسة التغذية الراجعة من التطبيقات العملية للبنوك، لهذه التوصيات والممارسات بهدف تعديلها وتطويرها بناءً على التجارب الفعلية للتطبيق.

تختلف هوية هذه اللجان والمجموعات فمنها ما يعمل على مستوى عالمي (لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS)، أو إقليمي (صندوق النقد العربي)، أو محلي بحسب السياسات المالية المتبعة في كل دولة (FIMNA هيئة الإشراف على السوق المالية السويسرية).

وتعتبر لجنة بازل أهم وأشهر مجموعة استشارية عالمية تصدر توصيات، وإرشادات، وطرق كمية، ونوعية خاصة بإدارة المخاطر المصرفية على مستوى العالم، لذا كان من الضروري الإضاءة على هذه المجموعة وإصداراتها وطريقة عملها.

لجنة بازل للرقابة المصرفية

لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)، تأسست عام 1975، وهي واضع المعايير العالمية الأساسية للتنظيم التحوطي للبنوك، تقوم هذه اللجنة بتوفير منتدى للتعاون المنتظم في مسائل الرقابة المصرفية. ويبلغ عدد أعضائها 45 عضواً من البنوك المركزية، والمشرفين على البنوك من 28 سلطة قضائية، وتتمثل مهمتها في تعزيز التنظيم والإشراف والممارسات للبنوك في جميع أنحاء العالم، بهدف تعزيز الاستقرار المالي. تقع أمانة اللجنة في بنك التسويات الدولية في بازل، سويسرا (الموقع الرسمي لبنك التسويات الدولية).

تسعى لجنة بازل إلى تحقيق أهدافها من خلال الأنشطة التالية (الموقع الرسمي لبنك التسويات الدولية):

a. تبادل المعلومات حول التطورات في القطاع المصرفي والأسواق المالية، للمساعدة في تحديد

المخاطر الحالية أو الناشئة للنظام المالي العالمي؛

b. تبادل القضايا، والمنهجيات، والأساليب الإشرافية لتعزيز التفاهم المشترك وتحسين التعاون عبر

الحدود؛

c. وضع وتعزيز المعايير العالمية للتنظيم، والإشراف على البنوك، وكذلك المبادئ التوجيهية

والممارسات السليمة؛

d. معالجة الثغرات التنظيمية والرقابية التي تشكل مخاطر على الاستقرار المالي؛

e. مراقبة تنفيذ معايير لجنة بازل في البلدان الأعضاء، وخارجها بهدف ضمان تنفيذها في الوقت

المناسب. وبشكل متسق وفعال، والمساهمة في "تكافؤ الفرص" بين البنوك النشطة دولياً؛

- f. التشاور مع البنوك المركزية، والسلطات الإشرافية للبنوك التي ليست أعضاء في اللجنة للاستفادة من مدخلاتها في عملية صياغة سياسة اللجنة، ولتعزيز تنفيذ معايير اللجنة والمبادئ التوجيهية والممارسات السليمة خارج البلدان الأعضاء في BCBS؛
- g. التنسيق والتعاون مع واضعي معايير القطاع المالي والهيئات الدولية الآخرين، ولا سيما المعنية منها بتعزيز الاستقرار المالي.

إصدارات لجنة بازل

يبين الجدول (2-2) الإصدارات الأساسية للجنة بازل (اتفاقيات بازل)، علماً أن التطبيق لا يتم في عام الإصدار إنما خلال مجال زمني يلي تاريخ إصدار الاتفاقية (بنك التسويات الدولية، النصوص الأصلية لاتفاقيات بازل):

الإصدار	تاريخ الإصدار	الإطار الرئيسي
بازل 1 (اتفاقية بازل الأولى)	1988	مخاطر الائتمان وتقدير المخاطر بالنسبة للأصول
بازل 2 (اتفاقية بازل الثانية)	2004	الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال - المراجعة الإشرافية - انضباط السوق.
بازل 3 (اتفاقية بازل الثالثة)	2010	تعزيز متطلبات معيار بازل الثاني بشأن الحد الأدنى لنسب رأس المال للبنك - تقديم متطلبات بشأن حيازات الأصول السائلة واستقرار التمويل.
بازل 4 (اتفاقية بازل الرابعة)	2017	استكمال إصلاحات بازل 3، تتمحور التوصيات بالحد من انخفاض رأس المال الذي يمكن أن ينتج عن استخدام البنوك للنماذج الداخلية بموجب النهج القائم على التصنيفات الداخلية

جدول 2-2: إصدارات لجنة بازل

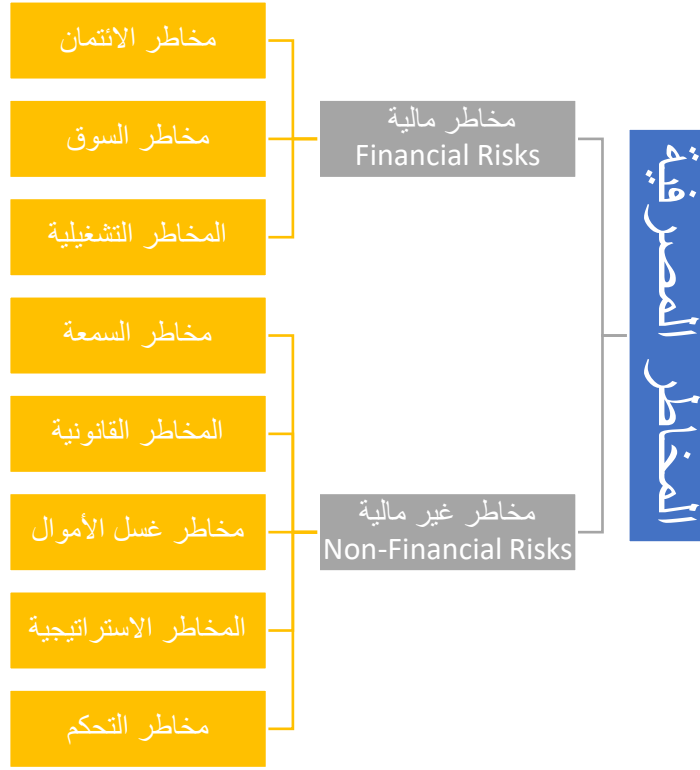
2.3.4 تصنيف المخاطر المصرفية

تواجه البنوك شريحتين واسعتين من المخاطر (Ghosh, 2012): مخاطر الأعمال Business Risks ومخاطر السيطرة Control Risks. مخاطر الأعمال متصلة في الأعمال، وتنشأ بسبب حدوث بعض الأحداث المتوقعة أو غير المتوقعة في الاقتصاد أو الأسواق المالية، والتي تسبب تآكلاً في قيم الأصول، وبالتالي انخفاض القيمة الجوهرية للبنك. قد لا يتم سداد الأموال التي تم إقراضها للعميل بسبب فشل النشاط التجاري، أو قد تنخفض القيمة السوقية للسندات أو الأسهم بسبب ارتفاع معدل الفائدة، أو قد لا تتم تسوية العقد الآجل لشراء العملات الأجنبية بسعر متعاقد عليه، من قبل الطرف المقابل في تاريخ الاستحقاق حيث أصبح سعر الصرف غير ملائم. هذه الأنواع من مخاطر الأعمال متصلة في أعمال البنوك. ومن أمثلتها: مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، وهي مخاطر الأعمال الرئيسية الثلاثة، لها أبعاد عديدة، وبالتالي تتطلب معالجة متقنة.

تشير مخاطر التحكم إلى عدم كفاية أو فشل الرقابة التي تهدف إلى التحقق من كثافة، أو حجم مخاطر الأعمال أو منع انتشار المخاطر التشغيلية. ينشأ عدم كفاية السيطرة بسبب عدم فهم العملية التجارية بأكملها، بينما ينشأ الفشل في السيطرة بسبب الرضا عن النفس، أو التراخي من جانب موظفي المراقبة.

يمكن أيضاً تصنيف المخاطر إلى فئتين أخريين: المخاطر المالية Financial Risks ومخاطر غير مالية Nonfinancial Risks، تتسبب المخاطر المالية في خسارة البنك بشكل مباشر، بينما تؤثر المخاطر غير المالية على الوضع المالي بطريقة غير مباشرة. مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل هي مخاطر مالية حيث يكون لها تأثير مباشر على المركز المالي للبنك. على سبيل المثال: إذا كانت القيمة السوقية للسند الذي اشتراه البنك أقل من سعر الشراء، سيتكبد البنك خسارة إذا باع السند في السوق. تعتبر مخاطر السمعة، والمخاطر القانونية، ومخاطر غسيل الأموال، ومخاطر التكنولوجيا، ومخاطر الرقابة، من المخاطر غير المالية لأنها تؤثر سلباً على البنك بطريقة غير مباشرة. ومن أمثلة المخاطر غير المالية: الفرص التجارية المفقودة، وبالتالي الدخل المفقود، بسبب الدعاية السلبية ضد أحد البنوك التي تضر بسمعته، أو التعويض المدفوع للعميل استجابة لقرار غير موافق من محكمة قانونية ضد البنك. وبالتالي يجب أن يكون لدى البنوك نظام رقابة مفصل وشامل على الائتمان والاستثمار والمجالات التشغيلية الأخرى.

يمكن قياس تأثير المخاطر المالية من الناحية العددية، في حين أن تأثير المخاطر غير المالية غالبًا ما يكون غير قابل للقياس الكمي. يمكن تقييم تأثير المخاطر غير المالية من خلال تحليل السيناريو والإشارة إليها من حيث الخطورة مثل منخفضة ومتوسطة وعالية.



الشكل 4-2: تصنيف المخاطر المصرفية³

نبين فيما يلي تعريف أهم المخاطر المصرفية حسب أنواعها (حشاد، 2005):

مخاطر الائتمان

تنشأ مخاطر الائتمان من عدم قدرة أو عدم رغبة المقترض بالوفاء بالتزاماته في الأوقات المحددة للبنك، ما يؤدي لإلحاق خسائر اقتصادية بالبنك، لا تقتصر على الخسائر المحاسبية المباشرة بل تتعداها إلى تكاليف الفرصة البديلة وتكاليف المعاملات، والمصاريف المتعلقة بالائتمان المتعثر.

مخاطر السوق

هي المخاطر التي تنشأ عن التغيرات المعاكسة، أو التي ليست بصالح البنك وذلك بالنسبة لأسعار السوق، ولها 4 أنواع:

³ Ghosh, 2012

1. مخاطر تقلبات أسعار الفائدة.
2. مخاطر تقلبات أسعار الصرف.
3. مخاطر تقلبات أسعار الأوراق المالية.
4. مخاطر تقلبات أسعار السلع.

المخاطر التشغيلية *Operational Risk*

هي مخاطر الخسائر التي تنشأ من عدم كفاءة، أو فشل العمليات الداخلية، والأفراد، والنظم، أو التي تنشأ نتيجة لأحداث خارجية. ويتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية لكنه يستبعد المخاطر الاستراتيجية والمخاطر الناشئة عن السمعة *Reputation Risk*.

سيفرد الباحث الفقرات اللاحقة من هذا الفصل للتركيز على المخاطر التشغيلية، بصفتها متحوّلاً رئيسياً من متحوّلات الدراسة.

2.3.5 أنواع المخاطر التشغيلية

تُقسم المخاطر التشغيلية حسب معايير بازل إلى مجموعات فرعية، بحيث يكون تقسيمها وظيفياً كما يلي (سياسات وإجراءات المخاطر التشغيلية في المصرف التجاري السوري، 2022):

المخاطر التكنولوجية ومخاطر نظم المعلومات

هي الخسائر الناتجة عن توقف أو فشل الأنظمة والأجهزة التقنية لدى المصرف بسبب البنية التحتية أو تكنولوجيا المعلومات، أو عطل، أو خلل في الأنظمة، أو اختراق هذه الأنظمة من طرف خارجي. كالانقطاعات الشبكية، والأخطاء *Bugs* في النظام المصرفي وملحقاته، أو البرمجيات الخبيثة.

مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات

هي الخسائر الناجمة عن المعالجة الخاطئة للعمليات على حسابات العملاء، وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ وإدارة العمليات. ومن الأمثلة على ذلك:

- أخطاء إدخال البيانات *Data Entry*.
- الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك.
- النزاعات مع الأطراف التي يتعامل معها المصرف (متعاملون، متعاقدون، موردين، ...).
- خسائر بسبب الإهمال أو الأخطاء التي تؤدي إلى ضرر يتعلق بحسابات المتعاملين أو مستحقاتهم.

مخاطر العنصر البشري

هي الخسائر التي يتسبب بها الموظفون (عن قصد أو دون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات، أو التحايل على القانون، أو تعليمات المصرف وسياسته، وذلك من قبل المسؤولين أو الموظفين (احتيايل داخلي). ومن الأمثل على ذلك:

- سوء الائتمان من الموظفين.
- السرقة والاختلاس من موظفي الفروع.
- الخسائر الناشئة عن العلاقة مع المتعاملين والمساهمين والجهات الرقابية، أو أي احتيايل من قبل طرف ثالث (خارجي): كتزوير الوثائق.

مخاطر الأحداث الخارجية

هي الخسائر الناشئة عن أحداث خارجية يقوم بها طرف ثالث third party يختلف عن المصرف والمتعامل. ومن الأمثلة على ذلك:

- الاحتيال الخارجي الذي يسبب أضراراً تصيب الممتلكات والأصول، كحسابات المصرف والمتعاملين.
- خسائر نتيجة تغيير القوانين والأنظمة، بما يؤثر في قدرة المصرف على مواصلة العمل.
- الخسائر الناتجة عن العوامل والظروف الطبيعية كالكوارث (حرائق - زلازل - فيضانات..).

2.3.6 إدارة المخاطر التشغيلية

يجب أن يأخذ تحديد المخاطر التشغيلية بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية من جميع أنواع الأنشطة التجارية والمنتجات والخدمات في كل أقسام البنك. هناك طريقتان متميزتان لتحديد هذه المخاطر (Gimblett, 2018): يمكن للبنوك اتباع نهج من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى. بموجب النهج من أعلى إلى أسفل، يتم تقسيم أنشطة البنك إلى خطوط أعمال قد تكون تمويل الشركات، والتجارة والمبيعات، والخدمات المصرفية للأفراد، وما إلى ذلك. ثم يتم تحديد مجموعات الأنشطة أو فرق المنتجات داخل كل خط عمل. بعد ذلك، يتم فصل المنتجات المستخدمة في كل سطر وتحديد أحداث المخاطر المرتبطة بكل منتج. في إطار النهج التصاعدي، يتم جمع البيانات المتعلقة بأحداث المخاطر الفردية وتصنيفها إلى فئات من نوع الحدث الأوسع

داخل كل خط أعمال. أخيراً، يتم تجميع المخاطر للحصول على صورة شاملة للمخاطر التشغيليّة التي يواجهها البنك.

على عكس مخاطر الائتمان حيث يكون التقدير الكمي في خسارة ائتمانية محتملة، تركز المخاطر التشغيليّة على تقييمها للخسارة من الناحية النسبية (غير كمّية) مثل "صغير، متوسط، كبير، كبير جداً". تعتبر مخاطر التشغيل مسألة إدارة أكثر منها مسألة قياس. لذلك، يجب على البنوك تقييم التعرّض للمخاطر التشغيليّة على مستوى المؤسّسة، وتحديد المناطق ذات الخسائر العالية واتخاذ إجراءات مخففة. يمكن استخدام ثلاث طرق لتقييم المخاطر التشغيليّة: طريقة التحكم والتقييم الذاتي للمخاطر، وطرق مؤشرات المخاطر الرئيسيّة، وطريقة تخطيط المخاطر. سنشرح بإيجاز كل من هذه الطرق أدناه:

1. وفقاً لتقنيّة التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر:

يتم تقييم المخاطر المحتملة من حيث عمليّات وحدود الأعمال ومتطلّبات المهارة والتهديدات. مما يسمح بتقييم نقاط القوّة والضعف في بيئة المخاطر التشغيليّة بأكملها.

2. تعتمد الطريقة الثانية على مؤشرات المخاطر الرئيسيّة (KRIs):

وهي إحصاءات أو مقاييس تستخدم لتحديد المجالات المؤثرة التي قد تحدث فيها خسائر تشغيلية. يسلط الضوء على الأنشطة وعوامل المخاطرة التي لديها أكبر احتمال لإلحاق خسائر بالمؤسّسة. تقدم KRIs إنذارات مبكرة على الأشخاص والعمليات والأنظمة. وهي تستند إلى ثلاثة معايير:

- حجم الأعمال،
- بيئة الدعم اللوجستي (أي نسبة الموظفين إلى عبء العمل)،
- جدّول الطاقة التقديرية (أي متوسط عدد التجاوزات المسموح بها).

3. الطريقة الثالثة:

وهي طريقة تخطيط المخاطر وتستخدم لتحديد نقاط الضعف من أجل تحديد أولويات التدابير التصحيحية.

أما فيما يتعلق بحساب رأس المال، أو قيمة التحوط الخاصّة لمواجهة المخاطر التشغيليّة، فقد حددت لجنة بازل ثلاث طرق لحساب رسوم رأس المال للمخاطر التشغيليّة:

- نهج المؤشر الأساسي،
- النهج القياسي،

▪ نهج القياس المتقدم.

ويكتفي الباحث بالإشارة لها، لأن طرق احتساب كفاية رأس المال اللازمة لمواجهة المخاطر التشغيلية، لا تقع في دائرة اهتمامات البحث⁴.

2.3.7 الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية ومراقبتها

وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية مخططاً لمبادئ الصناعة المصرفية يسمى "مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية". هذه الوثيقة جزء من الركيزة الثانية لبازل 3 وهي:

"مجموعة من الإجراءات المتفق عليها دولياً والتي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية استجابةً للأزمة المالية في 2007-2009. تهدف الإجراءات إلى تعزيز التنظيم والإشراف وإدارة المخاطر للبنوك. مثل جميع معايير لجنة بازل، فإن معايير بازل 3 هي الحد الأدنى من المتطلبات التي تنطبق على البنوك النشطة دولياً. يلتزم الأعضاء بتنفيذ وتطبيق المعايير في ولاياتهم القضائية ضمن الإطار الزمني الذي تحدده اللجنة "بنك التسويات الدولية - بازل 3: الإطار التنظيمي الدولي للبنوك). وفيما يلي أفضل الممارسات التي توصي بها لجنة بازل لإدارة المخاطر التشغيلية (Basel committee, 2021):

المبدأ الأول

يجب أن يأخذ مجلس الإدارة زمام المبادرة في إرساء ثقافة قوية لإدارة المخاطر، يتم تنفيذها من قبل الإدارة العليا. كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إنشاء ثقافة مؤسسية تسترشد بإدارة قوية للمخاطر، ووضع معايير وحوافز للسلوك المسؤول والاحترافي، والتأكد من أن الموظفين يتلقون التدريب المناسب على إدارة وأخلاقيات المخاطر.

المبدأ الثاني

يجب على البنوك تطوير، وتنفيذ، والحفاظ على إطار عمل لإدارة المخاطر التشغيلية. مدمج بالكامل في عمليات إدارة المخاطر الشاملة للبنك. سيعتمد أسلوب إدارة المخاطر التشغيلية (ORMF) المعتمد من قبل البنك على مجموعة من العوامل، من بينها طبيعة البنك وحجمه وتعقيده وملف المخاطر Risk profile.

⁴ يمكن للاستزادة مراجعة الوثيقة الصادرة عن البنك المركزي المصري: "ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل" - الموقع الرسمي للبنك المركزي المصري.

المبدأ الثالث

يجب على مجلس الإدارة الموافقة على إطار إدارة المخاطر التشغيلية. ومراجعتها بشكل دوري. والتأكد من أن الإدارة العليا تنفذ السياسات، والعمليات، والأنظمة الخاصة بإطار إدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعال، وعلى جميع مستويات القرار.

المبدأ الرابع

يجب أن يوافق مجلس الإدارة ويراجع دورياً بيان قابلية تحمل المخاطر، والتسامح مع المخاطر التشغيلية، الذي يوضح طبيعة، وأنواع، ومستويات المخاطر التشغيلية التي يكون البنك على استعداد لتحملها.

المبدأ الخامس

يجب على الإدارة العليا أن تضع هيكل حوكمة واضح، وفعال، ومتين. تتم الموافقة عليه من قبل مجلس الإدارة، مع خطوط مسؤولية واضحة المعالم وشفافة ومتسقة. كما تكون الإدارة العليا مسؤولة عن التنفيذ المستمر والمحافظة على سياسات، وعمليات، وأنظمة المؤسسة لإدارة المخاطر التشغيلية. في جميع المنتجات المادية للبنك، وأنشطته، وعملياته، وأنظمتها. بما يتوافق مع بيان قبول وتحمل المخاطر الخاص بالبنك.

المبدأ السادس

يجب أن تضمن الإدارة العليا عملية التحديد، والتقييم الشامل للمخاطر التشغيلية الكامنة في جميع المنتجات، والأنشطة، والعمليات والأنظمة. للتأكد من فهم المخاطر الكامنة ومحفزاتها بشكل صحيح وجيد.

المبدأ السابع

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عملية إدارة التغيير في البنك شاملة، ومزودة بالموارد المناسبة، ومفصلة وموزعة بشكل مناسب بين خطوط الدفاع ذات الصلة (خطوط الدفاع ضد المخاطر المحتملة).

المبدأ الثامن

يجب على الإدارة العليا تنفيذ عملية رصد ملفات تعريف المخاطر التشغيلية بشكل منتظم، كما يجب وضع آليات إعداد التقارير المناسبة على مستوى مجلس الإدارة، والإدارة العليا، ووحدات الأعمال. لدعم الإدارة الاستباقية للمخاطر التشغيلية.

المبدأ التاسع

يجب أن يكون لدى البنوك بيئة رقابية قوية تستخدم السياسات والعمليات والأنظمة؛ إضافة للضوابط الداخلية المناسبة؛ واستراتيجيات مناسبة للتخفيف mitigation من المخاطر و/أو تحويلها transfer.

المبدأ العاشر

يجب على البنوك تنفيذ برنامج متين وموثوق لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يتماشى مع إطار عمل إدارة المخاطر التشغيلية.

المبدأ الحادي عشر

يجب أن يكون لدى البنوك خطط لاستمرارية الأعمال Business continuity لضمان قدرتها على العمل على أساس مستمر، والحد من الخسائر في حالة تعطل الأعمال الشديد. يجب ربط خطط استمرارية الأعمال بإطار عمل إدارة المخاطر التشغيلية للبنك.

المبدأ الثاني عشر

يجب أن تسمح الإفصاحات العامة للبنك، لأصحاب المصلحة بتقييم منهجية البنك في إدارة المخاطر التشغيلية.

الفصل الثالث: الإطار العملي

استعرض الباحث في هذا الفصل مجتمع وعينة البحث، وكيفية التطبيق العملي لاختبار فرضيات البحث، متضمنة طرق جميع البيانات، وأدوات تحليلها، والاختبارات المنفذة عليها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصل لها.

"If you would be a real seeker of truth, it is necessary that at least once in your life you doubt, as far as possible, all things."

Rene Descartes

الفصل 3: الإطار العملي

3.1 المبحث الأول: التعريف بمجتمع البحث

3.1.1 مقدّمه

قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية العملية الخاصة بهذا البحث، في المصرف التجاري السوري، كنموذج عن المؤسسات الماليّة العاملة في الجمهورية العربية السورية، وقد جاء هذا الاختيار للاعتبارات التالية:

- يستحوذ المصرف التجاري السوري على الحصّة الأكبر في العمل المصرفي ضمن الجمهورية العربية السورية (الموقع الرسمي للمصرف)، وبالتالي يعتبر مجتمع بحث ملائم.
- تقديم المصرف لحزمة خدمات إلكترونيّة إضافة للخدمات المصرفيّة التقليدية (سيتمّ التعريف بها بشكل مفصل في الفقرات التالية)، وهو ما يقدّم حالة عمليّة ملائمة لمتحوّلات الدراسة.
- الهيكلية التنظيمية والإدارية الخاصّة بالمصرف والتي تضم مديريّات تؤدي مهام رئيسية ذات صلة مباشرة بمتحوّلات الدراسة.
- خبرة الباحث العمليّة ببعض تفاصيل العمل المصرفي وآليات تقديم الخدمات البنكيّة الإلكترونيّة عموماً، وفي المصرف التجاري السوري خصوصاً، حيث عمل كمهندس برمجيات ومدير المشروع البرمجي الخاص بتصميم وتنفيذ الموقع الرسمي للمصرف على شبكة الانترنت، وتطبيق المحمول الخاص بالبنك، واللذان يعتبران قناتين رئيسيتين في تقديم الخدمات البنكيّة الإلكترونيّة في المصرف.

3.1.2 تعريف بالمصرف التجاري السوري

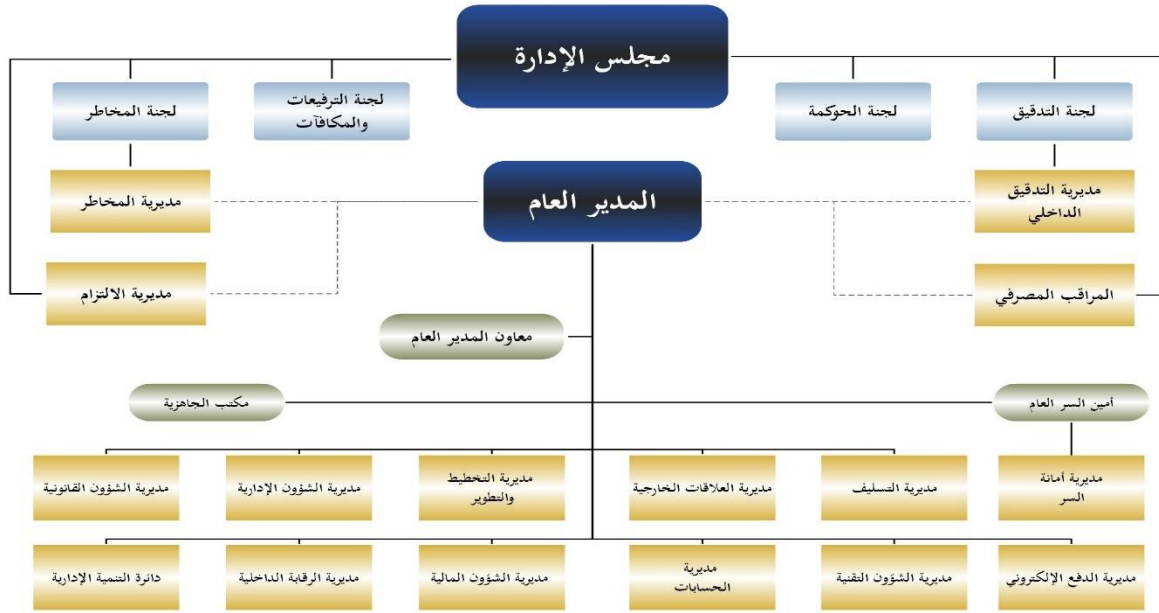
أحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 تاريخ 1966/10/29، وبلغ رأسماله عند إحداثه مائة وخمسون مليون ليرة سورية، وبموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم 35 لعام 2006، والخاص بالمصرف التجاري السوري تم رفع رأسمال المصرف إلى سبعين مليار ليرة سورية (الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري).

يعتبر المصرف التجاري السوري من أكبر المؤسسات المصرفيّة في القطر إذ يستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي، حيث تقدر حصته من الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بنحو 80%، ويستحوذ على أكثر من 70% من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحليّة (الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري).

يضم المصرف التجاري السوري شبكة واسعة من الفروع ومكاتب الخدمات المصرفية، حيث بلغ عددها 76 فرعاً، و69 مكتبا (التقرير السنوي للمصرف-2019).

3.1.3 الهيكلية التنظيمية الإدارية للمصرف التجاري السوري

يبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري (الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري):



الشكل 3-1: الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري.

لن يقوم الباحث بالتعريف بكافة مهام ومديريات ولجان المصرف، وإنما سيكتفي بالتعريف بالمديريات ذات الصلة بالحالة المدروسة وبمحتولات الدراسة، وهي⁵:

مديرية المخاطر

تتولى هذه المديرية إدارة مختلف أنواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف، وخاصة ما يتعلق منها بمخاطر التسليف، ومخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، و مخاطر العمليات الخارجية. بالإضافة إلى كل ما يتعلق بإجراءات مكافحة غسيل الأموال، ويمكن ايجاز المهام التي تقوم بها بما يلي:

⁵ حصل الباحث على هذه المعلومات الخاصة بالمديريات من خلال الدراسة الاستقصائية التي أجراها في المصرف

1. تحديد وتحليل وقياس وضبط ومراقبة المخاطر التشغيليّة لجميع العمليّات المصرفيّة والأنظمة المستخدمة من قبل المصرف.
2. مراقبة الحسابات المصرفيّة بكافة أنواعها.
3. الإفصاح عن المخاطر التشغيليّة التي يتعرض لها المصرف، وسبل معالجتها والتخفيف من أثرها.
4. تجميع بيانات المخاطر التشغيليّة وحفظها وأرشفتها وتحليلها.
5. المراجعة الدورية لإجراءات العمل الإداري في المصرف والرقابة عليها.
6. وضع معايير منح الصلاحيات على كافة البرمجيات العاملة ضمن البنك.
7. دراسة كفاية رأس المال اللازم لمواجهة كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك وبما ينسجم مع معايير لجنة بازل وصادراتها.
8. وضع إجراءات الحماية ضد الحريق مع ما يلزم من معدات، وصيانتها دورياً وإجراءات الحماية من الكوارث الطبيعية بمختلف أنواعها.
9. تحقيق كافة متطلبات الأعمال المصرفيّة والالتزامات والتشريعات القانونية المتعلقة بأمن المعلومات، وتحليل الثغرات والعوامل المسببة لمخاطر أمن المعلومات وتأثيراتها، والعمل على معالجتها والتخفيف من أثرها.
10. احتساب الخطر التشغيلي الناجم عن اختراقات أمن المعلومات.
11. التأكيد على الممارسات السليمة لإدارة ورقابة المخاطر الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفيّة

مديريّة الشؤون التقنيّة

تتولى هذه المديريّة كافة الأعمال المرتبطة بتقانة المعلومات والاتّصالات في المصرف، وتعتبر مسؤولة عن البيئة التقنيّة اللازمة لعمل كافة البرمجيات المستخدمة في المصرف، من برمجيات Software، وعتاد Hardware، وتجهيزات شبكيّة وتجهيزات الاتّصالات، وضمان استمرارية عمل شبكة فروع ومكاتب المصرف المنتشرة في كافة المحافظات والمناطق السورية على مدار الساعة، وذلك من خلال:

1. تحليل وتطوير وتحديث مستمر للأنظمة التي يعمل عليها المصرف من أنظمة مصرفيّة وإداريّة وشبكات وأمن معلومات وغيرها.
2. دراسة متطلبات العمل في المصرف من ناحية تقنيّة.

3. إعداد الخطط اللازمة لتطوير العمل التقني في المصرف والإشراف على تنفيذها.
4. تطوير بعض الأنظمة البرمجية.
5. تشغيل مختلف الأنظمة التقنية في المصرف واستثمارها.
6. تقديم الدعم الفني لمختلف مديريات وفروع المصرف.
7. إعداد وتطوير مختلف أنواع التقارير التي تساعد في دعم القرار.

مديرية الدفع الإلكتروني

تتولى مديرية الدفع الإلكتروني عملية إصدار، وتشخيص البطاقات المصرفية بكافة أنواعها. وتعتبر مسؤولة عن إدارة المنظومة الخاصة بعمل أجهزة الصراف الآلية ATM، وأجهزة نقط البيع POS الخاص بالبنك، وذلك بالتنسيق مع مديرية الشؤون التقنية، إضافة لعمليات التسوية مع كافة المفوترين الذين تتم دفع فواتيرهم إلكترونياً عبر قنوات المصرف التجاري السوري، وتقوم بالربط مع مصارف وشبكات محلية وعالمية لتمكين حملة البطاقات الصادرة عن المصرف من استعمال بطاقاتهم على هذه الشبكات، وتمكين حملة بطاقات هذه الشبكات من استعمال بطاقاتهم على شبكة المصرف التجاري السوري، وإجراء عمليات التسوية والتفصيص بين المصرف وبين هذه الشبكات.

3.1.4 الخدمات التي يقدمها المصرف التجاري السوري

يعتبر المصرف التجاري السوري الممول الوحيد لجميع عمليات التجارة الخارجية والداخلية في الجمهورية العربية السورية من خلال التسهيلات التي اعتاد على تقديمها ولعقود طويلة والتي تتمثل بما يلي (التقرير السنوي، 2019):

1. القروض الاستثمارية.
 2. الحسابات الجارية المدينة.
 3. حسم السندات.
 4. الاعتمادات المستندية للاستيراد والتصدير وبمختلف العملات
 5. الكفالات بمختلف الأنواع والعملات...
- بالإضافة إلى مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية الأخرى والتي تتمثل بما يلي:
1. الودائع تحت الطلب بكافة العملات.
 2. الودائع لأجل بكافة العملات.

3. حسابات التوفير .

4. الحوالات الواردة والصادرة بالعملات الأجنبية.

5. الحوالات الفورية بالليرة السورية.

6. الشيكات المصدّقة والسياحية.

7. تقاص الشيكات

8. تأجير الصناديق الحديدية.

9. الخدمات البنكية الالكترونية.

الخدمات البنكية الالكترونية في المصرف التجاري السوري:

واكب المصرف التجاري السوري انعكاسات التطور والثورة الرقمية على القطاع المصرفي، فأطلق حزمة من الخدمات البنكية الالكترونية مدعومة بتوطين وتشغيل بيئة تقنية داخل المصرف وكوادر فنية مختصة ومدربة، تشرف على عمل هذه البيئة، التي يعد من أهم مكوناتها المنظومة المصرفية الأساسية Core banking system، ومنظومة مُحولة المصرف التجاري السوري EFT Switch، اللتين تعتبران ركيزتين أساسيتين في تقديم أي خدمة عبر القنوات الالكترونية للمصرف، ونستعرض فيما يلي مجموعة الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك عبر السياق التاريخي المتدرج في تقديمها:

1. قام البنك بتطوير منظومته المصرفية عن طريق استبدال النظام البنكي Core-banking في العام 2004.
 2. قام البنك بإطلاق محوّله الخاصّة EFT Switch مع نشر شبكة من الصرافات ATM، وأجهزة نقط البيع POS العاملة على نفس المحوّلة في العام 2005، وقد بلغ عدد الصرافات الإجمالي عام 2019 في البنك 487 صرافاً، منها 125 صرافاً خارج الخدمة بالكامل نتيجة للظروف التي تمر به البلاد (التقرير السنوي، 2019). أما عدد أجهزة POS، فقد بلغ 140 جهاز في العام 2023. (تحقيق الباحث)
- مكّنت هذه المحوّلة البنك من إصدار بطاقات مصرفية لعملائه وفق معايير شبكة Visa العالمية، كما مكّنت عملائه من استخدامها عبر شبكة الصرافات وأجهزة POS الخاصّة به. حيث أتاحت أجهزة ATM، لحاملي بطاقات المصرف الخدمات التالية:

- a. اجراء عمليات السحب النقدي ضمن سقف سحب، منسجمة مع سياسات المخاطر المصرفية.
- b. الاستعلام عن رصيد البطاقات المصرفية.
- c. كشف الحساب المختصر.
- d. خدمة تحويل الرصيد إلى بطاقة أخرى.
- e. تسديد أقساط القروض.

- f. دفع الفواتير من خلال عمليّات ربط مباشرة بين محوّل المصرف والمفوترين الراغبين بتقديم الخدمة (مياه دمشق - كهرباء دمشق وريفها - أقساط طلاب الجامعة الافتراضية السورية - فواتير المحمول وشحن الرصيد).
3. قام البنك في العام 2020 بتحديث موقعه الإلكتروني، وإطلاق تطبيق المحمول الخاص به، والذين يقدّمان مجموعة من الخدمات والمعلومات متضمّنة:
- التعريف بالمصرف التجاري السوري.
 - التعريف بالخدمات المصرفيّة التقليديّة التي يقدّمها المصرف.
 - التعريف بشبكة فروع ومكاتب وصرافات المصرف التجاري السوري، بشكل تفاعلي عبر تحديد موقعها على خريطة رقميّة تفاعلية.
 - استقبال شكاوى الزبائن ومعالجتها.
 - قائمة أسعار الصرف الرسمية للعمّلات الأجنبيّة.
 - حاسبة القروض.
 - الخدمات الإلكترونيّة التفاعلية التي يتم تقديمها دون حاجة العميل لزيارة المصرف أو فروعه.

ترافق إطلاق كل من الموقع والتطبيق، مع انجاز المصرف لعميات الربط مع الشركة السورية للمدفوعات SEP، والتي أدّت لزيادة عدد المفوترين الذين يمكن دفع فواتيرهم عبر قنوات المصرف، وبدأ بعملية منح حسابات الدخول الإلكترونيّة لعملائه، والتي تخولهم باستخدام الخدمات البنكيّة الإلكترونيّة المتاحة عبر الموقع الإلكتروني وتطبيق المحمول، حيث يتقدم العميل بطلب⁶ حصول على الخدمات في أي من فروع المصرف، كما يمكن تعبئة وتقديم الطلب الكترونياً عبر الموقع⁷، وبعد اكتمال معالجة الطلب من قبل الموظفين المختصين، والتحقّق من صحة بياناته يتم منح حساب الكتروني للعميل (اسم مستخدم user name، وكلمة مرور password)، يمكنه من تسجيل الدخول والحصول على الخدمات الإلكترونيّة التالية:

- استعلام عن رصيد البطاقة المصرفيّة الشخصية أو الحسابات البنكيّة الأخرى.
- كشف حساب مختصر للبطاقة المصرفيّة.
- دفع الفواتير والرسوم لكافة المفوترين المرتبطين بشبكة الشركة السورية للمدفوعات SEP، وهم:
 - الكهرباء.

⁶ انظر نموذج الطلب في الملحق.

⁷ رابط نموذج الطلب الإلكتروني الحصول على حساب الكتروني خاص بتطبيق المحمول والموقع الإلكتروني:

<https://eservices.cbs-bank.sy/ar/customers/application>

- .ii المياه.
 - .iii الهاتف الثابت وفواتير ADSL الصادرة عن السورية للاتصالات.
 - .iv مخالفات المرور.
 - .v كافة رسوم خدمات مركز خدمة المواطن الإلكتروني.
 - .vi رسوم السيارات التابعة لوزارة النقل.
 - .vii رسوم الجامعة الافتراضية السورية.
 - .viii الهيئة العامة للضرائب والرسوم.
 - .ix رسوم خدمات محافظة دمشق.
- d. دفع فواتير الخطوط لاحقة الدفع لمشغلي الهاتف المحمول في الجمهورية العربية السورية Syriatel و MTN، وشحن الرصيد للخطوط مسبقة الدفع.
4. ترافق إعداد هذا البحث مع قيام المصرف التجاري السوري بعمليات تطوير لمنظومته التقنية الداخلية والتي تتضمن:
- a. استبدال المنظومة المصرفية الأساسية core banking system، بمنظومة أكثر تطوراً وحدائثة.
 - b. استبدال محولة المصرف EFT Switch بأخرى حديثة.
 - c. تطوير الموقع الإلكتروني وتطبيق المحمول لإتاحة خدمات إلكترونية إضافية عبر المنصتين المذكورتين.

3.1.5 إدارة المخاطر التشغيلية في المصرف التجاري السوري

تمهيد

تم تشكيل وحدة إدارة مخاطر الائتمان في المصرف التجاري السوري، في العام 2006، لتكون نواة لإحداث مديرية المخاطر في المصرف. حيث تم بعدها بعام إحداث مديرية المخاطر ضمن النظام الداخلي للمصرف في العام 2007 (التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2006-2007)، بحيث تتولى مهام إدارة المخاطر وفق ضوابط وتعليمات مجلس النقد والتسليف - مصرف سورية المركزي، والنظام الداخلي للمصرف. تولت هذه المديرية إصدار أول نسخة من سياسات وإجراءات المصرف الخاصة بإدارة المخاطر المصرفية الأساسية (مخاطر الائتمان - مخاطر السوق - المخاطر التشغيلية)، وفقاً لتوصيات إصدار بازل 2، وتعليمات مصرف سورية المركزي، وتم اعتماد هذه السياسات بعد الموافقة عليها من قبل مصرف سورية المركزي، وأصبحت مهمة إدارة ومتابعة المخاطر التشغيلية في المصرف مرتبطة بدائرة المخاطر التشغيلية في المديرية المذكورة.

اعتمدت السياسات والإجراءات المذكورة على الطريقة التقليدية، في عملية التبليغ عن الأحداث التشغيلية المتحققة، بموجب كتب ومراسلات رسمية، ترسل من الوحدة الإدارية التي تعرضت للخطر التشغيلي في البنك إلى مديرية المخاطر، واقتصرت الإجراءات الرقابية الخاصة بمعالجة هذه الأحداث، على:

- إجراءات رقابية كشفية: وهي الإجراءات التي تكشف المخاطر بعد حدوثها.
 - إجراءات رقابية رادعة: وهي الإجراءات العقابية التي يتم اتخاذها بعد حدوث المخاطر.
- أما فيما يتعلق باحتساب رأس المال اللازم للتحوط للمخاطر التشغيلية فقد تم اعتماد أسلوب المؤشر القياسي BAI، ويساوي وسطي أرباح البنك في السنوات الثلاث السابقة مضروباً بنسبة 15% (بحسب توصيات بازل 2).

التقييم الذاتي للمخاطر

أقرت مديرية المخاطر في العام 2022، الانتقال إلى أسلوب القياس المتقدم AMA، في احتساب رأس المال اللازم للتحوط لمخاطر التشغيل، وذلك بناء على توصيات بازل 3. يعتمد منهج AMA، على إجراءات التقييم الذاتي للمخاطر، بحيث تشارك جميع الوحدات الإدارية في المصرف المسؤولية في عملية إدارة ورقابة المخاطر التشغيلية، وبموجب مسؤوليات محددة نصت عليها وثيقة "سياسات وإجراءات مخاطر التشغيل"، الصادرة عن البنك في العام 2022. والغاية الرئيسية منها هي الانتقال

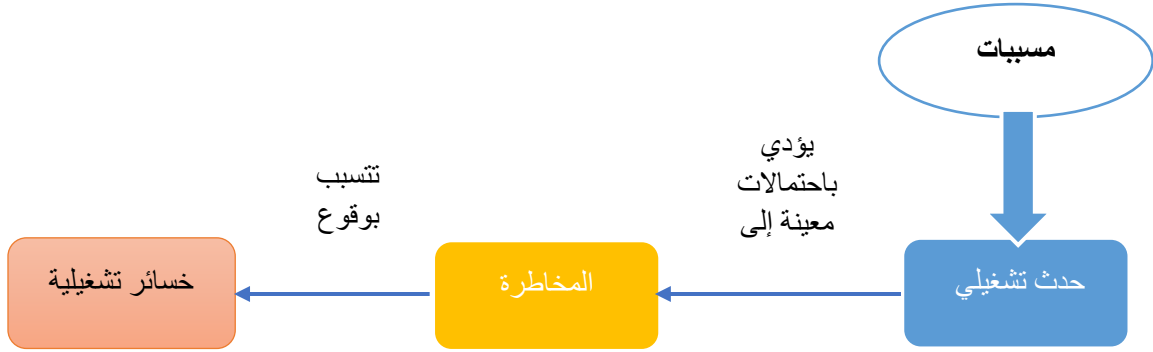
إلى نموذج كمي Quantitative، في تقدير وقياس مخاطر التشغيل، وبالتالي تقدير رأس المال اللازم للتحوط لمخاطر التشغيل بالاعتماد على المخرجات الكمية لهذا النموذج.

يعتمد أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر على تعريف ملف مخاطر Risk profile، خاص بكل وحدة أو مجموعة أنشطة ضمن المصرف، حيث يجب أولاً تعريف مكونات هذا الملف على مستوى الوحدات أو مجموعات الأنشطة، كونه يرتبط بطبيعة عملها، ومن ثم يتم الانتقال إلى تجميع البيانات الخاصة بملف المخاطر والتي تعتبر مدخلاً للنموذج الكمي الخاص باحتساب المخاطر ورأس المال اللازم للتحوط لها. يتكون ملف المخاطر المعتمد في المصرف بشكل أساسي من مصفوفة المخاطر والتي تقوم بمقابلة المخاطر مع الإجراءات الرقابية المعتمدة من قبل البنك لمواجهة هذه المخاطر وضبطها، حيث يمكن تصنيف الإجراءات الرقابية إلى:

- إجراءات رقابية وقائية: وهي الإجراءات التي تمنع تحقق المخاطر.
- إجراءات رقابية تصحيحية: هي الإجراءات الرقابية التي تساعد على كشف المخاطر قبل حدوثها، وقد تمنع حدوثها أو لا تمنعه.
- إجراءات رقابية كشفية: وهي الإجراءات التي تكشف المخاطر بعد حدوثها.
- إجراءات رقابية رادعة: وهي الإجراءات العقابية التي يتم اتخاذها بعد حدوث المخاطر.

وبغاية تعريف ملف المخاطر الخاص بكل فرع أو وحدة عمل أو مجموعة نشاطات في المصرف، تقوم مديرية المخاطر المصرفية بتنظيم ورش عمل مع موظفي هذه الوحدات التنظيمية، بهدف الوقوف على الأحداث التشغيلية التي قد تتسبب بحدوث المخاطر التشغيلية، وقد كان عقد هذه الورش مستمراً حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة.

يبين الشكل (2-3)، نموذج التقييم الذاتي للمخاطر التشغيلية في المصرف التجاري السوري (إعداد الباحث):



الشكل 2-3: نموذج التقييم الذاتي للمخاطر التشغيلية في المصرف

ولتسهيل هذه العملية تم اعتماد نظام برمجي متخصص في المصرف، يسهل عملية إدارة المخاطر التشغيلية بمراحلها المختلفة، انطلاقاً من عملية تعريف ملفات المخاطر، مروراً بإجراء التقييم الذاتي، وانتهاءً باحتساب اجمالي رأس المال اللازم للتحوط لمخاطر التشغيل على مستوى البنك ككل.

3.2 المبحث الثاني: عينة البحث ومنهجية تجميع البيانات

3.2.1 عينة البحث

شملت عينة البحث الخاصة بالاستبيان موظفين يتبعون لعدة شرائح في الإدارة العامة للمصرف، حيث ينتمون للإدارة العليا والوسطى والدنيا، ولهم صلة مباشرة بإجراءات العمل الخاصة بتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية للزبائن، وإدارة المخاطر التشغيلية في البنك ويتوزعون على المديريات التالية:

- مديرية الشؤون التقنية.
- مديرية الدفع الإلكتروني.
- مديرية المخاطر المصرفية.

فيما يخص الدراسة الاستقصائية تمت مقابلة شخص مختص من كل مديرية من المديريات المذكورة أعلاه، بمجموع 3 مقابلات.

أما فيما يخص الاستبيان فقد تم توزيع (20) نسخة من الاستبيان، تم استرداد (18) نسخة جميعها مكتملة، ليكون العدد النهائي لأفراد العينة الخاصة بالاستبيان 18 موظفاً.

3.2.2 الدراسة الاستقصائية

هدفت الدراسة الاستقصائية الأولية إلى التعرف على:

1. مديريات المصرف ذات الصلة بمتحولات الدراسة.
2. التطور التاريخي لإطلاق الخدمات البنكية الإلكترونية في المصرف التجاري السوري، والتعرف على الخدمات الحالية.
3. كيفية التنسيق بين المديريات ذات الصلة.

كما قام الباحث بإجراء 3 مقابلات مع 3 أشخاص اختصاصيين في المديريات الثلاث، شخص من كل مديرية (المخاطر - الدفع الإلكتروني - الشؤون التقنية)، وكان الهدف من هذه المقابلة التعرف على عمل المديريات المذكور وعلاقتها ببعضها⁸.

⁸ يمكن الاطلاع على أسئلة مقابلات الدراسة الاستقصائية في الملحقات.

3.2.3 الاستبيان

هَدَفَ الاستبيان إلى التَّعَرَّفِ على آراء عيِّنة الدراسة لأثر المتغيّر المستقل (الخدمات البنكية الإلكترونية) على المتغيّر التابع (المخاطر التشغيلية).

قام الباحث بتصميم الاستبيان بالاستناد إلى الدراسة النظرية المرجعية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور، ضمّ كل محور مجموعة من العبارات التي تم التوصل لها، من خلال التحليل الدقيق لسياسات وإجراءات المخاطر التشغيلية في المصرف التجاري السوري، ولطبيعة ونوعية الخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدّمها، وقد اتسمت عبارات الاستبيان أنها طويلة بالمقارنة مع الاستبيانات المستخدمة عادة في الدراسات، ولكن طول هذه العبارات ناجم عن الحاجة إلى التعبير عن معاني ومصطلحات موجهة للمختصين في مجالي المخاطر وتقانة المعلومات، وبالتالي لا مجال لاختصارها بطريقة أكبر، إذ أن الاستبيان غير موجه لشريحة عامة من الموظفين في البنك أو العملاء، بل يستهدف شريحة اختصاصية ذات تحصيل علمي عالٍ وموجه.

ويبين الجدول التالي محاور الاستبيان وعدد عباراتها وارتباطها بمتحوّلات الدراسة:

نوع المتغير	المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات
تابع	المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات	من 1 إلى 10	10
	مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات	من 11 إلى 15	5
	مخاطر العنصر البشري	من 16 إلى 20	5
	مخاطر الأحداث الخارجية	من 21 إلى 26	6
مستقل	واقع الخدمات البنكية الإلكترونية في المصرف التجاري السوري	من 27 إلى 38	12

جدول 3-1: توزيع عبارات الاستبيان على محاوره

تم تخصيص المحاور الأربعة الأولى من الدراسة لقياس فرضيات الدراسة، والتحقّق من صحتها أو عدمها، فيما تم تخصيص المحور الخامس للوقوف على واقع الخدمات البنكية الإلكترونية المقدمة في المصرف التجاري السوري، بهدف قياس حاجتها للتحسين والتطوير أم لا، وهو ما تغطيه العبارات العشر الأولى من هذا المحور والتي تحمل الأرقام من 27 إلى 36، أما العبارتين الأخيرتين اللتين تحملان الرقمين 37 و38 فقد خصصهما الباحث لترتيب قنوات تقديم الخدمات الإلكترونية في المصرف من حيث الأهمية، من وجهة نظر المبحوثين.

وقد قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert scale، في إجابات الاستبيان من خلال مفتاح التصحيح الموضح في الجدول (2-3):

الإجابة في الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

جدول 2-3: مفتاح تصحيح استجابات أفراد العينة

أما بالنسبة لدرجة الموافقة فقد تم احتسابها من قبل الباحث كما يلي:

▪ المدى = [أكبر قيمة لمفتاح التصحيح - أصغر قيمة لمفتاح التصحيح] = 5 - 1 = 4

▪ طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = 4 ÷ 5 = 0.8

ثم تمت إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة من قيم مفتاح التصحيح، للحصول على درجة الموافقة المرافقة لهذه الفئة:

درجة الموافقة	الفئة
منخفضة جداً	$1 \leq v < 1.8$
منخفضة	$1.8 \leq v < 2.6$
متوسطة	$2.6 \leq v < 3.4$
مرتفعة	$3.4 \leq v < 4.2$
مرتفعة جداً	$4.2 \leq v < 5$

جدول 3-3: فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المقابلة

3.2.4 حزمة التحليل الإحصائي

قام الباحث باستخدام حزمة التحليل الإحصائي IPM SPSS Statistic، الإصدار رقم 26، وذلك بهدف إجراء العمليات التالية:

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات محاور الاستبيان.
- ✓ حساب المتوسط والانحراف المعياري لأجوبة عبارات الاستبيان: لتحليل استجابات أفراد العينة.
- ✓ تطبيق اختبار T Test لعينة واحدة، بهدف مقارنة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومتوسط كل محور مع متوسط افتراضي هو 3.

3.3 المبحث الثالث: تحليل البيانات

3.3.1 عينة الدراسة

➤ يبين الشكل (3-3)، توزيع عينة أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

Gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	83.3	83.3	83.3
	أنثى	3	16.7	16.7	100.0
Total		18	100.0	100.0	

الشكل 3-3: توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير الجنس

يتبين أن النسبة المئوية للذكور متفوقة بشكل كبير على الإناث، ويعزي الباحث السبب بأن الاختصاصات التقنية الموجودة في مديرتي الدفع الإلكتروني، والشؤون التقنية في البنك لا تعتبر مفضلة بالنسبة للإناث، كما أن طبيعة العمل المنجز فيهما تحتاج إلى دوام طويل ومناوبات لا تتناسب التزامات الإناث.

➤ يبين الشكل (3-4)، توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية:

Experience					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى 5 سنوات	2	11.1	11.1	11.1
	من 6 إلى 10 سنوات	2	11.1	11.1	22.2
	من 11 إلى 15 سنة	8	44.4	44.4	66.7
	أكثر من 15 سنة	6	33.3	33.3	100.0
Total		18	100.0	100.0	

الشكل 3-4: توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير الخبرة العملية

نلاحظ أن أكثر من 88% من أفراد العينة يملكون خبرة تتجاوز الخمس سنوات، ويبرر الباحث ذلك بعمل المصرف على المحافظة على الكفاءات الاختصاصية الموجودة لديه من جهة، ورغبة الاختصاصيين من التقنيين وموظفي المخاطر المصرفية بالاستمرار في بيئة تقدم خبرة عمل جيدة، وكذلك من جهة أخرى بأن الاستبيان موجه لذوي الاختصاص والكفاءة في بيئة الدراسة.

➤ يبين الشكل (3-4)، توزيع أفراد عينة الدراسة على متغير التحصيل العلمي:

		Grade			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	شهادة جامعية	16	88.9	88.9	88.9
	ماجستير	1	5.6	5.6	94.4
	دكتوراه	1	5.6	5.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

الشكل 3-5: توزيع أفراد العينة على متغير التحصيل العلمي

نلاحظ أن أكثر من 88% من أفراد العينة يمتلكون تحصيل علمي جامعي، بينما 5.6% يحملون شهادة الماجستير، و5.6% يحملون شهادة الدكتوراه. ويبرر الباحث التحصيل العلمي المرتفع لأفراد العينة بسبب حرص المصرف على استقطاب الكفاءات العلمية، وتوجيه الاستبيان لهذه الشريحة.

3.3.2 ثبات الاستبيان

يبين الجدول (3-4)، نتيجة تطبيق اختبار ألفا-كرونباخ على كل محور من محاور الاستبيان،

وعلى اجمالي الاستبيان ككل:

النتيجة	قيمة اختبار ألف-كرونباخ	المحور
مقبول	0.7	المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات
مقبول	0.763	مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات
مقبول	0.737	مخاطر العنصر البشري
مقبول	0.812	مخاطر الأحداث الخارجية
مقبول	0.728	واقع الخدمات البنكية الإلكترونية في المصرف التجاري السوري
مقبول	0.802	اجمالي الاستبيان

جدول 3-4: نتيجة تطبيق اختبار ألفا-كرونباخ على الاستبيان

بحسب ما يبين الجدول (3-4)، فإن جميع محاور الاستبيان تحقق قيمة لمعامل ألفا-كرونباخ أكبر من 0.6، وبالتالي فإن الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، وللاستبيان ككل يعتبر مقبولاً.

3.3.3 صدق الاستبيان

بهدف التأكد من صدق الاستبيان، بعد صياغة أسئلة الاستبيان قام الباحث بعرض الاستبيان على 3 مختصين في المصرف (مخاطر - شؤون تقنية - دفع الكتروني)، ممكن شاركوا لاحقاً في الإجابة على الاستبيان، بهدف التأكد من أن عبارات الاستبيان ذات صلة بمشكلة البحث ومتحولاته، وقد تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في إعادة صياغة بعض العبارات وتجزئة بعضها الآخر، وصولاً للشكل النهائي للاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث.

3.3.4 تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان

المحور الأول: المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات

يبين الجدول (3-5)، قيم الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على محور المخاطر التقنية مخاطر نظم المعلومات، إضافة لقيمة الاختبار T الخاص بكل عبارة، ودرجة المعنوية، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة. كما يبين المتوسط الحسابي العام للمحور ودرجة الموافقة المرتبطة:

رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T	درجة المعنوية	درجة الموافقة
1	ITC1	إن توقف الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر تطبيق المحمول أو الموقع الإلكتروني يؤثر بشكل سلبي على سمعة البنك لدى زبائنه.	0.647	4.22	8.018	.000	مرتفعة جداً
2	ITC2	إن التوقف المتكرر لخدمات البنك المقدمة عبر ماكينات الصراف الآلي ATM وأجهزة POS يؤثر بشكل سلبي على سمعة البنك أدى زبائنه.	0.594	4.33	9.522	.000	مرتفعة
3	ITC3	إن طرح البنك لبعض خدماته عبر تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني الخاصين بالبنك يؤدي إلى زيادة الخسائر الناجمة عن التعطل الجزئي أو التام لبرمجيات هذه القنوات أو أي من البرمجيات ذات الصلة والمستخدم في البنك	0.618	3.83	5.718	.000	مرتفعة
4	ITC4	إن طرح الخدمات البنكية المتكاملة عبر القنوات المختلفة للبنك يحتاج إلى عمليات تكامل متعددة الأطراف بين عدد من المنظومات البرمجية العاملة لدى المصرف، مما يزيد من احتمالات الخطأ والخسارة في تقديم الخدمات.	0.676	3.89	5.575	.000	مرتفعة
5	ITC5	إن طرح البنك لبعض خدماته عبر تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني الخاصين بالبنك يؤدي إلى زيادة الخسائر الناجمة عن تعطل العتاد والتجهيزات Hardware المستخدمة في المصرف.	0.686	3.67	4.123	.001	مرتفعة
6	ITC6	يؤدي ازدياد عدد الزبائن الحاصلين على الخدمات البنكية الإلكترونية إلى ظهور ساعات	0.669	3.72	4.579	.000	مرتفعة

					ذروة للنفاذ المتزامن لمستخدمي الموقع الإلكتروني وتطبيق المحمول		
متوسطة	0.030	2.364	3.39	0.698	تؤدي حالات النفاذ المتزامن في ساعات الذروة إلى توقف قناتي تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني عن الخدمة	ITC7	7
مرتفعة جداً	0.000	12.121	4.22	0.428	تؤدي حالات النفاذ المتزامن في ساعات الذروة إلى خروج أجهزة الصراف الآلي عن الخدمة	ITC8	8
مرتفعة	0.000	5.333	3.72	0.575	يؤدي انتقال البنك في آلية تقديم خدماته من الطريقة التقليدية إلى الطرق الإلكترونية إلى زيادة المخاطر الناجمة عن فشل عميات النسخ الاحتياطي في البنك	ITC9	9
مرتفعة جداً	0.000	9.522	4.33	0.594	يؤدي انتقال البنك في آلية تقديم خدماته من الطريقة التقليدية إلى الطرق الإلكترونية إلى زيادة احتمالات تعرض البيئة التقنية في المصرف إلى محاولات القرصنة وسرقة وتخريب البيانات.	ITC10	10
مرتفعة	0.000	12.237	3.93		الوسطي الحسابي للمحور	ITC	

جدول 3-5: الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محور المخاطر التقنية ونظم المعلومات.

وبحسب ما يبينه الجدول أعلاه:

- إجمالي استجابات العينة على عبارات المحور تميل نحو درجة موافقة مرتفعة، مع درجة معنوية للاختبار الاحصائي تبلغ 0.000. لكافة عبارات المحور، باستثناء العبارتين السادسة والسابعة، ففي العبارة السادسة بلغت درجة معنوية الاختبار فيها 0.001، وهي أقل من القيمة 0.005، أما في العبارة السابعة بلغت درجة المعنوية 0.030. وهي أكبر من 0.05، وبالتالي متوسطات كل العبارات تختلف احصائياً عن 3، باستثناء العبارة السابعة، وعند درجة ثقة 95%.
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الأولى الخاصة بتأثر سمعة البنك بسبب توقف خدمات تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني وبمتوسط حسابي 4.22، وانحراف معياري 0.647 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الثانية الخاصة بتأثر سمعة البنك بسبب توقف خدمات الصراف الآلي وأجهزة POS وبمتوسط حسابي 4.33، وانحراف معياري 0.594 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الثالثة الخاصة بتسبب توقف البرمجيات الخاصة بعمل الخدمات الإلكترونية لتعريض البنك للخسائر، وبمتوسط حسابي 3.83، وانحراف معياري 0.618 (لا يوجد تشتت في التقييم).

- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الرابعة الخاصة بأثر عمليات التكامل المعقدة الازمة لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية في زيادة احتمالات الخطأ والخسارة في البنك، وبمتوسط حسابي 3.89، وانحراف معياري 0.676 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الخامسة الخاصة بتسبب تعطل العتاد اللازم لعمل الخدمات البنكية الالكترونية بزيادة احتمالات تعرض البنك للخسائر، وبمتوسط حسابي 3.67، وانحراف معياري 0.686 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة السادسة الخاصة بظهور ساعات ذروة مترافقة مع النفاذ المتزامن لمستخدمي تطبيق المحمول والموقع الالكتروني، وبمتوسط حسابي 3.72، وانحراف معياري 0.669 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة متوسطة (حياد) على العبارة السابعة الخاصة بتوقف الخدمات الخاصة بتطبيق المحمول والموقع الالكتروني في ساعات الذروة، وبمتوسط حسابي 3.39، وانحراف معياري 0.698 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الثامنة الخاصة بتوقف الخدمات الخاصة بالصراف الآلي وأجهزة POS في ساعات الذروة، وبمتوسط حسابي 4.22، وانحراف معياري 0.428 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة التاسعة الخاصة بزيادة المخاطر الناجمة عن فشل عمليات النسخ الاحتياطي مع وجود الخدمات البنكية الالكترونية، وبمتوسط حسابي 3.72، وانحراف معياري 0.575 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة العاشرة الخاصة بزيادة المخاطر الناجمة عن ارتفاع مخاطر تعرض البنك لمخاطر القرصنة وسرقة البيانات أو تخريبها مع تقديم الخدمات البنكية الالكترونية، وبمتوسط حسابي 4.33، وانحراف معياري 0.594 (لا يوجد تشتت في التقييم).

المحور الثاني: مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات

يبين الجدول (3-6)، قيم الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة من عبارات محور إدارة وتنفيذ العمليات، إضافة لقيمة الاختبار T الخاص بكل عبارة، ودرجة المعنوية، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة. كما يبين المتوسط الحسابي العام للمحور ودرجة الموافقة المرتبطة:

رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T	درجة المعنوية	درجة الموافقة
11	OP1	تؤدي عمليات الأخطاء في إدخال البيانات أثناء تقديم الزبائن طلبات الاشتراك للحصول على الخدمات البنكية الإلكترونية إلى حدوث أخطاء لاحقة في تقديم الخدمة تتسبب في تعريض البنك للخسارة	0.548	4.22	9.457	.000	مرتفعة جداً
12	OP2	إن عدم التزام الموظفين المعنيين بالتعليمات الخاص بطريقة منح الحسابات الإلكترونية للزبائن والتي تلزم للحصول على الخدمات البنكية الإلكترونية يؤدي إلى مواجهة أخطاء لاحقة أثناء الاستفادة من الخدمات تتسبب بتعرض البنك للخسارة	0.383	4.17	12.907	.000	مرتفعة
13	OP3	إن حدوث عمليات ولوج غير مشروعة لموظفين غير مخولين إلى البيانات الخاصة بحسابات عملاء الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر الموقع الإلكتروني وتطبيق المحمول، يمكن هؤلاء الموظفين من استخدام هذه البيانات في عمليات السرقة أو تحقيق منفعة غير مشروعة	0.618	4.17	8.005	.000	مرتفعة
14	OP4	يؤدي إهمال الموظفين المعنيين بإدارة بيانات عملاء الخدمات الإلكترونية إلى احتمال تعرض هذه البيانات للسرقة والنفاد غير المشروع	0.594	4.33	9.522	.000	مرتفعة جداً
15	OP5	إن استخدام موظفين غير مدربين وغير مؤهلين، في عمليات إدارة آلية تقديم الخدمات الإلكترونية للعملاء ومتابعتها يزيد من إمكانية حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ الخدمات كإجراء مناقلات غير صحيحة.	0.575	4.28	9.436	.000	مرتفعة جداً
	OP	الوسطي الحسابي للمحور		4.23	13.645	.000	مرتفعة جداً

جدول 3-6: الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محور مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات.

وبحسب ما يبينه الجدول أعلاه:

- إجمالي استجابات العينة على عبارات المحور تميل نحو درجة موافقة مرتفعة جداً، مع درجة معنوية

- للاختبار الاحصائي تبلغ 0.000. لكافة عبارات المحور وهي أقل من 0.005، وبالتالي الاختبار دال احصائياً لكل عبارة من عبارات المحور، وللوسطي الحسابي للمحور ككل، عند درجة ثقة 95%، حيث أن متوسطات جميع العبارات تختلف احصائياً عن 3، كنتيجة لاختبار T.
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الأولى الخاصة بأثر أخطاء إدخال البيانات الخاصة بالخدمات البنكية الإلكترونية في تعريض البنك للخسائر، وبمتوسط حسابي 4.22، وانحراف معياري 0.548 (لا يوجد تشتت في التقييم).
 - يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الثانية الخاصة بأثر عدم التزام الموظفين بتعليمات منح الخدمات البنكية الإلكترونية للعملاء في تعريض البنك للخسائر، وبمتوسط حسابي 4.17، وانحراف معياري 0.383 (لا يوجد تشتت في التقييم).
 - يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الثالثة الخاصة بأثر الولوج غير المشروع للموظفين إلى بيانات الخدمات الإلكترونية للعملاء في التسبب بالخسائر للبنك، وبمتوسط حسابي 4.17، وانحراف معياري 0.618 (لا يوجد تشتت في التقييم).
 - يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الرابعة الخاصة بتسبب إهمال الموظفين المسؤولين عن إدارة البيانات الخاصة بالخدمات الإلكترونية، بسرقة هذه البيانات، وبمتوسط حسابي 4.33، وانحراف معياري 0.594 (لا يوجد تشتت في التقييم).
 - يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الخامسة الخاصة بأثر استخدام موظفين غير مؤهلين في إدارة منح ومتابعة الخدمات البنكية الإلكترونية، في زيادة احتمالات الأخطاء اللاحقة وتعرض البنك للخسائر، وبمتوسط حسابي 4.28، وانحراف معياري 0.575 (لا يوجد تشتت في التقييم).

المحور الثالث: مخاطر العنصر البشري

يبين الجدول (7-3)، قيم الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة من عبارات محور مخاطر العنصر البشري، إضافة لقيمة الاختبار T الخاص بكل عبارة، ودرجة المعنوية، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة. كما يبين المتوسط الحسابي العام للمحور ودرجة الموافقة المرتبطة:

رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
16	HR1	إن اطلاع موظفي البنك على بيانات الدخول التي يستخدمها عملاء البنك للحصول على الخدمات المصرفية الإلكترونية كأسماء المستخدمين وأرقام البطاقات المصرفية، يمكن الموظفين من القيام بعمليات السرقة أو الاحتيال باستخدام هذه البيانات	0.698	2.61	-2.364	.030	متوسطة
17	HR2	يمكن لموظفي البنك القائمين على إدارة طريقة تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية ومنح حسابات الدخول للعملاء أن يتساهلوا في شروط منح هذه الخدمات مع بعض الزبائن بدافع المنفعة أو العلاقات الشخصية	0.778	2.61	-2.122	.049	متوسطة
18	HR3	يمكن لموظفي البنك القائمين على إدارة طريقة تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية تعديل بيانات حسابات العملاء، أو المناقشات الناتجة عن تقديم هذه الخدمات. بما يحقق كسب غير مشروع للعميل	0.647	2.22	-5.102	.000	منخفضة
19	HR4	يمكن للعملاء تقديم وثائق أو مستندات مزورة للاستفادة من الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك عبر قنواته المختلفة، دون أن يتم اكتشاف ذلك في المراحل المختلفة لمنح هذه الخدمات	0.548	2.22	-6.018	.000	منخفضة
20	HR5	إن عدم وجود الوعي الكامل لدى العميل لحساسية بيانات النفاذ الخاصة به (كلمة مرور تطبيق المحمول، أو الرقم السري للبطاقة المصرفية)، أو لطرق استخدام هذه الخدمات يمكن ان يعرضه للاحتيال من قبل طرف ثالث يتسبب بسرقة رصيده	0.511	4.44	11.985	.000	مرتفعة جداً
	HR	الوسيط الحسابي للمحور		2.82	-1.679	.111	متوسطة

جدول 7-3: الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محور مخاطر العنصر البشري

وبحسب ما يبينه الجدول أعلاه:

- إجمالي استجابات العينة على عبارات المحور تميل نحو درجة موافقة منخفضة إلى متوسطة، عند درجة ثقة 95% وفق ما يلي:

- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة متوسطة (محايدة) على العبارة الأولى الخاصة بإمكانية قيام الموظفين بعمليات السرقة والاحتيال نتيجة اطلاعهم على بيانات نفاذ الزبائن الخاصة بحصولهم على الخدمات الإلكترونية، وبمتوسط حسابي 2.61، وانحراف معياري 0.698 (لا يوجد تشتت في التقييم)، وبلغت درجة المعنوية 0.030، وهي أكبر من 0.05، والوسطي الحسابي لا يختلف احصائياً عن 3، وهو ما يؤكد ميل العينة لدرجة موافقة متوسطة (محايدة) في الموافقة على العبارة.
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة متوسطة على العبارة الثانية الخاصة بتساهل الموظفين في شروط تقديم الخدمات الإلكترونية للزبائن، وبمتوسط حسابي 2.61، وانحراف معياري 0.778 (لا يوجد تشتت في التقييم)، وبلغت درجة المعنوية 0.049، وهي أكبر من 0.05، والوسطي الحسابي لا يختلف احصائياً عن 3، وهو ما يؤكد ميل العينة لدرجة موافقة متوسطة (محايدة) في الموافقة على العبارة..
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة منخفضة على العبارة الثالثة الخاصة بإمكانية قيام الموظفين بتعديل البيانات الخاصة بالخدمات الإلكترونية للزبائن للقيام بعمليات كسب غير مشروع، وبمتوسط حسابي 2.22، وانحراف معياري 0.647 (لا يوجد تشتت في التقييم)، وبلغت درجة المعنوية 0.000، وهي أصغر من 0.05، والوسطي الحسابي يختلف احصائياً 3، وهو ما يؤكد ميل العينة لدرجة موافقة منخفضة (أقل من 3).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة منخفضة على العبارة الرابعة الخاصة بإمكانية قيام العملاء لوثائق مزورة للحصول على الخدمات البنكية الإلكترونية دون اكتشافها من قبل موظفي البنك، وبمتوسط حسابي 2.22، وانحراف معياري 0.548 (لا يوجد تشتت في التقييم)، وبلغت درجة المعنوية 0.000، وهي أصغر من 0.05، والوسطي الحسابي يختلف احصائياً 3، وهو ما يؤكد ميل العينة لدرجة موافقة منخفضة (أقل من 3)..
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الخامسة الخاصة بأثر عدم وجود الوعي الكافي لدى العميل لحساسية بيانات النفاذ الخاصة بخدماته الإلكترونية، بإمكانية تعرضه للاحتيال من قبل طرف ثالث، وبمتوسط حسابي 4.44، وانحراف معياري 0.511 (لا يوجد تشتت في التقييم)، وبلغت درجة المعنوية 0.000، وهي أصغر من 0.05، والوسطي الحسابي يختلف احصائياً 3، وهو ما يؤكد ميل العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً (أكبر من 3)..

المحور الرابع: مخاطر الأحداث الخارجية

يبين الجدول (3-8)، قيم الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة من عبارات محور مخاطر الأحداث الخارجية، إضافة لقيمة الاختبار T الخاص بكل عبارة، ودرجة المعنوية، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة. كما يبين المتوسط الحسابي العام للمحور ودرجة الموافقة المرتبطة:

رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
21	XE1	تؤدي التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الناظمة لطريقة منح الخدمات الالكترونية لعملاء المصرف والتي تصدر عن جهات خارجية (كمصرف سوريا المركزي) إلى تعديلات في البرمجيات اللازمة لتقديم هذه الخدمات	0.575	4.28	9.436	.000	مرتفعة جداً
22	XE2	تؤدي التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الناظمة لطريقة منح الخدمات الالكترونية لزبائن البنك والتي تصدر عن جهات خارجية (كمصرف سوريا المركزي) إلى تعديلات إجراءات العمل الناظمة لطريقة تقديم هذه الخدمات في البنك	0.548	4.22	9.457	.000	مرتفعة جداً
23	XE3	تؤدي التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الناظمة لطريقة منح الخدمات الالكترونية لزبائن المصرف والتي تصدر عن جهات خارجية (كمصرف سوريا المركزي) إلى توقف منح هذه الخدمات بشكل مؤقت أو دائم	0.583	4.11	8.086	.000	مرتفعة
24	XE4	يؤدي حدوث الكوارث الطبيعية كالزلازل والحرائق وغيرها في أماكن تخزين وحفظ بيانات متعاملي البنك الحاصلين على الخدمات البنكية الالكترونية إلى تلف هذه البيانات وفقدانها بشكل تام	0.922	3.56	4.557	.002	مرتفعة
25	XE5	إن سرقة بيانات النفاذ الخاصة بعميل البنك (اسم المستخدم وكلمة المرور) واللازمة للحصول على الخدمات البنكية الالكترونية تمكن السارق من تحريك حسابات العميل بطريقة غير مشروعة	0.752	3.72	4.075	.001	مرتفعة
26	XE6	إن القيام بسرقة البطاقة المصرفية الخاصة بعميل البنك، مع معرفة الرقم السري الخاص بها، يمكن السارق من سرقة الرصيد المتوفر لدى المتعامل	0.461	4.28	11.762	.000	مرتفعة جداً
	XE	الوسط الحسابي للمحور		4.03	9.233	.000	مرتفعة

جدول 3-8 : الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محور مخاطر الأحداث الخارجية

وبحسب ما يبينه الجدول أعلاه:

- إجمالي استجابات العينة على عبارات المحور تميل نحو درجة موافقة مرتفعة، مع درجة معنوية للاختبار الاحصائي بلغت 0.000 لكافة عبارات المحور باستثناء 0.002 للعبارة الرابعة، و 0.001 للعبارة الخامسة، وجميعها أقل من القيمة 0.005 وبالتالي جميع متوسطات العبارات ومتوسط اجمالي المحور يختلف احصائياً عن 3 ودرجة ثقة تبلغ 95%، بما يؤكد ميل أفراد العينة للموافقة المرتفعة على عبارات المحور.
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الأولى الخاصة بالتعديلات التي تسببها التشريعات الجديدة الخاصة بالخدمات الالكترونية على البرمجيات الخاصة بتقديم هذه الخدمات، وبمتوسط حسابي 4.28، وانحراف معياري 0.575 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الثانية الخاصة بالتعديلات التي تسببها التشريعات الجديدة الخاصة بالخدمات الالكترونية على طريقة وإجراءات تقديم هذه الخدمات، وبمتوسط حسابي 4.22، وانحراف معياري 0.548 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الثالثة الخاصة بإمكانية التوقف المؤقت للخدمات البنكية الالكترونية بسبب التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الناظمة لعمل هذه الخدمات، وبمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.583 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الرابعة الخاصة بإمكانية تسبب الكوارث الطبيعية بتلف البيانات الخاصة بالخدمات البنكية الالكترونية، وبمتوسط حسابي 3.56، وانحراف معياري 0.922 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الخامسة الخاصة بإمكانية القيام بتحويلات غير مشروعة في سرقة كلمة المرور واسم المستخدم الخاص بالعمل من قبل طرف ثالث، وبمتوسط حسابي 3.72، وانحراف معياري 0.752 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة السادسة الخاصة بإمكانية القيام بتحويلات غير مشروعة في سرقة البطاقة المصرفية وكلمة المرور الخاصين بالعمل من قبل طرف ثالث، وبمتوسط حسابي 3.28، وانحراف معياري 0.461 (لا يوجد تشتت في التقييم).

المحور الخامس: واقع الخدمات الإلكترونية في المصرف التجاري السوري

يبين الجدول (9-3)، قيم الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة من عبارات محور واقع الخدمات الإلكترونية في المصرف التجاري السوري، إضافة لقيمة الاختبار T الخاص بكل عبارة، ودرجة المعنوية، ودرجة الموافقة المرتبطة بكل عبارة. كما يبين المتوسط الحسابي العام للمحور ودرجة الموافقة المرتبطة:

رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
27	ES1	تحتاج الخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدمها المصرف إلى تطوير من حيث التوسع في نوعية الخدمات المقدمة	0.461	4.28	11.762	.000	مرتفعة جداً
28	ES2	تحتاج الخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدمها المصرف إلى تطوير من ناحية إدخال قنوات جديدة في الخدمة	0.514	4.17	9.621	.000	مرتفعة
29	ES3	يعتبر عدد عملاء المصرف الذين يستخدمون الخدمات البنكية الإلكترونية للمصرف منخفضاً بالمقارنة مع عدد الزبائن الإجمالي	0.594	4.33	9.522	.000	مرتفعة جداً
30	ES4	يحتاج المصرف إلى زيادة عمليات الدعاية والتعريف الخاصة بخدماته الإلكترونية بين عملائه.	0.514	4.50	12.369	.000	مرتفعة جداً
31	ES5	يحتاج المصرف إلى زيادة عمليات الدعاية والتعريف الخاصة بخدماته الإلكترونية بين العملاء المحتملين	0.502	4.39	11.747	.000	مرتفعة جداً
32	ES6	تعاني الخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدمها المصرف عبر قنواته المختلفة من مشكلة الانقطاع عن الخدمة وعدم التوافرية العالية طيلة أيام الأسبوع وعلى مدار اليوم	0.840	3.67	3.367	.004	مرتفعة
33	ES7	تعتقد ان المنظومة التقنية الحالية تحتاج الى ترقية أو تحديث لتلبي المستوى المطلوب كحد أدنى من التقنيات العالمية في هذا المجال	0.639	4.06	7.007	.000	مرتفعة
34	ES8	تعتقد انه يتوجب تطوير مستوى أمن المعلومات وادارة المخاطر المتعلقة بالخدمات الإلكترونية في المصرف لتواكب الدخول لعالم الخدمات الإلكترونية	0.832	4.11	5.664	.000	مرتفعة
35	ES9	تعتقد ان الموارد البشرية لدى المصرف التجاري السوري قابلة للتطور في المستقبل بشكل يؤمن تقديم خدمات الكترونية على مستوى جيد ومقبول	0.618	3.83	5.718	.000	مرتفعة

مرتفعة جداً	.000	11.985	4.44	0.511	تعتقد انه من الضروري لرفع مستوى تقديم الخدمات الإلكترونية لدى المصرف التجاري السوري أن يتم تأمين بنى تحتية تقنية جيدة تكون ارضية جيدة لتقديم هذه الخدمات باستمرارية وجودة عالية على المستوى الوطني	ES10	36
مرتفعة	.000	15.062	4.18		الوسطى الحسابى للمحور	ES	

جدول 9-3: الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محور واقع الخدمات الإلكترونية

وبحسب ما يبينه الجدول أعلاه:

- إجمالي استجابات العينة على عبارات المحور تميل نحو درجة موافقة مرتفعة، مع درجة معنوية للاختبار الاحصائي تبلغ 0.000. لكافة عبارات المحور، باستثناء العبارة السادسة والتي بلغت درجة معنوية الاختبار فيها 0.004، وفي كلتا الحالتين فإن القيمة أقل من 0.005، والاختبار دال احصائياً لكل عبارة من عبارات المحور، وللوسطى الحسابي للمحور ككل، عند درجة ثقة 95%، بما يعني اختلاف جميع المتوسطات للعبارات وللمحور ككل عن القيمة 3، وميل الاستجابات للموافقة المرتفعة.
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الأولى الخاصة بحاجة المصرف إلى التوسع في نوعية الخدمات الإلكترونية المقدمة، وبمتوسط حسابي 4.28، وانحراف معياري 0.461 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الثانية الخاصة بإدخال قنوات جديدة لتقديم الخدمات الإلكترونية عبرها، وبمتوسط حسابي 4.17، وانحراف معياري 0.514 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الثالثة الخاصة بانخفاض عدد العملاء المستفيدين من الخدمات الإلكترونية للبنك قياساً بعدد العملاء الإجمالي للبنك، وبمتوسط حسابي 5.33، وانحراف معياري 0.594 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الرابعة الخاصة بحاجة البنك لعميات دعاية وإعلان لخدماتها البنكية الإلكترونية بين عملائه، وبمتوسط حسابي 4.50، وانحراف معياري 0.514 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العينة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة الرابعة الخاصة بحاجة البنك لعميات دعاية وإعلان لخدماتها البنكية الإلكترونية بين العملاء المحتملين، وبمتوسط حسابي 4.50، وانحراف معياري 0.514 (لا يوجد تشتت في التقييم).

- يميل أفراد العيّنة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة السادسة الخاصّة بوجود انقطاع للخدمات البنكيّة الإلكترونيّة للمصرف على قنواته المختلفة وعدم استمرارها على مدار الساعة، وبمتوسّط حسابي 3.67، وانحراف معياري 0.840 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العيّنة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة السابعة الخاصّة بحاجة المصرف إلى ترقية بيئته التقنيّة الحالية لتطابق الحد الأدنى من التقنيات العالميّة في هذا المجال، وبمتوسّط حسابي 4.06، وانحراف معياري 0.639 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العيّنة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة الثامنة الخاصّة بالحاجة لتطوير مستوى أمن المعلومات وإدارة المخاطر بشكل يواكب تقديم الخدمات البنكيّة الإلكترونيّة، وبمتوسّط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.832 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العيّنة لدرجة موافقة مرتفعة على العبارة التاسعة الخاصّة بالحاجة لتطوير الموارد البشريّة بما يضمن تقديم الخدمات بشكل جيد، وبمتوسّط حسابي 3.83، وانحراف معياري 0.618 (لا يوجد تشتت في التقييم).
- يميل أفراد العيّنة لدرجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة العاشرة الخاصّة بالحاجة لتأمين بنية تحتية وتقنيّة في المصرف تسمح بتقديم الخدمات بشكل ملائم على المستوى الوطني، وبمتوسّط حسابي 4.44، وانحراف معياري 0.511 (لا يوجد تشتت في التقييم).

ترتيب قنوات تقديم الخدمات الإلكترونية حسب الأهمية

يبين الجدول (10-3)، إجابات أفراد العينة على السؤال الخاص بترتيب قنوات الدفع حسب أهميتها، في حال كانت اجابتهم على السؤال السابق بعدم تساوي قنوات الدفع الإلكتروني في المصرف من حيث الأهمية بالنسبة للمصرف:

رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
37	ES11	تعتبر جميع قنوات الخدمة في المصرف (الموقع الإلكتروني - تطبيق المحمول - POS - ATM) على سوية واحدة من ناحية أهمية الخدمات المقدمة من خلالها.	1.127	2.72	منخفضة
38	ES12	في حال كانت اجابتك على السؤال السابق بعدم الموافقة، يرجى ترتيب قنوات تقديم الخدمة حسب أهميتها:			
		Atm. Pos. Website. App Atm, pos, web site, mobile app ATM - POS - Mobile - Website ATM - Mobile - POS - website ATM - Mobile - POS - website atm-mobile - pos - web ATM- mobile app- POS - website Atm pos mobile app. Website ATM - POS - Mobile - Website ATM - POS - Mobile - Website ATM - POS - Mobile - Website			

جدول 10-3: الأهمية النسبية لقنوات تقديم الخدمات الإلكترونية في المصرف التجاري السوري حسب المبحوثين

ولتحليل الإجابات وترتيب القنوات حسب الأهمية قام الباحث بإنشاء جدول التكرارات، ومنح أوزان متناقصة لمراكز ورود القنوات في الإجابات حسب أهميتها، بحسب ما يبين الجدول التالي:

الجمالي نقط القناة	تكرارات القنوات في كل ترتيب						القناة		
	الترتيب الرابع		الترتيب الثالث		الترتيب الثاني			الترتيب الأول	
	الوزن	التكرارات	الوزن	التكرارات	الوزن	التكرارات		الوزن	التكرارات
44		0		0		0		11	الصراف الآلي ATM
29		0		4		7		0	نقط البيع POS
25	1	1	2	6	3	4	4	0	تطبيق المحمول Mobile App
12		10		1		0		0	موقع الويب Website
-		11		11		11		11	مجموع الإجابات ضمن كل ترتيب

جدول 11-3: تحليل اجابات المبحوثين على الأهمية النسبية لقنوات تقديم الخدمات الإلكترونية في المصرف التجاري السوري

تمّ احتساب جمالي نقط كل قناة من خلال المعادلة:

عدد النقط لكل قناة = مجموع (تكرارات القناة في المركز * عدد نقاط المركز).

ثم تم ترتيب القنوات تنازلياً حسب عدد النقاط المحسوبة لكل قناة، ليكون ترتيب القنوات حسب الأهميّة كما يبين الجدول التالي:

ترتيب الأهميّة	القناة	عدد النقط
1	الصراف الآلي ATM	44
2	نقط البيع POS	29
3	تطبيق المحمول Mobile App	25
4	موقع الويب Website	12

جدول 12-3: الترتيب النهائي لقنوات تقديم الخدمات الإلكترونيّة في المصرف التجاري السوري حسب أهميّتها

3.3.5 اختبار الفرضيات

يبين الجدول (3-13)، نتيجة اختبار فرضيات الدراسة:

مستوى الفرضية	الفرضية	المتوسط الحسابي	اختبار T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
فرعية	H _{1.1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية على المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات.	3.93	12.237	.000	مرتفعة
فرعية	H _{1.2} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية على مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات	4.23	13.645	.000	مرتفعة جداً
فرعية	H _{1.3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات الالكترونية على مخاطر العنصر البشري	2.82	-1.679	.111	متوسطة
فرعية	H _{1.4} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية على مخاطر الأحداث الخارجية.	4.03	9.233	.000	مرتفعة
أساسية	H ₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية على المخاطر التشغيلية.	3.754			مرتفعة

جدول 3-13: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يهدف اختبار فرضيات الدراسة الفرعية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي للمحور وهو عبارة عن المتوسط الحسابي لمتوسطات كل عبارة في المحور، وإجراء اختبار T test للتأكد أن الاختبار دال احصائياً عند درجة ثقة 95%:

- الفرضية H_{1.1}: المتوسط الحسابي للمحور 3.93، ومستوى المعنوية للاختبار T هو 0.000. أقل من 0.05، وبالتالي يختلف المتوسط عن 3 احصائياً، مع ميل للموافقة المرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية في المصرف على المخاطر التقنية ونظم المعلومات.
- الفرضية H_{1.2}: المتوسط الحسابي للمحور 4.23، ومستوى المعنوية للاختبار T هو 0.000. أقل من 0.05، وبالتالي يختلف المتوسط عن 3 احصائياً، مع ميل لموافقة مرتفعة جداً، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية في المصرف على مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات.

- الفرضية H_{1.3}: المتوسط الحسابي للمحور 2.82، ومستوى المعنوية للاختبار T هو 0.111. وهو أكبر من 0.005، وبالتالي لا يختلف المتوسط عن 3 احصائياً، مع وجود حياد في الإجابات، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية في المصرف على مخاطر العنصر البشري.

- الفرضية H_{1.4}: المتوسط الحسابي للمحور 4.03، ومستوى المعنوية للاختبار T هو 0.000. وهو أصغر من 0.005، وبالتالي يختلف المتوسط عن 3 احصائياً، مع ميل للموافقة المرتفعة، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية في المصرف على مخاطر الأحداث الخارجية.

وبهدف اختبار الفرضية الأساسية وتبعاً لعلاقة متحوّلات الدراسة مع بعضها البعض، قام الباحث باحتساب متوسط متوسطات المحاور بالعلاقة:

$$\text{متوسط الأثر على المخاطر التشغيلية} = 4 \sqrt{4.03+2.82+4.26+3.93} = 3.745$$

وهو يقع في المجال $[3.4 \leq v < 4.2]$ ويقابل درجة موافقة مرتفعة بحسب الجدول (3-3)، وبالتالي الفرضية H₁ مقبولة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم الخدمات البنكية الالكترونية على المخاطر التشغيلية في المصرف التجاري السوري.

3.4 المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

3.4.1 النتائج

1. يؤدي تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية إلى زيادة المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات، التي يواجهها البنك، ويفسر الباحث ذلك بالحاجة إلى عمليات تكامل غير بسيطة بين مجموعات مختلفة من النظم المعلوماتية لتقديم هذه الخدمات، وبالتالي مسؤوليات إدارية ورقابية وتقنية إضافية تقع على عاتق مشغلي الخدمات في البنك، بالإضافة للحاجة إلى نظم معلوماتية متطورة وعتاد مناسب يضمن استمرارية عمل هذه الخدمات. وبالتالي فإن الخلل في أي من هذه المفاصل، يؤثر على عمل الخدمات البنكية الإلكترونية، بما ينعكس بالضرر على سمعة البنك، والحاجة لعمليات معالجة إضافية لتصحيح الخلل الناجم عن انقطاع هكذا خدمات، إضافة للمخاطر الناجمة عن محاولات القرصنة التي تتعرض لها البيانات التي يتم تبادلها بين قنوات تقديم الخدمة وبين المنظومات البنكية بما قد يتسبب بسرقة أو تخريب هذه البيانات، أو القيام بمناقلات غير مسموحة وما يسببه ذلك من ضرر كبير للبنك والعملاء.
2. يؤدي تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية إلى زيادة مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات، ويفسر الباحث ذلك بأن تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية يحتاج إلى إجراءات عمل خاصة بأليات تقديم ومنح هذه الخدمات، ومتابعتها وإدارتها لاحقاً، وأن الخلل في أي من هذه الإجراءات يعرض البنك لمخاطر فقد المعلومات أو تنفيذ عمليات خاطئة تزيد من احتمالات مخاطر تنفيذ العمليات، وبالتالي تعرض البنك للخسائر.
3. لا يؤثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر العنصر البشري، ويفسر الباحث عدم وجود هذا الأثر بسبب إيجابيات عملية الرقمنة والأتمتة في تقديم الخدمات، والتي تزيد من المستوى الرقابي على أداء الموظفين وتحاول تقليل مخاطر سرقة البيانات وتقييد الدخول غير المخول للموظفين غير المعنيين إلى مصادر البيانات وتفاصيل المناقلات، بموجب منظومة صلاحيات مؤتمتة.
4. يؤدي تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية إلى زيادة مخاطر الأحداث الخارجية، ويفسر الباحث ذلك بأن تغيير التشريعات الناظمة لعمل الخدمات يحتاج إلى تعديلات إضافية على البرمجيات، وعلى طرق تقديم الخدمات وهو ما يتسبب بانقطاعها أو توقفها جزئياً خلال فترات التعديل، وما يتبع ذلك من انخفاض الأرباح الناجم عن انقطاع هذه الخدمات، وتأثر سمعة البنك بذلك.
5. يقدم المصرف التجاري السوري خدمات إلكترونية أساسية، عبر قنواته المختلفة POS - ATM - تطبيق المحمول - الموقع الإلكتروني الخاص بالمصرف.

6. تعتبر قناة الصرّاف الآلي هي أهم قنوات تقديم الخدمات الإلكترونيّة في المصرف ATM، تليها قناة نقط البيع POS، ومن ثم تطبيق المحمول وأخيراً الموقع الإلكتروني، ويفسر الباحث ذلك بأن قناة ATM تقدم خدمات سحب الرواتب لعدد كبير من موظفي القطاع الحكومي ومتقاعديه من المدنيين والعسكريين، وبالتالي فإن استمرارية العمل على هذه القناة تعتبر الأهم، كذلك تستخدم تجهيزات POS لنفس الغاية ولكن بعدد أقل من أعداد ATM، لذلك وردت في الدرجة الثانية كأهميّة، وحلّ تطبيق المحمول ثالثاً بالرغم مما يقدّمه من خدمات متقدمة في دفع الفواتير والتحويلات المصرفيّة، ويفسر الباحث ذلك بقلة عدد مستخدميه بالنسبة لإجمالي عملاء المصرف، وبالنسبة لعدد مستخدمي الصرّاف الآلي، أما بالنسبة للموقع الإلكتروني فإن كافة الخدمات المقدّمة من خلاله يمكن الحصول عليها عبر تطبيق المحمول الذي يعتبر أكثر انتشاراً بين العملاء بشكل عام.

7. تعاني الخدمات الإلكترونيّة التي يقدّمها المصرف التجاري السوري من مشكلة الانقطاع عبر قنواته المختلفة، ويفسر الباحث ذلك بقدم المنظومة المصرفيّة وبعض التجهيزات التكنولوجيّة المستخدمة في المصرف، والتي لا تستوعب تزايد عدد العملاء والخدمات المترامنة التي يحصلون عليها وخاصّة عبر ماكينات الصرّاف الآلي ATM.

3.4.2 التوصيات

1. إجراء ورش مشتركة بين القيمين على تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية في المصرف، وإدارة المخاطر التشغيلية، بهدف التحديد الدقيق للأحداث التشغيلية المرتبطة بتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية، والتي قد تتسبب بوقوع مخاطر تشغيلية، مع تعريف ملف المخاطر المناسب لها على النظام البرمجي الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية.
2. مكاملة كافة البرمجيات العاملة في المصرف التجاري السوري، مع برمجية إدارة المخاطر المصرفية، بهدف تسجيل الأحداث التشغيلية بشكل أوتوماتيكي، مما يحقق سهولة وسرعة اكتشاف هذه الأحداث، والتنبه للمخاطر التشغيلية التي قد تتجم عنها، وتحسين نموذج التنبؤ المستخدم في البرمجية المذكورة.
3. تحديث البنية التحتية التقنية في المصرف التجاري السوري بما يضمن استمرارية وجودة الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المصرف.
4. تعزيز إجراءات أمن المعلومات المعتمدة في المصرف، بما يسمح بسويات حماية أعلى تحمي المنظومة التقنية في البنك متضمنة بيانات العمل والعملاء، من مخاطر الهجمات السيبرانية، والقرصنة الإلكترونية.
5. إجراء دورات تدريبية مستمرة، للموظفين القائمين على تقديم ومنح الخدمات البنكية الإلكترونية، بهدف التوعية بحساسية آلية تقديم الخدمات، وتقديم الشروح المناسبة للتعليمات التنفيذية الخاصة بمنح الخدمة لعملاء المصرف.
6. تحديث المنظومة البنكية الإلكترونية والمحولة Switch المُشغلة لشبكة البطاقات والصرافات الآلية بما يضمن التوسع في الخدمات الإلكترونية المقدمة للعملاء، واستمرارية وجودة هذه الخدمات.
7. تقديم خدمات بنكية إلكترونية جديدة عبر القنوات المتاحة في البنك، كخدمات تسديد القروض والاطلاع على قائمة القروض الممنوحة للعميل، وتقديم الطلبات بشكل إلكتروني عبر تطبيق المحمول أو الموقع الإلكتروني للمصرف.
8. التوسع في عمليات الدعاية والاعلان للخدمات البنكية الإلكترونية الحالية للمصرف أو المقدمة مستقبلاً، بما يضمن وصولها لأكبر شريحة من العملاء الحاليين للمصرف أو العملاء المحتملين.
9. نشر التوعية بين عملاء البنك، لحساسية وأهمية بيانات النفاذ لخدماتهم الإلكترونية، ومخاطر فقدانها.
10. إنشاء بيئة تقنية احتياطية مطابقة تماماً للبيئة التقنية الحقيقية الحالية للمصرف بما يضمن الحفاظ على البيانات واستمرارية الخدمات في حال تعرّض الموقع الرئيسي لمخاطر الكوارث الطبيعية.

3.4.3 الدراسات المستقبلية

1. دراسة أثر تقديم الخدمات البنكيّة الإلكترونيّة على المخاطر التشغيليّة في المصرف التجاري السوري، ولكن باعتماد متحوّلات كمّية، يتمّ تحصيل بياناتها بعد تطبيق نظام معلوماتي مؤتمت، يمثّل المخاطر التشغيليّة التي يتعرّض لها البنك بأرقام، واحصاءات سنوية.
2. دراسة أثر تقديم الخدمات البنكيّة الإلكترونيّة على ربحية المصارف في الجمهورية العربية السورية.
3. دراسة مدى التزام المصارف في الجمهورية العربية السورية بتطبيق توصيات ومقررات لجنة بازل، بما يخص إدارة المخاطر بأنواعها في المؤسسات الماليّة.

الفصل الرابع: المراجع

يستعرض الباحث في هذا الفصل قائمة المراجع التي تم الرجوع إليها والاستفادة منها في إعداد هذه الدراسة.

“We shouldn't be looking for heroes, we should be looking for good ideas.”

Noam Chomsky

الفصل 4: المراجع

4.1 المراجع العربية

1. الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، 2015، معيار إدارة الخطر، معهد إدارة المخاطر IRM.
2. حجاج، أمال، 2013، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
3. حشاد، نبيل، 2005، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية.
4. الخضر، نوار، 2019، تطوير نموذج للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية، رسالة ماجستير مقدمة للمعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA، سورية.
5. سعد وإبراهيم، 2021، المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الثالث.
6. صندوق النقد العربي، 2019، الثورة الرقمية وتداعياتها على النظام المصرفي والاستقرار المالي: مخاطر الابتكارات المالية.
7. المصرف التجاري السوري، 2022، سياسات وإجراءات المخاطر التشغيلية.
8. المصرف التجاري السوري، 2019، التقرير السنوي.

4.2 المراجع الأجنبية

1. Ayberk, Soyer, 2020, Strategic Fit and Design in Business Ecosystems, Istanbul Technical University, Turkey.
2. Bagherzadeh & Kateryna, 2015, Operational Risk Management Improvements within Internal Control Frameworks, Uppsala University, Sweden.
3. Basel committee, 2021, Revisions to the Principles for the Sound Management of Operational Risk.
4. De Jongh, Erika, and others, 2013, a review of operational risks in banks and its role in the financial crisis.
5. German Federal Bank, July 2021, Monthly Report, Frankfurt, Germany
6. Ghosh, Amalendu, 2012, Managing Risks in Commercial and Retail Banking.
7. GIMBLETT, Romain, 2018, Operational risk management in the digital era in the Swiss banking industry, University of Applied Sciences Geneva, Switzerland.
8. Jayantha, P. Liyanage, 2014, Research on Business Social Networking, University of Stavanger, Norway.
9. Keivani, F.Sameni, 2014, A General View on the E-banking, Dept. accounting, Islamic Azad University, Iran.
10. Kyla, L. Tennin, 2022, Impact of Women's Empowerment on SDGs in the Digital Era, Forbes School of Business, USA.
11. McKinsey & Company, 2021, Emerging markets leap forward in digital banking innovation and adoption.
12. Mothibi & Awelani, 2021, Digital Banking Research document, FSCA.
13. Schaechter, Andrea, 2002, Challenges of the E-Banking Revolution, Finance and development magazine, Volume 39, Number 3.
14. Oluwafemi, Ayo Kehinde, 2019, Accessing the Effectiveness of Operational Risk Management Amongst Portuguese Banks, Nova IMS Information Management School- University of Lisbon, Portuguese.
15. S.Rose, Peter, 2006, Bank Management and Financial Services, the 7th edition.
16. Schoenmaker, Dirk, 2020, Contagion Risk in Banking, Ministry of Finance, the Netherlands.
17. Tetik, Nevzat, 2022, Digital Violence and Discrimination Studies, Inonu University, Turkey.
18. Thanh, Thuy Nguyenm, 2021, Rural Entrepreneurship and Innovation in the Digital Era.

4.3 مواقع الانترنت

عنوان الموقع	تعريف بالموقع
www.cbs-bank.sy	الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري
www.bis.org	الموقع الرسمي لبنك التسويات الدولية
www.amf.org.ae	الموقع الرسمي لصندوق النقد العربي
www.britannica.com	الموقع الرسمي للموسوعة البريطانية
www.thecroforum.org	الموقع الرسمي لمنندى CRO، المختص بتطبيقات إدارة المخاطر المتقدمة في مجال صناعة التأمين.
www.risk.net	موقع يقدم خدمات استشارية في مجال ادارة المخاطر وينشر أبحاث متخصصة في هذا المجال.
www.igi-global.com	الموقع الرسمي لأكاديمية IGI Global، وهي أكاديمية متخصصة بنشر الأبحاث العلمية العالمية.
www.investopedia.com	موقع الكتروني لوسائل الإعلام المالية، يوفر قواميس مالية
www2.deloitte.com	الموقع الرسمي لشركة Deloitte، وهي شركة متعددة الجنسيات تقدم خدمات استشارية احترافية، وتعد إحدى أكبر 4 شركات استشارة محاسبية في العالم.
www.theirm.org	الموقع الرسمي لمعهد إدارة الخاطر IRM، المتخصص بتطوير أساليب واستراتيجيات محترفة ومعيارية في إدارة مخاطر المؤسسات على تنوع مجالاتها
www.statista.com	الموقع الرسمي لشركة Statista، وهي شركة ألمانية متخصصة في مجال الدراسات وتقديم الاحصائيات، والتقارير، واستطلاع الزبائن والشركات حول العالم.

الملاحق

يستعرض الباحث ملحقا الدراسة المتضمنة الاستبيان المستخدم في تحصيل بيانات القسم العملي من الدراسة.

“Quality is not an act; it is a habit.”

Aristotle

الملاحق

الملحق الأول: الاستبيان

يقوم الباحث بإعداد هذه الدراسة كمتطلب لاستكمال نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - اختصاص إدارة العمليات حيث يمثل هذا الاستبيان جانبا هاما من الدراسة، ويلزم للحصول على البيانات التي سيتم تحليلها لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة

ويستهدف دراسة أثر تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية على مخاطر التشغيل المتضمنة:

1. المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات

2. مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات

3. مخاطر العنصر البشري

4. مخاطر الأحداث الخارجية

يرجى التكرم بالإجابة عن طريق وضع إشارة x عند الإجابة التي ترونها مناسبة

مع وافر الشكر لحسن اهتمامكم وتعاونكم

القسم الأول: معلومات عامة

▪ الجنس:

▪ العمر:

▪ مستوى التحصيل العلمي:

▪ عدد سنوات الخبرة:

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول		المخاطر التقنية ومخاطر نظم المعلومات				رمز المحور	ITC
رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ITC1	إن توقف الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر تطبيق المحمول أو الموقع الإلكتروني يؤثر بشكل سلبي على سمعة البنك لدى زبائنه.					
2	ITC2	إن التوقف المتكرر لخدمات البنك المقدمة عبر ماكينات الصراف الآلي ATM وأجهزة POS يؤثر بشكل سلبي على سمعة البنك لدى زبائنه.					
3	ITC3	إن طرح البنك لبعض خدماته عبر تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني الخاصين بالبنك يؤدي إلى زيادة الخسائر الناجمة عن التعطل الجزئي أو التام لبرمجيات هذه القنوات أو أي من البرمجيات ذات الصلة والمستخدم في البنك					
4	ITC4	إن طرح الخدمات البنكية المتكاملة عبر القنوات المختلفة للبنك يحتاج إلى عمليات تكامل متعددة الأطراف بين عدد من المنظومات البرمجية العاملة لدى المصرف، مما يزيد من احتمالات الخطأ والخسارة في تقديم الخدمات.					
5	ITC5	إن طرح البنك لبعض خدماته عبر تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني الخاصين بالبنك يؤدي إلى زيادة الخسائر الناجمة عن تعطل العتاد والتجهيزات Hardware المستخدمة في المصرف.					
6	ITC6	يؤدي ازدياد عدد الزبائن الحاصلين على الخدمات البنكية الإلكترونية إلى ظهور ساعات ذروة للنفاذ المتزامن لمستخدمي الموقع الإلكتروني وتطبيق المحمول					

المحور الثاني		مخاطر إدارة وتنفيذ العمليات					رمز المحور	
رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	OP
7	ITC7	تؤدي حالات النفاذ المتزامن في ساعات الذروة إلى توقف قناتي تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني عن الخدمة						
8	ITC8	تؤدي حالات النفاذ المتزامن في ساعات الذروة إلى خروج أجهزة الصراف الآلي عن الخدمة						
9	ITC9	يؤدي انتقال البنك في آلية تقديم خدماته من الطريقة التقليدية إلى الطرق الإلكترونية إلى زيادة المخاطر الناجمة عن فشل عميات النسخ الاحتياطي في البنك						
10	ITC10	يؤدي انتقال البنك في آلية تقديم خدماته من الطريقة التقليدية إلى الطرق الإلكترونية إلى زيادة احتمالات تعرض البيئة التقنية في المصرف إلى محاولات القرصنة وسرقة وتخريب البيانات.						
11	OP1	تؤدي علميات الأخطاء في إدخال البيانات أثناء تقديم الزبائن طلبات الاشتراك للحصول على الخدمات البنكية الإلكترونية إلى حدوث أخطاء لاحقة في تقديم الخدمة تتسبب في تعريض البنك للخسارة						
12	OP2	إن عدم التزام الموظفين المعنيين بالتعليمات الخاص بطريقة منح الحسابات الإلكترونية للزبائن والتي تلزم للحصول على الخدمات البنكية الإلكترونية يؤدي إلى مواجهة أخطاء لاحقة أثناء الاستفادة من الخدمات تتسبب بتعرض البنك للخسارة						
13	OP3	إن حدوث عمليات ولوج غير مشروعة لموظفين غير مخولين إلى البيانات الخاصة بحسابات عملاء الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر الموقع الإلكتروني وتطبيق المحمول، يمكن هؤلاء الموظفين من استخدام هذه البيانات في عمليات السرقة أو تحقيق منفعة غير مشروعة						
14	OP4	يؤدي إهمال الموظفين المعنيين بإدارة بيانات عملاء الخدمات الإلكترونية إلى احتمال تعرض هذه البيانات للسرقة والنفاذ غير المشروع						
15	OP5	إن استخدام موظفين غير مدربين وغير مؤهلين، في عمليات إدارة آلية تقديم الخدمات الإلكترونية للعملاء ومتابعتها يزيد من إمكانية حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ الخدمات كإجراء مناقلات غير صحيحة.						
المحور الثالث		مخاطر العنصر البشري					رمز المحور	
رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	HR
16	HR1	إن اطلاع موظفي البنك على بيانات الدخول التي يستخدمها عملاء البنك للحصول على الخدمات المصرفية الإلكترونية كأسماء المستخدمين وأرقام البطاقات المصرفية، يمكن الموظفين من القيام بعمليات السرقة أو الاحتيال باستخدام هذه البيانات						
17	HR2	يمكن لموظفي البنك القائمين على إدارة طريقة تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية ومنح حسابات الدخول للعملاء أن يتساهلوا في شروط منح هذه الخدمات مع بعض الزبائن بدافع المنفعة أو العلاقات الشخصية						
18	HR3	يمكن لموظفي البنك القائمين على إدارة طريقة تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية تعديل بيانات حسابات العملاء، أو						

المحور الرابع		مخاطر الأحداث الخارجية					رمز المحور
رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
19	HR4	المناقشات الناتجة عن تقديم هذه الخدمات. بما يحقق كسب غير مشروع للعميل يمكن للعملاء تقديم وثائق أو مستندات مزورة للاستفادة من الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك عبر قنواته المختلفة، دون أن يتم اكتشاف ذلك في المراحل المختلفة لمنح هذه الخدمات					
20	HR5	إن عدم وجود الوعي الكامل لدى العميل لحساسية بيانات النفاذ الخاصة به (كلمة مرور تطبيق المحمول، أو الرقم السري للبطاقة المصرفية)، أو لطرق استخدام هذه الخدمات يمكن ان يعرضه للاحتيال من قبل طرف ثالث يتسبب بسرقة رصيده					
21	XE1	تؤدي التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الناظمة لطريقة منح الخدمات الإلكترونية لعملاء المصرف والتي تصدر عن جهات خارجية (كمصرف سوريا المركزي) إلى تعديلات في البرمجيات اللازمة لتقديم هذه الخدمات					
22	XE2	تؤدي التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الناظمة لطريقة منح الخدمات الإلكترونية لزيائن البنك والتي تصدر عن جهات خارجية (كمصرف سوريا المركزي) إلى تعديلات إجراءات العمل الناظمة لطريقة تقديم هذه الخدمات في البنك					
23	XE3	تؤدي التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات الناظمة لطريقة منح الخدمات الإلكترونية لزيائن المصرف والتي تصدر عن جهات خارجية (كمصرف سوريا المركزي) إلى توقف منح هذه الخدمات بشكل مؤقت أو دائم					
24	XE4	يؤدي حدوث الكوارث الطبيعية كالزلازل والحرائق وغيرها في أماكن تخزين وحفظ بيانات متعاملي البنك الحاصلين على الخدمات البنكية الإلكترونية إلى تلف هذه البيانات وفقدانها بشكل تام					
25	XE5	إن سرقة بيانات النفاذ الخاصة بعميل البنك (اسم المستخدم وكلمة المرور) واللازمة للحصول على الخدمات البنكية الإلكترونية تمكن السارق من تحريك حسابات العميل بطريقة غير مشروعة					
26	XE6	إن القيام بسرقة البطاقة المصرفية الخاصة بعميل البنك، مع معرفة الرقم السري الخاص بها، يمكن السارق من سرقة الرصيد المتوفر لدى المتعامل					
المحور الخامس		واقع الخدمات البنكية الإلكترونية في المصرف					رمز المحور
رقم العبارة	رمز العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
27	ES1	تحتاج الخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدمها المصرف إلى تطوير من حيث التوسع في نوعية الخدمات المقدمة					
28	ES2	تحتاج الخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدمها المصرف إلى تطوير من ناحية إدخال قنوات جديدة في الخدمة					
29	ES3	يعتبر عدد عملاء المصرف الذين يستخدمون الخدمات البنكية الإلكترونية للمصرف منخفضاً بالمقارنة مع عدد الزبائن الاجمالي					
30	ES4	يحتاج المصرف إلى زيادة عمليات الدعاية والتعريف الخاصة بخدماته الإلكترونية بين عملائه					

					يحتاج المصرف إلى زيادة عمليات الدعاية والتعريف الخاصة بخدماته الإلكترونية بين العملاء المحتملين	ES5	31
					تعاني الخدمات البنكية الإلكترونية التي يقدمها المصرف عبر قنواته المختلفة من مشكلة الانقطاع عن الخدمة وعدم التوافرية العالية طيلة أيام الأسبوع وعلى مدار اليوم	ES6	32
					تعتقد ان المنظومة التقنية الحالية تحتاج الى ترقية أو تحديث لتلبي المستوى المطلوب كحد أدنى من التقنيات العالمية في هذا المجال	ES7	33
					تعتقد انه يتوجب تطوير مستوى أمن المعلومات وإدارة المخاطر المتعلقة بالخدمات الإلكترونية في المصرف لتواكب الدخول لعالم الخدمات الإلكترونية	ES8	34
					تعتقد ان الموارد البشرية لدى المصرف التجاري السوري قابلة للتطور في المستقبل بشكل يؤمن تقديم خدمات الكترونية على مستوى جيد ومقبول	ES9	35
					تعتقد انه من الضروري لرفع مستوى تقديم الخدمات الإلكترونية لدى المصرف التجاري السوري أن يتم تأمين بني تحتية تقنية جيدة تكون ارضية جيدة لتقديم هذه الخدمات باستمرارية وجوده عالية على المستوى الوطني	ES10	36
					تعتبر جميع قنوات الخدمة في المصرف (الموقع الإلكتروني - تطبيق المحمول - ATM - POS) على سوية واحدة من ناحية أهمية الخدمات المقدمة من خلالها.	ES11	37
					في حال كانت اجابتك على السؤال السابق بعدم الموافقة، يرجى ترتيب قنوات تقديم الخدمة حسب أهميتها:	ES12	38

الملحق الثاني: المقابلة المفتوحة

قام الباحث بإجراء هذه المقابلات في سياق الدراسة الاستقصائية اللازمة للتعرف على بيئة العمل في المصرف التجاري السوري، وعلى المديرية المسؤولة بشكل مباشر عن عمل الخدمات البنكية الإلكترونية، وعن دراسة واقع المخاطر التشغيلية وإدارتها. وهذه المديرية هي:

- مديرية المخاطر.
- مديرية الشؤون التقنية.
- مديرية الدفع الإلكتروني.

السؤال الأول: يرجى تقديم لمحة تعريفية عن مديرتكم.

السؤال الثاني: يرجى التعريف بموقعكم الوظيفي والمهام المرتبطة بكم في المديرية.

السؤال الثالث: ما هي أقسام المديرية وما هي المهام الأساسية لكل قسم؟

السؤال الرابع: ما هي إجراءات طرح خدمة الكترونية جديدة في البنك؟ وكيف يتقاطع مسار هذه الإجراءات مع مديرتكم؟

السؤال الخامس: ما هي المديرية الأخرى في المصرف والتي تعتبر الأكثر تكاملاً مع عمل مديرتكم من ناحية المهام الوظيفية الأساسية المباشرة لمديرتكم؟

السؤال السادس: ما هي البرمجيات المساعدة التي يتم استخدامها لإنجاز العمل في مديرتكم؟

السؤال السابع: متى تم إطلاق العمل في مديرية الدفع الإلكتروني؟

السؤال الثامن: متى تم اعتماد المنظومة المصرفية الحالية Core banking system في المصرف؟

السؤال التاسع: متى تم إطلاق كل من تطبيق المحمول والموقع الإلكتروني الخاصين بالمصرف التجاري السوري؟

السؤال العاشر: ما هي الخدمات الإلكترونية التي تقدمها كل من القنوات الإلكترونية الخاصة بالمصرف التجاري السوري؟

الملحق الثالث: نموذج طلب حصول على حساب خاص بالخدمات البنكية الإلكترونية للمصرف التجاري السوري
طلب خدمات مصرفية إلكترونية

إسم المتعامل الثلاثي:		الاسم باللغة الانكليزية:
الرقم الوطني:		رقم جواز السفر (لغير السوريين):
رقم الهاتف الجوال:		
البريد الإلكتروني:		
الحساب المراد تقديم الخدمة عليه:	<input type="checkbox"/> حساب مصرفي	<input type="checkbox"/> حساب بطاقة مصرفية
رقم الحساب أو البطاقة المصرفية:		
نوع البطاقة	<input type="checkbox"/> أساسية	<input type="checkbox"/> فرعية

الخدمات الإلكترونية المصرفية المطلوبة:				
إلغاء	تفعيل	القناة		الخدمة المطلوبة
		موقع الإنترنت	تطبيق الهاتف الجوال	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحويل بين حسابين (حساب بطاقة مصرفية)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دفع فواتير (حساب بطاقة مصرفية)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسديد أقساط (حساب بطاقة مصرفية)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كشف حساب مختصر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	استعلام عن الرصيد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كشف حساب مصرفي

لموقع أدناه أقر واتعهد بأن كافة العمليات المذكورة أعلاه التي تتم على حسابي عبر تطبيق الهاتف الجوال الصادرة عن الرقم المدون أعلاه أو تتم على الموقع الإلكتروني للمصرف تتم من قبلي ، وأفوض المصرف بتحرك الحسابات المذكورة أعلاه إلكترونياً نتيجة هذه الحركات وعلى كامل مسؤوليتي. المصرف غير مسؤول عن أي خلل أو سوء استخدام هذه الخدمة من قبلي أو تمكيني للغير من استخدامها ، و اتعهد بدفع كافة الالتزامات المترتبة على ذلك، وتعتبر كافة لميات صحيحة وصادرة من قبلي وحجة بمواجهتي غير قابلة للاعتراض ادارياً أو قضائياً وأتعهد بالالتزام بكافة الشروط والأحكام الخاصة باصدار واستخدام البطاقة رفية المحلية والحساب المصرفي.

ني أتحمّل كامل المسؤولية القانونية على صحة ما ورد من إقرار في هذا التعهد أو مخالفتي له .

توقيع مقدم الطلب

توقيع الموظف

تم تدقيق الطلب من قبل الموظف: -----

مصادقة مدير الفرع

تم استلام اسم المستخدم الخاص بالموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف الجوال

اسم المتعامل:

التوقيع: