تأثير الخطأ البشري في المخاطر المصرفية- بحث تجريبي في عدد من المصارف العراقية الخاصة

أ. د. سعد العنزي/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
أ.م.د. صادق الشمري/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
م.م. حسين لازم الزيدي

المستخلص :

يهدف هذا البحث الى دراسة تأثيرات الخطأ البشري في المخاطر المصرفية في المصارف العراقية الخاصة، وذلك من خلال قياس واختبار تأثير الخطأ البشري في المخاطر المصرفية، والوقوف على المخاطر الأكثر ارتباطاً به للتركيز عليها، وتقديم المعالجات المناسبة لها فيما يتعلق بزيادة وتوافر المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ العمليات المصرفية بطريقة خالية من الأخطاء. لقد أنطلق البحث من مشكلته التي تمثلت في حاجة المصارف العراقية الخاصة الى فهم أعمق الى الأخطاء البشرية التي ترتكب داخل المصرف سواء من قبل الادارة أو العاملين، وفهم أسبابها ونتائجها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على المخاطر المصرفية. وقد تم اختيار خمس مصارف تعرضت لمشاكل حقيقية لأغراض التحليل والوصول الى نتائج تخدم معرفة تأثيرات الخطأ البشري في المخاطر المصرفية وهي: (مصرف دار السلام، الوركاء، عبر العراق، البصرة، والأقتصاد). كما تم اختيار ثلاث مصارف من التصنيف الجيد لأغراض المقارنة لقياس إمكانية تحويل المصارف الى منظمات متعلمة، وهي: (مصرف الشرق الأوسط، والأهلي، والوطني الأسلامي).

لقد توصل البحث الى العديد من النتائج أهمها أن أهم الأخطاء التي تؤثر على المخاطر المصرفية هي أخطاء الادارة لاسيما أخطاء القرارات، وإن أكثر المخاطر تأثراً هي المخاطر الأئتمانية.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ **الخطأ البشري، المخاطر المصرفية ، المخاطر التشغيلية، المخاطر الاستراتيجية، المخاطر المالية، المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق، ومخاطر السيولة.**

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
العدد ٩١ المجلد 22
الصفحات١- ٢٦

* بحث مستل من اطروحة الدكتوراه.

منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث والتساؤلات الفكرية والعلمية

يدرك المتخصصون ما يعانيه القطاع المصرفي العراقي من مشكلات وتحديات ناتجة عن النقص الواضح في ادارة المورد البشري بشكل فعال وكفوء وكذلك جسامة الأخطاء التي يرتكبها العاملون في المصارف ومدى تأثيرها السلبي على نجاح المصرف في ظل غياب شبه كامل لأي نشاط واضح للمصارف للتمييز بين الاخطاء البشرية وغيرها أو تحليل الأخطاء الحاصلة اثناء تأدية الانشطة المختلفة للتمييز فيما بينها وتحديد الأخطاء البشرية بشكل واضح ليتم التعامل معها ووضع الحلول السليمة لها وتحديد المسؤولية عن الأخطاء بشكل واضح لا يقبل اللبس. ويدرك المتخصصون أيضاً البيئة الخطرة التي تعمل فيها المصارف.

لذا تمثلت مشكلة البحث في محاولة تحديد التأثيرات بين الخطأ البشري وزيادة المخاطر المصرفية. وقد تم اختيار المصارف العراقية الخاصة لتطبيق البحث وذلك للدور الحيوي، الكبير، والمهم الذي يمكن أن تؤديه هذه المصارف في انعاش الاقتصاد العراقي وتغيير صورته ورسم ملامح جديدة له، إذا ما عملت وفقا لما ترجو هذه الدراسة تحقيقه في ظل معالجة مشكلة البحث.

ويمكن توصيف مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات، وكما يأتي:

١. هل هناك تأثيرات سلبية أو عكسية للأخطاء البشرية على المخاطر المصرفية باتجاه زيادتها؟ وماهي أنواع هذه الأخطاء؟ وماهي المخاطر الأكثر تأثراً بها؟
٢. هل كانت هذه الأخطاء البشرية والمخاطر المصرفية المتأثرة بها هي السبب الرئيس في حالات الفشل المتكررة التي تعرضت لها بعض المصارف العراقية الخاصة؟وكيف؟
٣. هل لدى المصارف العراقية الخاصة تصور واضح أو تمييز مباشر للأخطاء البشرية ومدى تأثيرها السلبي في نجاح المصرف؟
٤. هل لدى المصارف العراقية الخاصة تصور واضح أو تمييز مباشر للأخطاء البشرية ومدى تأثيرها السلبي في زيادة المخاطر المصرفية؟

ثانياً : أهمية البحث ومبررات أختيار الموضوع

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال ما يأتي:

١. حداثة البحث وأصالته لدراسة مفهوم الخطأ البشري كمتغير مستقل وربطه بمتغير المخاطر المصرفية وهو موضوع حديث قلما تم تناوله في الدراسات العربية والعراقية على الرغم من إنه أخذ حيزاً مهماً في الدراسات الاجنبية، وإن عملية الربط بين المتغيرات تتصف أيضاً بحداثتها.
٢. يتناول البحث عدد من المواضيع والتخصصات في مجال ادارة الأعمال مثل إدارة الموارد البشرية، والادارة المالية، وإدارة المصارف، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وادارة المعرفة، واشارات في الادارة الاستراتيجية، التي تتفاعل مفاهيمها ومعطياتها مع بعضها البعض من أجل استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة تحدد دور وتأثير الخطأ البشري في زيادة المخاطر المصرفية وتحديدها في ضوء الخطأ البشري.

ثالثاً : أهداف البحث وإغراضه الاساسية

يصبو هذا البحث الى تحقيق عدد من الأهداف من جملتها ما يأتي:

١. التنبيه على أهمية الاهتمام بالخطأ البشري وتحديده في مجال البيئة المصرفية العراقية كمتغير مهم وفاعل في مجال إدارة المخاطر المصرفية.
٢. قياس واختبار تأثير الخطأ البشري في كل نوع من أنواع المخاطر المصرفية والوقوف على المخاطر الأكثر ارتباطاً به بغية التركيز عليها وتقديم المعالجات المناسبة لها فيما يتعلق بزيادة وتوافر المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ العمليات المصرفية بطريقة خالية من الأخطاء.

رابعاً: فرضيات البحث: تنطلق فرضيات البحث من محاولات الاجابة عن التسأولات الفكرية التي وردت في مشكلة البحث ومفسرة لمتغيرات المخطط الأساسي، وعلى النحو الاتي:

الفرضية (١): غالباً ما يكون وراء ارتفاع المخاطر المصرفية التي تتعرض لها المصارف العراقية الخاصة أخطاء بشرية تتمثل في أخطاء الإدارة والقرارات.

الفرضية (٢): غالباً ما تتفاوت المصارف العراقية الخاصة فيما تتعرض له من مخاطر مصرفية من حيث أنواعها، بحسب الأخطاء البشرية المرتكبة فيها، والجهة التي تقع بها.

خامساً: حدود البحث:

أ ـ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بعينة البحث والمتمثلة بخمسة مصارف عراقية خاصة، تعرضت لمشاكل فشل حقيقية وصل ببعضها الى حد التصفية، وكما في الجدول (١).
ب ـ الحدود الزمانية : تتمثل بالمدة الزمنية الممتدة بين (٢٠٠٨ – ٢٠١٤)، وتكون على مرحلتين، الأولى: لغاية فرض الوصايا على المصارف، والثانية من تاريخ الخروج من الوصاية ولغاية ٢٠١٤.

سادساً: ميدان البحث: الأدوات، المجتمع والعينة المختارة

أ : أدوات البحث وأساليب جمع المعلومات

١ـ أدوات البحث: اسلوب دراسة الحالة، تحليل المقابلات الشخصية، والنسب المئوية لإجابات من تم مقابلتهم.
٢ـ أساليب جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد عدد من الاساليب لغرض الحصول على البيانات الضرورية لأجرائه، وكما يأتي:
الكتب والادبيات والبحوث والتقارير والمقالات ذات الصلة بمتغيرات البحث، المقابلات الشخصية، الوثائق والسجلات الرسمية، تقارير التفتيش الميداني، تقارير تصنيف (CAMEL)، الملاحظات الميدانية المباشرة للمصارف الخاصة، المخاطبات والكتب الرسمية، والمواقع الرسمية للمصارف وسوق العراق للاوراق المالية.

ب: مجتمع البحث:

تم اختيار القطاع المصرفي العراقي متمثل بمجموع المصارف التجارية العاملة وفقاً لقانون المصارف العراقية رقم (٩٤) لسنة (٢٠٠٤)، وتحت مظلة واشراف ورقابة البنك المركزي العراقي، والتي تكون تقييماتها محصورة بين التقييمين جيد وحدي حسب جدول تصنيف المصارف الأهلية بموجب نظام (CAMEL) من خلال مراقبة أعمالها لعامي (٢٠١٠ و ٢٠٠٩)، وفقاً لميزانياتها كما في ٢٠٠٩/١٢/٣١، و ٢٠١٠/١٢/٣١ والصادر عن المديرية العامة لمراقبة الصيرفة والائتمان/البنك المركزي العراقي(الملحق (١)). وقد تمثل مجتمع الدراسة في (٢١) مصرفاً هي حسب تسلسل التصنيف كما يأتي: (مصرف بابل، مصرف الشمال، مصرف المنصور، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف ايلاف الاسلامي، مصرف سومر، مصرف دجلة والفرات، مصرف البلاد الاسلامي، المصرف العراقي الاسلامي، مصرف الاقتصاد، مصرف دار السلام، مصرف الموصل، مصرف بغداد، المصرف التجاري العراقي، المصرف الأهلي العراقي، المصرف العراقي للتجارة، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف عبر العراق، مصرف اميرالد، مصرف الوركاء، مصرف البصرة الدولي).

ج: العينة المختارة ومواصفاتها:

تم اختيار (٥) مصارف عراقية خاصة بشكل قصدي من مجموع المصارف العراقية التي يتراوح تصنيفها (بين جيد – حدي)، حسب تصنيف البنك المركزي العراقي (CAMEL)، حيث تشكل العينة ما نسبته (٢٠%) من مجتمع الدراسة، والمصارف المختارة كما في الجدول (١).

الجدول (١) عينة البحث المختارة لدراسة تطبيقاته

ت	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	تاريخ فرض الوصاية	تاريخ رفع الوصاية
١	مصرف الوركاء	١٩٩/١١/٢	٢٠١٢/٢/٢٩و٢٠١٣/٨/٢٦	٢٠١٤/٢/٦
٢	مصرف دار السلام	١٩٩٨/١٢/١٧	٢٠١٢	٢٠١٣
٣	مصرف البصرة	١٩٩٣/٧/١٠	٢٠١١/٦/٦	تحت التصفية
٤	مصرف الاقتصاد	١٩٩٩/١/٢	٢٠١٤/٦/١	تحت الوصاية
٥	مصرف عبر العراق	٢٠٠٦/١/١٩	٢٠١٢/١١/١٨	٢٠١٤/٣/٢

المبحث الأول: ماهية وطبيعة الخطأ البشري في الإطارين الفكري والفلسفي

أولا : مفهوم الخطأ البشري

قد يبدو أن مفهوم الخطأ البشري سهلٌ وواضحٌ ولا يكتنفه أي غموض للوهلة الأولى، إلا إنه وعند الخوض في المفهوم أو التعمق فيه يبدو إنه يحمل معاني كثيرة من حيث الزاوية التي ينظر من خلالها للمفهوم وهذا ما سنكتشفه في الفقرات الأتية.

١. **تعريف الخطأ لغة واصطلاحاً**: الخطأ والخطاء: ضد الصواب، قال تعالى: وَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَا أَخْطَأْتُم بِهِ [الأحزاب:٥] عداه بالباء لأنه في معنى عثرتم أو غلطتم، وأخطأ الطريق، عدل عنه، وأخطأ الرامي الغرض: لم يصبه، والخطأ: ما لم يتعمد، والخطأ: ما تعمد، وقال الأموي: المخطئ: من أراد الصواب فصار إلى غيره، والخاطئ: من تعمد ما لا ينبغي، والخطيئة الذنب على عمد، والخطأ: الذنب في قوله تعالى: إِنَّ قَتْلَهُمْ كَانَ خِطْءًا كَبِيرًا [الإسراء:٣١] أي إثماً.

فلقد جاء في لسان العرب (ابن منظور، ١٣٠٠هـ : ٦٥) إن الخطأ ضد الصواب وهنا الخطأ أسم الفعل خطأ يخطأ خطأ وهو الفعل الخالي من القصد.

والخلاصة أن معنى الخطأ في اللغة: أن يريد ويقصد أمراً، فيقع في غير ما يريد، أما الخطء: فهو الإثم أو الذنب المتعمد والله أعلم. (السقاف ،٢٠١٤ :١) ويرى الباحث أن الخطأ لغة لا يخرج عن كونه مجانبة للصواب، أي هو كل فعل أو قول لا يصيب كبد الحقيقة المرجوة أو الهدف المقصود، ويكون أما عن عدم معرفة أو جهل، كأنه يريد، بل ويقصد فعل الصحيح ولكنه لا يحسن فلا يصل للنتيجة المطلوبة.

أما معنى الخطأ في الاصطلاح، فهو قريب من المعنى اللغوي، فقد قيل هو كل ما يصدر عن المكلف من قول أو فعل خال عن إرادته وغير مقترن بقصد منه. ويفرق (السقاف ،٢٠١٤ :٢) بين الخطأ والجهل فيقول إن الجهل يأتي بعدة معانى منها: خلو النفس من العلم وهو المشهور، ومنها: اعتقاد الشيء بخلاف ما هو عليه ، ومنها: فعل الشيء بخلاف ما حقه أن يفعل سواء اعتقد فيه اعتقاداً صحيحاً أو فاسداً ومنه قوله سبحانه: فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ [الحجرات:٦]. وقد سبق الكلام عن أدلة أهل العلم في العذر بالجهل، ومقصودهم بالجهل الذي يعذر صاحبه: أن يقول قولاً أو يعتقد اعتقاداً بخلاف (الحق)، غير عالم وغير قاصد للمخالفة، برغم اجتهاده في رفع الجهل عن نفسه، وهو بهذا المعنى يتفق مع الخطأ حيث إن الجاهل والمخطئ - حسب هذا المفهوم- غير قاصدين للمخالفة.

أو كما يشير اليه (العنزي،٢٠٠٧: ٣٤٠) من أن هناك نوعين من الأخطاء:

أ - أخطاء التكليف بالواجب (Errors of commission): وهي عمل بعض الأشياء التي لا ينبغي تأديتها.

ب - أخطاء إهمال الواجب (Errors of omission): وهي عدم أداء بعض الأشياء التي ينبغي عملها.

ويضيف (العنزي، ٢٠٠٧)أن النوع الثاني أكثر خطورة، فالمنظمات تفشل وتتدهور بسبب ما لم يقم به الأفراد. وفي خطوة متقدمة يشير (Knigh,2012:3) الى الخطأ بوصفه نتيجة للجهل أو التجاهل. ولكن تشير الموسوعة أيضاً الى إنه بجانب الضعف في المعلومات فهناك الحكم العقلي الذي قد يصير الخطأ حقاً، والحق والصواب خطأ، وهذا برأي الباحث قد يكون أخطر وأشد تأثيراً.

٢- **تعريف الخطأ البشري**: غالباً ما يستخدم مصطلح "خطأ بشري" بشكل فضفاض جداً. ونحن نفترض عندما نستعمله، أن الجميع سوف يفهم ما نعنيه. ولكن هذا الفهم قد لا يكون نفس ما نعنيه في استخدام هذا المصطلح. لهذا السبب، فبدون تعريف مقبول عالمياً، فاستخدام هذا المصطلح سيخضع لسوء التفسير.

يشير (Latino, 2007:6)إن المشكلة الأساسية، هي أن المصطلح لديه في الأقل ثلاثة معانٍ دلالية، فهو يمكن أن يعني السبب (Cause)لشيء ما، أو الحدث نفسه (الفعل Action)، أو نتائج الفعل (Result of the action). فالخطأ البشري كسبب، هو رد فعل سلبي للزبون كان سببها استخدام الموظف لاسلوب كان الزبون لديه حساسية منه. والخطأ البشري كحدث أو فعل :هو موظف أو مدير ينسى أن يطابق سجلات الزبائن مع تنفيذ عملية الاقراض . في هذه الحالة، قد لا يتم النظر الى النتيجة، وإنما التركيز على الخطأ البشري بوصفه الحدث. والخطأ البشري كنتيجة :هو موظف الخزنة يترك باب الخزنة مفتوح بعد السحب أو الايداع. والنتيجة، سرقة الخزنة أو التلاعب بأرصدتها. لذا ينصب التركيز على النتيجة، وهي السرقة وليس الحدث.

ويمكن تعريف الخطأ البشري على النحو الأتي: هو قرار أو سلوك بشري غير ملائم أو غير مرغوب فيه الذي يقلل، أو لديه القدرة للحد من، الفعالية، والسلامة، أو أداء النظام. أو هو العمل الذي يقود المهمة أو النظام خارج الحدود المقبولة. أو هو العمل أو الفعل الذي تكون نتائجه غير مرغوب بها من قبل مجموعة من القواعد أو مراقب خارجي.(Latino, 2007: 7) ويعرف (Hollnagel, 1993) الأخطاء بأنها نتيجة للإجراءات التي تفشل في تحقيق النتائج المرجوة.

ويرى الباحث بدوره أن الخطأ البشري هو سلوك الفرد أو الجماعة أو المنظمة (متمثلة بأصحاب القرار كصناع ومتخذين) غير الصائب الذي يؤدي الى نتائج غير مرغوب بها أو مخاطر مالية أو تشغيلية تؤثر سلباً على نشاط المنظمة، أو قد يؤدي الى تعطيل النظام وتوقف النشاط بشكل جزئي أو كلي، وغالبا ما ينتج هذا السلوك عن نقص أو عجز في المعلومات أو المعرفة أو المهارات الضرورية لتأدية الأعمال، ويتعلق الخطأ البشري أحياناً بالتخطيط وأحيانا بالتنفيذ، كما إنه قد يتعلق أحيانا بالأقوال (القرارات) وأحيانا بالأفعال(انشطة تنفيذ العمليات). ولا يتعلق الخطأ البشري بالقيام بالاشياء بشكل خاطىء أو بعيداً عن الصواب فقط وإنما يتعلق أحياناً بعدم القيام بالاشياء والذي يسبب غالبا ضياع الفرص على المنظمة والذي لا يقل خطراً وتأثيراً عن القيام بالاعمال بشكل خاطىء. وغالباً ما يرتبط الخطأ بالجهل.

ثانياً : أنواع الخطأ البشري

يقدم (Latino, 2007:7) ثلاثة أنواع من الأخطاء وكما يأتي:

أ ـ الأخطاء: وتحدث الأخطاء عندما لا تتحقق النتائج المرجوة حتى لو كان هناك التزام بخطوات الخطة. وهذا هو الحال عادة عندما تكون الخطة الأصلية خطأ، مما ينتج ويسفر عن نتيجة غير مقصودة. على سبيل المثال، يشتري مصرف برنامج جديد من شركة تكنلوجية جديدة، وهناك موظف جديد غير مدرب على تعلم الاجراءات الجديدة الخاصة بكيفية استخدام البرنامج. يبدأ الموظف باستخدام البرنامج وبناءً على خبرته السابقة يشغل البرنامج الجديد باستخدام الاجراءات القديمة، وكنتيجة يتم تسجيل عملية محاسبية وترحيلها بشكل خاطىء مما يزيد من ايرادات المصرف بشكل غير صحيح.

ب ـ الهفوات: وترتبط الهفوات بذكرياتنا ومخزوننا الفكري والعقلي، حيث يمكن أن يمثل النسيان والشرود الذهني أساس المشكلة لهذا النوع من الأخطاء. وكل الاخطاء في التفكير تحدث بسبب المعلومات غير المكتملة أو غير الصحيحة .

ج ـ الزلات: وهي أفعال يمكن ملاحظتها في الجانب التنفيذي والتي لا تتفق مع الخطة. وهذه غالبا ما يشار اليها بأسم "زلات فرويد" وهي التي بها قد يكون الشخص يفكر بشيء ما، لكنه يقول عن غير قصد شيئا آخر بحيث أن شخصاً آخر أيضا يمكن أن يسمع ذلك. وهي مرتبطة في معظم الأحيان بمرحلة تنفيذ الادراك. فالزلة غالباً هي خطأ لفظي يأتي من قول شيء ما قد يكون صحيحاً ولكن غير مناسب.

وتجمع (قاسم،١٩٩٨: ٢١٥) عدداً واسعاً جداً من أنواع الأخطاء في تصنيف واحد بشكل يصل تقريباً الى كل مناطق ومجالات الخطأ ، وهذا ما يذهب اليه الباحث ايضاً، ولكن ذلك لا يعني أن كل هذه الأنواع قد تتوافر دائما في مجال عمل واحد وكما في الجدول (٢).

الجدول (٢) المجموعات الرئيسة والفرعية للأخطاء البشرية

ت	المجموعة الرئيسة	المجموعة الفرعية
١	أخطاءالمعالجة	أ ـ التحفيز ب ـ الاختبار والتدريب. ج ـ المراقبة.
٢	أخطاء المسؤولية	أ ـ التشخيص الخطأ. ب ـ الانتباه غير الكافي. ج ـ اجراءات خاطئة. د ـ تعليمات خاطئة.
٣	أخطاء التأثيرات	أ ـ الفشل في الأداء. ب ـ أداء غير صحيح. ج ـ أداء غير مطلوب.

٤	أخطاء الأسباب	أ ـ فشل في ملاحظة الاشارة. ب ـ التحديد الخاطىء. ج ـ التصرف الخاطىء.
٥	أخطاء المخرجات	أ ـ خطأ في التسلسل. ب ـ الحذف. ج ـ فقدان الترتيب.
٦	أخطاء القرارات	أ ـ خطأ في التقدير. ب ـ خطأ في المعالجة. ج ـ خطأ في حل المشاكل.
٧	أخطاء في المدخلات	أ ـ خطأ في الاحساس. ب ـ خطأ في الاكتشاف. ج ـ خطأ في التشخيص. د ـ خطأ في الترميز والتصنيف.
٨	أخطاء حسب القصد والنية	أ ـ الأخطاء غير المقصودة. ب ـ الأخطاء المقصودة.
٩	أخطاء الإحساس	أ ـ أخطاء التعرف. ب ـ أخطاء التفكير.
١٠	أخطاء حسب المتغيرات	أ ـ الأخطاء بسبب متغيرات الموقف. ب ـ الأخطاء بسبب متغيرات الفرد.
١١	أخطاء حسب الهيأة	أ ـ الأخطاء العشوائية. ب ـ الأخطاء النظامية
١٢	أخطاء حسب الإكتشاف	أ ـ الأخطاء القابلة للاكتشاف. ب ـ الأخطاء غير القابلة للاكتشاف.
١٣	الأخطاء حسب الفعل وعدم الفعل	أ ـ الأخطاء بسبب القيام بفعل معين. ب ـ الأخطاء بسبب عدم القيام بفعل معين.

ويرى الباحث إنه يمكن إجمال أنواع الأخطاء البشرية وإعادة تبويب ماذكرته (قاسم،١٩٩٨)، واعطاء مثال عن كل نوع، كما في الجدول (٣).

الجدول (٣) أنواع الأخطاء البشرية في العمل المصرفي

ت	نوع الخطأ	تعريفه	مثال عملي
١	أخطاء ناجمة عن الزلل	يتولد هذا النوع من الأخطاء عن السلوك التلقائي للعامل، حين يقصد القيام بعمل معين، فيقوم بعمل آخر مغاير لما كان ينوي أداءه.	الترحيل لحساب زبون مكان اخر، أو الترحيل بالدولار بدل الدينار العراقي.
٢	أخطاء الوصف	تنجم عن الإرباك او عدم التمييز بين أوضاع متشابهة.	وجود صف من المفاتيح الكهربائية المتشابهة. فعند قيام العامل بإغلاق او تشغيل أحد المفاتيح، تتوقف أو تعمل الماكينة غير المقصودة.
٣	أخطاء بسبب فقدان التنشيط	النسيان او التجاوز عن بعض الخطوات. بعد بدء العمل بتتابع صحيح ينسى العامل في لحظة ماذا كان يعمل.	ذهاب موظف الخزينة الى الخزينة لإحضار نقد عراقي أو اجنبي، وأثناء وجوده هناك ينسى لماذا أتى الى الخزينة، وماذا يريد. أو أثناء تأدية عملية مصرفية معينة أو نشاط مصرفي ينسى ما هي الخطوة التالية.
٤	أخطاء المعلومات	وتشمل الاخطاء الناشئة عن الإدخال الخاطئ للمعلومات سواء الى قاعدة البيانات في الحاسبة أو السجلات.	وهذه كثيراً ما تحصل في العمل المصرفي، ولها اشكال متعددة، كادخال عملية مصرفية أو أسم زبون أو رقم حساب أو نوع العملة بشكل خاطىء.

٥	أخطاء النسق أو الصيغة	حالات متميزة للنظام بحيث تولد فيه نفس المدخلات مخرجات مختلفة.	الطباعة فوق النص الالكتروني الموجود لحذف النص غير المرغوب، وعمل مكان للنص المراد طباعته. ففي هذه الحالة تكون (المدخلات) هي الطباعة، والمخرجات نتائج مختلفة: إضافة نص، وفي نفس الوقت، حذف نص آخر. أو تنفيذ عملية مصرفية واحدة يتوقف عليها تحريك عدد من الحسابات.
٦	أخطاء التجميع الخاطىء	بسبب تجميع خطوات غير صحيحة في خدمة مصرفية معينة. أو تركيب أجزاء أو وضع مستندات أو أموال في غير مكانها الصحيح.	تحويل الزبون على موظف ليس له علاقة أو دور في الخدمة المصرفية المقدمة. أو وضع اموال من فئة ٢٥ الف في اكياس مخصصة لفئة الربع.
٧	أخطاء في عملية الضبط أو القياس	مثل الخطأ في تهيئة او ضبط الآلة، أو في مقاييس الأبعاد للقطع والأجزاء التي تم استلامها من المورد.	فيما يخص مكائن العدد والفرز والرزم والفحص للعملة المحلية والاجنبية.
٨	أخطاء الأعمال المتكررة	يحدث ذلك بسبب سيطرة العمل الذي يؤديه العامل بشكل متكرر على العمل الذي ينوي تنفيذه، فينفذ عمل تعود على تنفيذه بدل العمل المقصود .	يحدث هذا الخطأ عند أداء الفرد عمل بشكل متكرر، ثم يحتاج إلى القيام بعمل آخر، وبدلا من ذلك يقوم بصورة تلقائية بأداء العمل الذي تعود على تنفيذه، وليس العمل الذي يقصده، وذلك بسبب سيطرة عملية أداء العمل المتكرر على ذهن او وجدان العامل.
٩	خطأ ناتج عن شرود الذهن	وهو الخطأ الذي يحدث بدون أن يعرف العامل كيف حدث ذلك.	تسجيل عملية مصرفية بشكل خاطىء، أو تسجيل مبلغ بشكل خاطىء.
١٠	أخطاء في صيانة وإصلاح المعدات	وتنتج عن أعمال الصيانة والتصليحات غير الصحيحة.	توقف بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل المصرفي بسبب التصليح والصيانة غير الصحيحين.
١١	خطأ في التحضير	ينتج عن خطأ في تحضير مستلزمات أداء العملية الإنتاجية.	مثل الأدوات ، الاجهزة ، المواد ، والوثائق.
١٢	خطأ ناجم عن عدم الفهم	عندما يأتي العامل باستنتاج خاطئ، لان العمل الذي يقوم به العامل ليس مألوفاً لديه.	يقوم مدير الائتمان في المصرف بمنح ائتمان لجهة قطاعية غير مناسبة.
١٣	أخطاء الإغفال او السهو	الناجمة عن إغفال او إهمال عملية او بعض خطوات العملية الضرورية.	عدم أخذ الضمانات الكافية من الزبائن، أو عدم التأكد من صحة العملية قبل تنفيذها.
١٤	الأخطاء المخفية أو غير المرئية	وهي الأخطاء التي لا تظهر نتائجها في الحال، وتبقى غير فعالة ولا تظهر إلا عندما تسمح الظروف بظهورها. ويصعب توقع هذه الأخطاء أو منعها.	أخطاء القيود المتقابلة أو قرارات التوسع بمنح الائتمان.
١٥	إجراء العملية غير صحيح	وتنجم عن قلة الخبرة والبراعة لدى العامل.	أمثلتها يمكن أن تشمل كل العمليات المصرفية.
١٦	أخطاء التشخيص	وتنتج بسبب الالتباس.	كأن تكون الإدارة غير قادرة على تشخيص الوضع العام بشكل صحيح ينتج عنه قرارات تضر بمستقبل المصرف.

١٧	أخطاء بسبب عدم توافر معايير العمل	وتنتج عندما لا يخضع العمل الى المعايير العامة المقبولة.	تأدية الأعمال المصرفية حسب الأهواء الشخصية والمزاج دون الانتباه الى المعايير المحددة من الجهة القطاعية أو السلطة الاشرافية.
١٨	أخطاء تشغيلية	وتنتج بسبب أداء العملية التشغيلية بشكل خاطئ.	نقص أو انعدام الخبرة المصرفية لدى الادارة أو العاملين.
١٩	أخطاء المعالجة	وتنتج بسبب عدم تنفيذ خطوات العملية وفقاً لإجراءات العمل المنمّطة.	غياب التنميط في العمليات المصرفية، بحيث يمكن أن يؤدي عاملان مختلفان نفس العملية بشكل مختلف.
٢٠	أخطاء التأخير	ناجمة عن التأخر او البطء في الأداء .	يؤدي التأخر في اتخاذ القرار إلى بطء في سريان العملية الإنتاجية.
٢١	أخطاء النسيان	ناجمة عن النسيان	مثل نسيان استخدام مستند معين في تسجيل أو تنفيذ عملية معينة، أو نسيان تسجيل عملية محاسبية بالكامل أو نسيان طلب بعض الوثائق من الزبون .
٢٢	الأخطاء المفاجئة	ناجمة عن أعمال غير متوقعة تحدث عندما تعمل التجهيزات بطريقة مغايرة لما هو متوقع منها.	كأن تسمح مكائن الصرف الآلي بسحب النقود بدون التأكد من هوية الساحب.
٢٣	الأخطاء الإرادية	تجاهل العامل للتعليمات وقواعد وإجراءات العمل، ربما بسبب الغضب من رأيسه.	عدم ايصال تقارير ومؤشرات مالية خطيرة الى الإدارة في الوقت المناسب أو التغاضي عن مؤشرات خطيرة.
٢٤	الأخطاء المقصودة	يقوم بها العامل متعمداً ويقصد بها التخريب، وتصنف كعمل إجرامي.	السرقة والاختلاس والتعدي على ممتلكات المصرف.
٢٥	أخطاء الإهمال	وهي الأخطاء التي تحدث بسبب الإهمال وقلة الحرص واليقظة عند أداء العمل.	دفع صكوك بأكثر من قيمتها النقدية أو قبول ايداعات بأقل من قيمتها النقدية.
٢٦	أخطاء الإجراء المترابط	يتسبب في اداء العمل الخاطئ، الذي يكون متشابهاً في العادة للعمل المقصود.	تسجيل بعض العمليات كأيراد للمصرف، بينما هي في الواقع مصاريف، نتيجة تشابه الاجراءات، أو ترابطها.

ثالثاً: أسباب الأخطاء البشرية ونتائجها

١ ـ أسباب الأخطاء البشرية : إن الأخطاء البشرية لا يمكن أن تحدث بشكل عفوي، وإنما يمكن ارجاعها جميعاً الى مجموعة من الأسباب التي قد يرتبط بها ارتكاب خطأ معين أو مجموعة من الأخطاء. والجدول(٤) يستعرض هذه الأسباب استناداً لبعض الكتاب.

ويرى الباحث إنه وعلى الرغم من عدم وجود تفاوت كبير بين مجموعتي الأسباب المذكورة أنفاً، إلا إنه يمكن تقسيم الأسباب المؤدية الى إرتكاب الأخطاء البشرية الى خمسة مجاميع وكما يأتي:

أ ـ الأسباب المتعلقة بالفرد نفسه(Human) : وهي ناتجة عن تصرفات الفرد الذاتية، المقصودة أو غير المقصودة نتيجة نقص المهارة أو الخبرة أو المعرفة أو لأسباب شخصية ونفسية، ومستوى الخبرة والتدريب.

الجدول (٤) أسباب الأخطاء البشرية

الكاتب والسنة	الأسباب
(Kameda & Kabetani,2012:120)	الاتصالات الشفهية، الاتصالات التحريرية، تفاعل الانسان والآلة، مكان العمل، التدقيق الذاتي في العمل، الادارة/الاشراف، التدريب والتعليم، تنفيذ التغيير، ظروف العمل و/أو البيئة، العوامل الداخلية(كالعوامل النفسية والعوامل المادية والترتيب غير المتوافق لقدرة العاملين، والخبرة)، القضايا الشخصية، مشكلات عائلية، مشكلات في مكان العمل، مشكلات المجتمع، والمخدرات والكحول.
(Bento, 2012: 92)	التباين البشري، التدريب، عدم اتباع الاجراءات، بيئة مكان العمل، تعقيد المهمة، الاجراءات، الاتصالات، موقع العمل، جدولة العمل، تنظيم عملية التغيير.

ب ـ الأسباب المتعلقة بالمنظمة (Organization): من حيث هيكلها وإتصالتها ومستوياتها التنظيمية والادارية وعلاقاتها وثقافتها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وأساليب ممارسة السلطة وغيرها.
ج ـ الأسباب المتعلقة بالبيئة (Environment): سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، أو بيئة العمل أو العامل والمشكلات المتعلقة بكل واحدة منها.
د ـ الاسباب المتعلقة بالمهمة (Task): والناتجة عن نفس الوظيفة أو العملية أو النشاط وما يرتبط به من معطيات.
ه ـ الأسباب المتعلقة بالإجراءات (Procedures): وتشمل جميع مايتعلق بوجود اجراءات مكتوبة وواضحة ومفهومة للجميع من عدمه، ومدى تطبيقها واتباعها من قبل الجميع أيضاً.

ولخصوصية هذا البحث في المجال المصرفي سنبحث في الأسباب الرئيسة التي تؤدي الى ارتكاب الأخطاء في العمل المصرفي مع أمثلة توضيحية، والتي يمكن أن تعزى إلى القرارات الإدارية السيئة وعدم كفاية الدعم الإداري، وكما يأتي:(Domingo,2003: 1)
أ ـ العمل الزائد عن اللزوم : إن الضغط الشديد، والإجهاد والتعب من العمل الزائد يمكن أن يؤدي إلى فقدان التركيز وبالتالي إلى أخطاء غير مقصودة أو سهو. حتى الموظف الأفضل تدريباً غير قادر على دعم عمل لا تشوبه شائبة، إذا أصبح العمل الإضافي والإرهاق روتين اعتيادي. إن ضعف القوى العاملة أو تخطيط الطاقة أو تخفيض عدد الموظفين لخفض التكلفة هي من الأسباب الجذرية لهذا النوع من الخطأ.
ب ـ المهمات المعقدة : إذا كانت المهام والإجراءات معقدة للغاية وغير منتظمة، قد لا يكون العاملون قادرين على تكرارها بشكل صحيح ومستمر مئات المرات خلال اليوم، كل يوم من أيام الأسبوع. ينبغي للإدارة إعادة تصميم وتبسيط المهام من خلال القضاء على الإسراف والخطوات غير الضرورية، والزائدة عن الحاجة. إن الإجراءات البسيطة والقصيرة هي أقل عرضة للخطأ.
ج ـ التعليمات غير الواضحة : إذا كان العمل الذي يتعين القيام به غير واضح، وموثق بشكل سيئ، قد يؤدي التنفيذ إلى أخطاء ولاسيما من قبل الموظفين الجدد. فإذا تم تخزين الإجراءات وسلسلة من الخطوات في الذاكرة لشخص ما، فإنها قد لا تكون قابلة للتكرار أو التحويل للآخرين. فيجب تحديث كتيبات التشغيل بانتظام. وكذا يجب أن تكتب الإجراءات بعبارات بسيطة، لتصل بوضوح في مجال العمل.
د ـ عدم وجود معايير: إذا كانت الإجراءات المصرفية ضعيفة المعايير وتخضع لتغيرات غريبة الاطوار والنمط وللتفسير الشخصي، فنحن أمام دعوة للأخطاء والارتباك. لا يوجد شيء خاطئ مع تغيير الإجراءات، لاسيما من أجل البحث عن تحسينات. المشكلة هي عندما لا يتم توثيق هذه التغييرات وتوصيلها على الفور إلى بقية المنظمة. وتحدث مشكلة أخرى عندما لا يكون واضحاً من هو المخول لإجراء التغييرات في الإجراءات.
ه ـ نقص التدريب: إذا تم تعيين موظفين غير مدربين أو كان تدريبهم غير كافٍ، فحتى أبسط المهام، تكون عرضة لحدوث الأخطاء. وهؤلاء العاملين غير الكفوئين قد لا يعرفون حتى أنهم يرتكبون الأخطاء. ولكن مرة أخرى، لا يمكننا إلقاء اللوم عليهم. فهي مسؤولية الإدارة لتدريب الموظفين بشكل صحيح ولاسيما أولئك المعينين لعمليات معقدة وحساسة، أو في خط المواجهة. إن وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة هي واحدة من القرارات الإدارية الأكثر أهمية.
و ـ وظائف رتيبة: يشعر الموظفون بالملل مع وظائف رتيبة بشكل مستمر. لذلك يحاولون محاربة النظام وفي النهاية فقدان التركيز وارتكاب الأخطاء. في الواقع أكثر الوظائف الأساسية في كل من قطاع الخدمة والصناعات هي وظائف بسيطة ومتكررة، وبالتالي وظائف رتيبة، والذي يجب أن يتم القيام به في كل مرة في كل وقت. ولكن من المفارقات، أن الرتابة يمكن أن تؤدي إلى أخطاء. إذا لم يكن بالإمكان إغناء الوظيفة، فإن على الإدارة اللجوء إلى التدوير الوظيفي المستمر للعاملين ولاسيما تلك المخصصة لمهام مجهدة ورتيبة للغاية.
ز ـ ظروف العمل السيئة : موظف يعمل تحت ظروف عمل سيئة، سوف يرتكب الأخطاء سواء كان يحب ذلك أم لا. منطقة عمل مشتتة ومنفعلة بالضوضاء، ساخنة، ضيقة، أو إضاءة سيئة، لا يمكن للعامل وضع ما يكفي من الاهتمام لهذه المهمة في متناول اليد. ينبغي للإدارة إنشاء مجالات عمل مريحة، سليمة هندسياً تفضي إلى الكفاءة.

ح ـ معدات غير كافية: إذا قام الموظفون بتنفيذ العمل بأجهزة عاطلة أو صعبة التشغيل، فالأخطاء البشرية التي تسببها المعدات لا مفر منها. وليس من الإنصاف أن نلوم عامل أو موظف يرتكب أخطاء أثناء محاولته للتعامل مع معدات سيئة الإعداد أو أداة غير عملية مقدمة من قبل الإدارة. ومن واجب الإدارة التأكد من أن الموظفين يتم تجهيزهم فقط بالأدوات والمعدات الكافية، مصممة تصميماً جيداً، يمكن الاعتماد عليها، وتصان بشكل مناسب لمنع هذا النوع الخاص من الخطأ.

ط ـ حوافز خاطئة: وأخيراً، يجب أن يحفز الموظفين مالياً للقيام بالأمور في نصابها الصحيح أول مرة، وليس لإنتاج حجم أو كمية أكبر. وعلى سبيل المثال عدد الوثائق المعالجة، يمكن أن يكون نتائج عكسية للغاية عن طريق تحفيز الموظفين على تجاهل الجودة والدقة في عجلتهم للوصول أو تجاوز الحصص. ينبغي للإدارة التأكد من أن الحوافز والمكافآت تضيف قيمة على الدقة والجودة.

وبشكل عام، فأن الموظفين يرغبون في القيام بعمل جيد. لا أحد يريد أن يرتكب الأخطاء عمداً، باستثناء أولئك القلة جداً الذين لديهم مخططات قصدية لمصالحهم على حساب المصلحة العامة. ومع ضعف الدعم الإداري، حتى الموظفين الأفضل يكونون مدفوعين لارتكاب الأخطاء الكبيرة أو الصغيرة في روتين حياتهم اليومية، عاجلاً أو آجلاً. وبالتالي فإن الخطوة الأولى في تقليل الأخطاء هي اعتراف الإدارة أنها المسؤول الأول عن ارتكابها، ثم القيام بالتحسين والوقاية .

٢ ـ نتائج الأخطاء البشرية: يمكن أن تؤدي الأخطاء البشرية بمختلف أنواعها الى نتائج سلبية ومخاطر متعددة ومتنوعة تتراوح بين الطفيفة والكبيرة، وتستحق الأخطاء في العمليات المصرفية المزيد من الاهتمام فهي يمكن أن تؤدي الى تأخير في خدمة الزبائن، فقدان حسابات الزبائن الغاضبين، وارتفاع تكلفة العمليات، والموظفين المحبطين بعد تلقي العقوبات. فالأخطاء الكتابية كارثية، مثل إضافة ثلاثة أصفار إضافية إلى المبلغ الفعلي، يمكن أن يتسبب في خسائر كبيرة ومحرجة للزبون أو للبنك نفسه، وهذا يتوقف على من هو الطرف المتلقي للمبلغ الخاطئ.

تحدث العديد من الأخطاء الصغيرة دون أن يلاحظها أحد، ولكنها يمكن أن تتراكم في مبالغ ضخمة التي قد تفاجئ الإدارة. (Domingo, 2003: 1) ويمكن أن تؤدي الأخطاء البشرية الى نتائج سلبية منها: ضياع الوقت، خسارة في المال، فقدان الزبائن، زيادة في التكلفة، زيادة في الهدر، تناقص الحصة السوقية للمؤسسة، وخسارة المؤسسة وانتهاء أعمالها.(الصوص،٢٠١٤: ٢) ويمكن بيان أن منع الخطأ أقل تكلفة من تصحيحه وذلك من خلال ما يسمى قاعدة (١٠٠-١٠-١) حيث أن جوهر هذه القاعدة هو ان منع العيب في المنتج أقل تكلفة من تصحيحه. فإنفاق دولار واحد لمنع العيب في المنتج، سوف يوفر (١٠) دولارات بدل تكلفة التصحيح، و(١٠٠) دولار بدل فقدان الزبون.

المبحث الثاني: مداخل ونظريات إدارة الاخطاء البشرية

تختلف المداخل والنظريات التي تتناول موضوعة الأخطاء البشرية من حيث الطريقة والإسلوب التي تدار بها وتعالج، وكذلك من حيث الطريقة والإسلوب التي ينظر من خلالها للأخطاء البشرية، أو التي تعامل بها. وتتناول هذه الفقرة أهم المداخل والنظريات التي بحثت في موضوعة الأخطاء البشرية. وتختلف المداخل المتعلقة بالخطأ البشري من حيث الطريقة التي ينظر بها الى الأخطاء البشرية، أو الطريقة التي يتم بها معالجة الأخطاء البشرية. فمن حيث طريقة النظر اليها فحسب، يمكن أن ينظر اليها وفق المداخل الآتية: (Reason,2014:1)

أ ـ المدخل الشخصي (Person Approach) : يركز تقليد بعيد الأمد وعلى نطاق واسع لمدخل الأشخاص على الأفعال غير الآمنة (أخطاء وانتهاكات إجرائية) من الناس في النهايات الحادة. فهي تنظر إلى هذه الأفعال غير الآمنة بأنها تنشأ أساساً من العمليات العقلية الشاذة مثل النسيان، والغفلة، وضعف الدافعية، اللامبالاة، والإهمال، والتهور. وبطبيعة الحال بما فيه الكفاية، توجه التدابير المضادة المرتبطة أساسا إلى الحد من التقلبات غير المرغوب بها في السلوك البشري. وتشمل هذه الأساليب حملات الملصقات، وكتابة إجراء آخر (أو إضافة إلى تلك القائمة)، والتدابير التأديبية، والتهديد من التقاضي، وإعادة التدريب، واللوم، والفضح. ويميل أتباع هذا المدخل للتعامل مع الأخطاء كقضايا أخلاقية، على افتراض أن الأمور السيئة تحدث للناس السيئين.

ب ـ المدخل النظمي (System Approach): إن الفرضية الأساسية في مدخل النظام هو أن البشر معرضون للخطأ وإن الأخطاء تكون متوقعة، حتى في أفضل المنظمات. وينظر إلى الأخطاء كعواقب(نتائج) بدلاً من أسباب. وهذه تشمل فخاخ (Traps) الخطأ المتكررة في مكان العمل والعمليات التنظيمية التي تؤدي إليها. وتستند المضادات على افتراض أنه على الرغم من أننا لا نستطيع تغيير حالة الإنسان، لكن يمكننا تغيير الظروف التي يعمل البشر في ظلها. والفكرة المركزية هي دفاعات النظام. فكل التقنيات الخطرة تمتلك الحواجز والضمانات. فعند حدوث حدث سلبي، فالمسألة المهمة هي ليس من أخطأ، ولكن كيف ولماذا فشلت الدفاعات.

وكل من المدخلين له نموذجه من تسبيب الخطأ، وكل نموذج، يثير فلسفات مختلفة من إدارة الخطأ، وإن فهم هذه الاختلافات له آثار عملية مهمة للتعامل مع المخاطر الحالية للحوادث المؤسفة من أي وقت مضى. ويمكن أن تلخيص ما يتضمنه المدخلين السابقين في المحاور الآتية:

١) يركز المدخل الشخصي على أخطاء الأفراد، محملاً إياهم السهو، الغفلة، أو الضعف الاخلاقي.

٢) يركز المدخل النظمي على الظروف التي يعمل الأفراد تحتها ويحاولون بناء دفاعات لتجنب الأخطاء أو التخفيف من آثارها.

٣) إن منظمات الموثوقية العالية، التي لديها أقل من نصيبها العادل من الحوادث تعترف أن التباين البشري هو قوة تسخر في تجنب الأخطاء لكنها تعمل بجد لتركز ذاك التباين ومشغولة باستمرار مع امكانية الفشل.

ج ـ المدخل القانوني (Legal approach): يمكن تلخيص هذا المدخل فيما يأتي:

١) ينبغي للمهنيين المسؤولين أن لا يرتكبوا الأخطاء (واجب الرعاية).

٢) مثل هذه الأخطاء نادرة ولكنها كافية لتسبب الأحداث السلبية.

٣) الأخطاء مع عواقب سيئة تكون إهمال أو حتى متهورة وتستحق العقوبات الرادعة.

٤) لكن قد تكون الأخطاء المتكررة في معظمها من دون عواقب سيئة.

المبحث الثالث: ماهية وطبيعة المخاطر المصرفية

أولا: مفهوم المخاطر المصرفية

١ ـ تعريف الخطر لغة واصطلاحاً: الخطر في الفرنسية (Risqué) وفي الايطالية (Risco) وفي الانكليزية (Risk)، وفي اللغة العربية من خ ط ر، وهذه الحروف أصلان لمعنيين، أحدهما: القَدْرُ والمكانة، والثاني: اضطراب الحركة (ابن فارس، ١٩٧٩ :١٩٩)، ويظهر ذلك من خلال المعاني التي استعملت فيها، ومنها:

أ . ارتفاع القدر والمكانة والشرف والمنزلة: يقال، رجل خطير، أي: له قدر، وأمر خطير، أي: رفيع (ابن منظور، ١٩٩٣ : ١٣٧)، ومنه قوله صلى الله عليه واله وسلم في الحديث: "ألا مشمرٌ للجنة؟ فإن الجنة لا خطرَ لها، أي: لا مِثل لها (ابن الاثير، ٢٠٠١: ٥٠٤).

ب . الاهتزاز: يقال: رمح خَطَارٌ، أي: ذو اهتزاز شديد، وخطر الرمح يَخْطِرُ، أي: اهتز (ابن منظور، ١٩٩٣: ١٣٧).

ج . التبختر: يقال: خَطِرَ يَخْطُر إذا تبختر، ومنه ما جاء في الحديث: " خرج مَلِكُهُم مَرْحَبٌ يَخْطِرُ بسيفه(مسلم ، ١٩٩٩: ٨٩٨)، أي: يهزه معجباً بنفسه متعرضاً للمبارزة، أو أنه كان يَخْطِر في مشيه، أي: يتمايل ويمشي مِشية المعجب وسيفه في يده (ابن الأثير، ٢٠٠١ :٥٠٤)، وقد شرح النووي "يخطِر بسيفه" بقوله: "بكسر الطاء أي: يرفعه مرة ويضعه أخرى". وسمى الأسد الخطّار؛ لتبختره وإعجابه أو لاهتزازه في مشيه.(الزبيدي، ١٩٧٢: ١٩٨)

د . الإشراف على الهلاك، يقال: خاطر بنفسه يخاطر، وخاطر بقومه كذلك إذا أشفاها وأشفى بها وبهم على خطر، أي: على شفا هُلكٍ أو نيل مُلكٍ (الزبيدي، ١٩٧٢: ٢٠١). وقد جاء في الحديث "إلا رجل خرج يخاطر بنفسه وماله"(البخاري، ٢٠٠١: ١٨٢)، أي: يلقيها في الهلكة بالجهاد (ابن الأثير،٢٠٠١ :٥٠٤)، وقد شرح ابن حجر العسقلاني "يخاطر" بـ: قصد قهر العدو ولو أدى ذلك إلى قتل نفسه (ابن حجر،١٣٧٩ هـ :٤٦٠).

ه ـ ويسمى الرهان خطراً؛ لوجود احتمالية الربح أو الخسارة، يقال: تخاطرا، أي: تراهنا، وتخاطروا على الأمر، أي: تراهنوا، وخاطرهم: راهنهم (ابن منظور، مصدر سابق:١٣٧). ومن جملة دلالات الخطر الخاطر، وهو: اسم لما يتحرك في القلب من رأي أو معنى يقال: خطر ببالي أمر، وعلى بالي كذلك، وهو يدل على

الاضطراب والحركة (الزبيدي، ١٩٧٢ :١٩٤).

وقد اشار الفقهاء الى المعنى اللغوي للخطر تحت مجموعة من المعاني وكما يأتي:
- المراهنة، وهو كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه.
- التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرر، ويقال: خاطر بنفسه، أي: فعل ما يكون الخوف فيه أغلب (البركتي،٢٠٠٣ : ٨٨).
- المجازفة وركوب الأخطار (الكساني، ١٣٧١هـ : ٣٢).
- احتمالية الخسارة والضياع (الشافعي، ١٩٧٣: ٢٣٧).

ويستشهد قاموس أوكسفورد الإنكليزي بالاستخدام الأول للكلمة في اللغة الإنجليزية (في تهجئة كلمة (Risqué) من أصلها العربي "رزق") والتي تعني العمل لكسب الدخل والأرباح اعتباراً من ١٦٢١، والتهجئة كـ (Risk) اعتباراً من ١٦٥٥. ويعرف الخطر على النحو التالي: (التعرض لـ) إمكانية الخسارة أو الإصابة، أو غيرها من الظروف السلبية أو غير المرغوب فيها. وهو فرصة أو موقف ينطوي على مثل هذه الإمكانية. (Oxford English Dictionary)

أما في الاصطلاح فللخطر(أو المخاطرة) في المجال الاقتصادي عدة معاني، وكما في الجدول (٥) ويمكن تناول معنى الخطر وحسب مختلف الحقول والمجالات وكما في الجدول (٦)، حيث كل حقل أو مجال علمي يمكن أن ينظر الى الخطر من زاوية مختلفة.

الجدول (٥) تعاريف مصطلح الخطر(المخاطرة)

الكاتب والسنة	التعريف
(النجفي، ١٩٧٧:٢٧٨)	حالة عدم التأكد الذي يمكن قياس درجته.
(السامرائي، ١٩٨٠ : ٢٤٤)	احتمالية الخسارة من قبل المستثمر.
(الهواري،١٩٨٥: ١٠٩)	توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه.
(طنيب وعبيدات،١٩٩٧: ١١٢)	حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة.
(ال شبيب، ٢٠٠٤: ٣٦)	احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع.
(A gaid to the project management body of knowledge,2008 : 99)	حدث أو ظرف غير مؤكد، في حال حدوثه، له تأثير على هدف [مشروع project] واحد على الأقل.
(Bessis,2010:25)	١. احتمال وقوع حدث ما مضروب بالتكلفة الناتجة أو المنفعة إذا تمت. (وهذا مفهوم هو الأنسب لتعريف "القيمة التوقع" أو "عامل خطر"، ويستخدم لمقارنة مستويات المخاطر). ٢. احتمال أو تهديد الضرر، الإصابة، المسؤولية، والفقدان، القابلة للقياس أو أي حدث سلبي أخر الذي يتسبب عن نقاط الضعف الخارجية أو الداخلية، والتي يمكن تجنبها من خلال العمل الوقائي.

الجدول (٦) معنى الخطر(المخاطرة) حسب المجال أو الحقل

الحقل	المصدر	التعريف
الادارة المالية		هو احتمال أن يكون العائد الفعلي على الاستثمار أقل من العائد المتوقع.
التداول بالاوراق المالية	http://www.arabicactu/ary.com	هو احتمال خسارة أو انخفاض في القيمة. وتنقسم مخاطر التداول في فئتين رئيسيتين: (١) المخاطر النظامية والتي تؤثر على جميع الأوراق المالية في نفس الفئة وترتبط بنظام سوق رأس المال العام، وبالتالي لا يمكن القضاء عليها عن طريق التنويع. وتسمى أيضا مخاطر السوق. (٢) المخاطر غير النظامية وهي أي مخاطر لا تتعلق السوق. وتسمى أيضا المخاطر اللاسوقية، ومخاطر السوق الإضافية أو المخاطرة القابلة للتنويع .

موقع العمل	http://www.safety-eng.com/hazards.htm	من أكبر الأخطاء التي يعتقد معظم الصناعيين والعمال على حد سواء بأن مخاطر العمل تنحصر بالمخاطر التي ترى بالعين المجردة فقط مثل المخاطر الميكانيكية ومخاطر التمديدات الكهربائية لكن الصحيح بأن مخاطر بيئة العمل كثيرة ومتشعبة والمخاطر التي لا ترى بالعين قد تكون أخطر لكونها تحتاج إلى خبرة لكشفها والسيطرة عليها والتي تكون معظم الإصابات بنتيجتها.
معايير الجودة ISO	(ISO 31000 :2009) 73: 2002	هو 'تأثير اللاتأكد على الأهداف ". و في هذا التعريف ، يشمل اللاتأكد الأحداث (التي قد تحدث أو لا تحدث) وينتج اللاتأكد عن الغموض أو نقص في المعلومات. ويشمل أيضا كل من الآثار السلبية والإيجابية على الأهداف.
أمن المعلومات	(ISO/IEC,2008: 5)	هو "قدرة تهديد ما على استغلال نقاط الضعف لأصل أو مجموعة من الأصول وبالتالي يسبب ضررا للمنظمة".
الاقتصاد	(Hanson & Zalta,2014 :12)	المخاطر الاقتصادية يمكن أن تتجلى في دخول أقل أو إنفاقات أعلى من المتوقع. ويمكن أن تكون الأسباب كثيرة، على سبيل المثال، ارتفاع في أسعار المواد الخام، الانتكاس في المواعيد النهائية لبناء منشات تشغيل جديدة، اضطرابات في عملية الإنتاج، وظهور منافس خطير على السوق، فقدان الموظفين الرئيسيين، تغيير النظام السياسي، أو الكوارث الطبيعية.
تكنولوجيا المعلومات	http://me.kaspersky.com/	وتركز مخاطر تكنولوجيا المعلومات بشكل ضيق على أمن الكمبيوتر، في حين يمتد أمن المعلومات على المخاطر المتعلقة بأشكال أخرى من المعلومات (ورق، ميكروفيلم). وتشمل مخاطر أمن المعلومات تلك المتعلقة باتساق المعلومات التجارية المخزنة في نظم تكنولوجيا المعلومات وتلك المخزنة على وسائل اخرى وعواقب الأعمال ذات الصلة الهامة.
التأمين	(Carson et al,2008: 873-891)	هو خيار معالجة الخطر الذي ينطوي على تقاسم المخاطر (المشاركة بالمخاطر). ويمكن اعتباره شكلا من أشكال رأس المال المشروط وهو أقرب إلى شراء خيار الذي يدفع بموجبه المشتري قسط صغير للحماية من خسارة كبيرة محتملة.
الخدمات الانسانية	(Neil et al,2014: 125) (Fischer & Ferlie,2013 :30-49)	تجربة كثير من الناس الذين يعتمدون على الخدمات الإنسانية لتقديم الدعم هي أن "الخطر" كثيرا ما يستخدم لمنعهم من الحصول على المزيد من الاستقلال أو الدخول بالكامل إلى المجتمع. أن التناقضات بين ضوابط الخطر الرسمية ودور العوامل الذاتية في الخدمات الإنسانية (مثل دور العواطف والأيديولوجية) يمكن أن تقوض قيم الخدمة، لذلك تنتج التوترات وحتى صراع "ساخن" ومستعصي.
منظمات عالية الموثوقية	Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993): 357-381	هي منظمات نجحت في تجنب الكوارث في بيئة حيث يمكن توقع الحوادث العادية الناتجة عن عوامل الخطر والتعقيد. وتشمل معظم دراسات HRO مجالات: مثل ناقلات الطائرات النووية ومراقبة الحركة الجوية، والفضاء ومحطات الطاقة النووية. إن مثل هذه المنظمات: تشترك في القدرة على العمل باستمرار بأمان في بيئات معقدة ومتشابكة حيث فشل واحد في عنصر واحد يمكن أن يؤدي إلى كارثة. أساسا، فهي المنظمات التي تظهر لتعمل "على الرغم" من مجموعة هائلة من المخاطر.
التدقيق	(Maner & Schmidit,2005:181)	يعبر نموذج مخاطر التدقيق عن خطر أعطاء مدقق الحسابات رأيا غير مناسب عن البيانات المالية لكيان تجاري. ويمكن التعبير عنها بشكل تحليلي على النحو التالي: حيث AR هو مخاطر التدقيق، IR هو خطر كامن، و CR هو مخاطر السيطرة وDR هي مخاطر الاكتشاف. AR=IRxCRxDR

٢ - تعريف المخاطر المصرفية: بعد أن تعرفنا على المعنى اللغوي والاصطلاحي للخطر وفي مجالات متعددة، ربما تقترب أو تبتعد عن الميدان المالي والمصرفي، في الفقرة السابقة، نأتي الى التعرف على المقصود بالمخاطر المصرفية. فالجدول (٧) يشير الى مجموعة من التعاريف.

الجدول (٧) مفهوم المخاطر المصرفية: حسب وجهات نظر مختلفة

المصدر	المفهوم
(keegan,2004:12)	احتماليه تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعه وغير مخطط لها، و/أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، مما ينتج عنه اثأر سلبية، لها قدره على التأثير على تحقيق أهداف المصرف المرجوة، وتنفيذ إستراتيجيته بنجاح" .
(النحلة ،٢٠١٠: ١٢)	هي:" حالة اللاتأكد المتعلقة بحصول الربح أو الخسارة ، كما يرى بأنها احتمال أن يكون توقع خطأ ما، حيث يقيس الرياضيون و الإحصائيون الخطر بمقدار الانحراف عن المعدل أو العائد المتوقع توصف المخاطر عادة بأنها عالية إذا كان احتمال عدم حدوث المتوقع مرتفعاً، وبأنها منخفضة إذا كان احتمال عدم حدوث المتوقع منخفضاً" .
(الصباغ، ٢٠١٢: ٥٢)	"احتمالية أن يتعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها في المستقبل مما قد تؤثر على تحقيق أهداف المصرف، وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على المصرف وإفلاسه أو التقليل من أرباحه، وتكتسب المخاطرة أهمية خاصة عندما تكون دراسة المخاطر جزءاً من عملية اتخاذ القرارات المالية".
(كمال، ٢٠١٣: ٢)	" احتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وغاياته ،حيث إن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعمالة وممارسة نشاطه من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى".

ويرى الباحث إنه وبالرغم من ارتباط المخاطر والعوائد ارتباطاً طردياً، مما يجعل المصارف تسعى خلف الفرص الأكثر خطرا بغية تحقيق أعلى العوائد، إلا إنه في حال تحقق المخاطر أو تحول احتمالية الخطر الى واقع فعلي، فحتى هذه العوائد العالية لن تكون كافية لمواجهة الخسائر التي قد يتكبدها المصرف.

وبالتالي فالمخاطر المصرفية هي احتمال أن تتأثر قدرة المصرف على النجاح، أو الاستمرار، أو حتى البقاء جراء تعرضه الى أثار سلبية (تتمثل بتكبد الخسائر، أو تذبذب العائد، أو انخفاض القيمة السوقية للمصرف، أو فقدان الحصة السوقية) ناتجة عن أسباب داخلية أو خارجية وترتبط طرديا بحالة اللاتأكد، وتزداد أو تنخفض حدة أو شدة التأثير المباشر و/أو غير المباشر لهذه المخاطر اعتمادا على مدى استعداد المصرف والجهود المبذولة من قبله تجاه الحد أو التقليل للحد الأدنى من التأثير السلبي للمخاطر المصرفية.

ثانياً: تصنيف وأنواع المخاطر المصرفية

تشير الادبيات الى مدى التفاوت والاختلاف بين وجهات نظر الكتاب والباحثين في تناول موضوع تصنيف المخاطر المصرفية. فالملاحظ أن بعض الكتاب قد انتهج الانتقال من الكلي الى الجزئي أو من العام الى الخاص، والبعض ركن الى الاختصار، والبعض الآخر مال الى الاسهاب والإطناب، وكل منهم بالتأكيد له أسبابه ومبرراته، وبين هذا وذاك كان على الباحث أن يختار أو يتبنى التصنيف الذي يراه أكثر ملائمة، والذي يتناسب وأهداف ومتطلبات هذا البحث . وبالرغم من الاختلاف الواضح في تصنيفات الكتاب والباحثين ، وبالرغم من أن الباحث قد تبنى وجهة نظر بعضهم، إلا أنه قد لاحظ بشكل عام أن المخاطر المصرفية الكلية لا تعدو أن تكون حاصل جمع مجموعتين رئيسيتين من المخاطر استنادا الى مدى التأثير ومدى قدرة المصرف على السيطرة والتحكم بالمخاطر، ويمكن بيان هاتين المجموعتين كما يأتي:

١. **المخاطر النظامية** (Systematic risk): فكما يراها **(Fischer & Jorban, 1996:84)** هي:"المخاطر الناتجة من التقلب في العوائد الناجم عن العوامل المؤثرة في النظام الاقتصادي ككل". لذا توصف بأنها مخاطر البيئة الاقتصادية العامة أو مخاطر السوق أو المخاطر غير القابلة للتنويع. وهي أيضاً المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو السيطرة عليها مثل، التقلبات في اسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الاجنبية وأسعار السلع والخدمات.(هندي،١٩٩٨: ١٣٠) وهذا النوع من المخاطر بالرغم من تأثيره المباشر وغير المباشر على قدرة المصرف في الاستمرار في ممارسته لنشاطه وتحقيق أهدافه، إلا إنه سيكون خارج حدود هذا البحث.

٢. **المخاطر غير النظامية** (Unsystematic risk): وهي المخاطر الناتجة من التقلب في العوائد الذي يرجع الى عوامل داخلية خاصة بالمصرف مثل ضعف كفاءة الاداريين أو الاخطاء المرتبطة بهم أو غيرهم من العاملين في المصرف والتي يمكن تلافيها أو الرقابة عليها باستخدام إحدى المناهج الادارية الكفوءة أو التنويع وتكوين المحفظة. (رزق،٢٠٠٤:١١) وتسمى هذه المخاطر بالمخاطر اللاسوقية (العامري،٢٠٠٧: ٤١٣) أو المخاطر التي يمكن تجنبها، أو المخاطر القابلة للتنويع، أو المخاطر المحددة، أو مخاطر الأعمال (رمضان، ١٩٩٨: ٣٣٣).

والجدول (٨) يشير الى المقارنة بين نوعي المخاطرة المذكورة في أعلاه، استنادا الى (الزبيدي،٢٠٠٤: ٥٣٦)، (رمضان، ١٩٩٨ : ٣٣٣)، و(Gup,1983: 283) بتصرف من قبل الباحث. ولأجل تصنيف المخاطر المصرفية فقد تبنى الباحث (الى حد ما) وجهة نظر كل من (Hempel & Simonson,1991: 91-93) ، (Bagchi,2004: 27) ، (Panjer,2006: 7) ، (كمال، ٢٠١٣ : ٢)، و(حشاد، ٢٠٠٥ : ٢١) مع اجراء بعض التعديلات وبما يتناسب وأهداف هذا البحث. إذ يمكن تصنيف المخاطر المصرفية (بعد استبعاد المخاطر النظامية (المخاطر العامة) التي تقع خارج حدود هذا البحث) كما يأتي:

الجدول (٨) مقارنة بين المخاطر النظامية وغير النظامية

المخاطر النظامية	المخاطر غير النظامية
أ ـ تنشأ بفعل عوامل تشمل كل النظام الاقتصادي.	أ ـ تنشأ بفعل عوامل داخلية تخص المصرف وبيئته الخاصة.
ب ـ تؤثر على جميع المصارف والمنظمات العاملة تحت مظلة النظام الاقتصادي.	ب ـ تؤثر بشكل مباشر على نفس المصرف وقد تمتد بشكل غير مباشر الى أوسع من هذه الدائرة.
ج ـ لا يمكن تجنبها بالتنويع كما لا يمكن الحد من شدتها.	ج ـ يمكن تجنبها أو الحد من شدتها بجهود المصرف أو تظافر الجهود أو بالتنويع.
د ـ لا يمكن السيطرة عليها من قبل المصرف.	د ـ يمكن السيطرة عليها من قبل المصرف.
ه ـ ترتبط بالظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدولية كتقلبات الأسعار أو ظروف السوق.	ه ـ ترتبط بظروف وعوامل البيئة الداخلية الخاصة بالمصرف كالكفاءة الادارية وأخطاء القائمة على المعرفة والمهارة والضوابط.
و ـ ثابتة ليس لها علاقة بالعائد.	و ـ ترتبط طرديا بالعائد.
ز ـ تقاس بمعامل بيتا.	ز ـ تقاس بمعامل الاختلاف.

(أولا) المخاطر الادارية: وتشمل المخاطر التي تنشأ بسبب سوء الادارة وضعفها وعدم كفاءتها وأهليتها، أو الأخطاء الادارية سواء في التخطيط أو التنفيذ، أو القرارات الخاطئة التي ينتج عنها تبني سياسات وإجراءات يمكن أن تحمل المصرف مجموعة من المخاطر (مالية وتشغيلية) التي قد تنعكس في أثار سلبية يمكن أن تؤدي الى ضعف قدرة وقابلية المصرف على تحقيق أهدافه.

(ثانياً) مخاطر الخدمات والعمليات: الصناعة المصرفية كغيرها من الصناعات تحتاج في تقديم منتجاتها المتمثلة بالخدمات المصرفية الى العديد من العوامل والعناصر التي تتضافر في سبيل تقديم الخدمات على الوجه الذي يحقق أهداف المصرف . وتتراوح هذه العناصر أو العوامل بين أن تكون مدخلات أو عمليات أو مخرجات في نظام تحويل وصناعة الخدمات المصرفية. وإن كل من هذه العوامل أو العناصر يمكن أن يمثل مفردا أو مجتمعا مع غيره نوع معين من المخاطر التي يمكن تلخيصها فيما يأتي: (Hempel & Simonson,1999:93) و (Bagchi,2004: 30)

١) المخاطر التكنولوجية: هي احتمال تكبد الخسائر من جراء تنفيذ عمليات تكنولوجية تؤدي الى نتائج غير مرغوب بها. فقد تؤدي الاجراءات التكنولوجية غير الجيدة الى خسائر في الوقت، الموارد، ومن المحتمل أن تسبب ضرر بالأفراد والمنشآت.(www.investorwards.com,2015: 1)

٢) مخاطر التمويل: وتتمثل هذه المخاطر بعدم قدرة المصرف على جذب المودعين وعزوف المصارف الأخرى على ايداع أموالها لديه لأسباب تتعلق بسلامة موقفه المالي ، كما ينتج خطر التمويل من الزيادة المفرطة بالاعتماد على الاقتراض في تمويل العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي الى زيادة أعباء الدين الذي قد يعرض المصرف للفشل.

٣) مخاطر الاستثمار: وهي المخاطر الناتجة عن احتمال انخفاض القيمة السوقية لاستثمارات المصرف أو هي درجة تذبذب العائد الحقيقي عن العائد المتوقع للأوراق المالية ويزيد احتمال تأثير هذا النوع من المخاطر عندما تتركز عمليات المصرف في نوع واحد من الاستثمارات دون غيره نتيجة قلة الخبرة أو عدم الكفاءة في

ادارة الاستثمارات .

٤) مخاطر المنتجات الجديدة: تسعى المصارف اليوم وفي ظل العولمة المالية وانفتاح الأسواق المالية والتطور التكنولوجي وتطور الصناعة المصرفية وإمكانية تقديم الخدمات المصرفية من خلال القنوات الجديدة والمبتكرة سواء في سياق الصيرفة التقليدية أو الالكترونية الى استخدام أدوات ومنتجات جديدة سواء على مستوى الاستثمار أو مستوى تقديم الخدمات المصرفية الأمر الذي أفرز متغيرات جديدة في ساحة الصناعة المصرفية أدت الى تفاقم حجم ونوع المخاطر المصرفية وإمكانية نشوء الفقاعات المالية.

٥) المخاطر الاستراتيجية: هي المخاطر الناجمة عن إتخاذ إدارة المصرف قرارات خاطئة أو تنفيذ القرارات بشكل خاطئ أو عدم إتخاذ القرار في الوقت المناسب، الأمر الذي قد يؤدي الى إلحاق خسائر أو ضياع فرص بديلة.(عبد الكريم وأبو صلاح،٢٠٠٧ : ١٢) ويمكن أن تنشأ هذه المخاطر أيضا نتيجة لغياب استراتيجية مناسبة للبنك يحدد من خلالها المسار الواجب اتباعه لتحقيق أهدافه في الآجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماداً على تحليل القوة الذاتية.(حمادنة،٢٠١٤ : ٧)
ويرى الباحث أن المخاطر الاستراتيجية ترتبط بالأخطاء البشرية المتعلقة بالقرارات المصيرية للمصرف.

٦) المخاطر التشغيلية (Operational risk): والمخاطر التشغيلية تنتج من تعطل أنظمة المعلومات (IS)، أنظمة الابلاغ (RS)، قواعد مراقبة المخاطر الداخلية، والاجراءات الداخلية المصممة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو الامتثال لقواعد سياسة المخاطر الداخلية (Bessis,2010: 34). وقد تنشأ هذه المخاطر أيضا بسبب الأخطاء البشرية أو أخطاء فنية وهذه المخاطر ينتج عنها خسائر مباشرة أو خسائر غير مباشرة وقد تظهر الأخطاء البشرية بسبب العجز أو الاحتيال والأخطاء الفنية قد تظهر بسبب فشل نظام الاتصالات.(النشرة المصرفية العربية،٢٠٠٥ : ٣٩)

(ثالثا) المخاطر المالية: ترتبط المخاطر الماليةFinancial Risk باقتراض الأموال لتمويل الأصول. فكلما يستبدل البنك دين (بما في ذلك مطلوبات الودائع وغير الودائع) من أجل الأسهم، هناك هامش أقل للخطأ في الإقراض، وإدارة المطلوبات، والاستثمار، والعمليات المصرفية الأخرى، وينعكس هذا الخطر المالي في تقلب الربحية لكل سهم.

١) المخاطر الائتمانية: تعتبر مخاطر الائتمان إحدى أهم المخاطر في الصيرفة. وهي مخاطر تعثر الطرف المقابل في دفع التزاماته. وينقسم خطر الائتمان الى عدة مكونات كمخاطر التعثر (Default) ومخاطر الهجرة (Migration) ومخاطر التعرض (Exposure) ومخاطر الطرف المقابل (Counterparty)، وكذلك مخاطر الانتشار (Spread) ومخاطر البلد (Country).(Bessis,ibid:28)

٢) مخاطر السيولة:هي المخاطر الحالية والمحتملة لمدخولات والقيمة السوقية لحقوق المساهمين التي تنتج من عدم قدرة المصرف على تلبية المدفوعات أو تسوية الالتزامات بأسلوب الوقت المناسب والكلفة الفاعلة. ويمكن أن تتعاظم مخاطر السيولة (Liquidity Risk) عندما لا يستطيع المصرف أن يتنبأ بطلبات القروض الجديدة أو سحوبات الودائع، ولا يملك الدخول الى مصادر نقدية جديدة. ويمكن أن ينتج هذا النوع من المخاطر أما من مشاكل التمويل أو من مخاطر سيولة السوق.(Koch & MacDonald,2006 :78)
ومن أهم أسباب مخاطر السيولة ضعف تخطيط المصرف للسيولة وسوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة. (Rose, 1991:140)

٣) مخاطر الرافعة: ويقصد بها زيادة نسبة الأموال المقترضة الى رأس المال الكلي للمصرف، وتزداد المخاطر كلما زادت هذه النسبة. وهناك نوعان من الرفع، الأول: الرفع المالي (Financial leverage) والذي ينجم عن الأعباء الثابتة المتمثلة في فوائد الديون والتي تعود الى اعتماد المصرف على أموال مقترضة، وكلما كانت المصارف تتصف بارتفاع درجة الرفع، تعد أكثر عرضة للمخاطر. والثاني: الرفع التشغيلي (Operational leverage) ويتمثل بالأعباء الثابتة التي تتعلق مباشرة بعمليات وأنشطة المصرف مثل الأندثارات ورواتب الإدارة وغيرها. (الشمري،٢٠١٣ :٧٤)

٤) مخاطر رأس المال: تعبر مخاطر رأس المال(Capital risk) عن المدى الذي يمكن أن تتدنى إليه قيمة الموجودات قبل أن يكون لذلك التدني أثرا على حقوق المودعين.

وبعد هذا الاستعراض لأهم أنواع المخاطر التي تناولتها الأدبيات وحسب التصنيف الذي تبناه الباحث والذي لا يخلو من التفصيل، يود الباحث أن يوضح عدد من النقاط وكما يأتي:

١. إن التصنيف وارد الذكر لا يعني أن المخاطر يمكن أن تكون منفصلة عن بعضها البعض أو يمكن أخذ بعضها بمعزل عن الآخر كما يمكن أن يوحي تصنيفها الى أنواع بذلك، وإنما تؤخذ المخاطر كقطعة واحدة، كما إنها متداخلة مع بعضها البعض، بحيث قد يكون بعضها سبب لحدوث أو تفاقم البعض أو بعضها مقدمة للبعض الآخر، أو بعضها جزء من الآخر.

٢. إن الأخطاء البشرية ليست فقط اسباب أو جزء من المخاطر التشغيلية كما هو شائع، وإنما هي أسباب ومقدمات لكل المخاطر غير النظامية تقريباً. فالمخاطر المالية والإدارية والمخاطر المرتبطة بالمنتجات والعمليات والمخاطر التشغيلية، كلها يمكن أن ترتبط بالأخطاء البشرية سواء التي ترتكبها الادارة أو التي يرتكبها العاملين في مختلف مستويات التنظيم.

٣. إن الأخطاء البشرية التي تكون مقدمة لأنواع مختلفة من المخاطر تنتج عن نقاط ضعف قد تكون واضحة ومشخصة أو لا، في مستوى المعرفة والخبرة والمهارة والضوابط من جهة وفي مستوى التخطيط والتنظيم والتنفيذ من جهة ثانية، وتكون القرارات هي العامل المشترك في كل من الجهتين.

٤. من الصعب تصنيف بعض المخاطر الى استراتيجية وآخرى لا استراتيجية مادامت كل المخاطر تؤثر في مصير المصرف ومدى قدرته على الاستمرار أو الفشل.

٥. في حالة غياب المتابعة والإبلاغ الكفوئين عن المخاطر تبقى جملة من المخاطر المهمة والمؤثرة في حكم المجهولة وغير المرئية ربما، وبالتالي فهي لا تثير أي اجراءات تصحيحية، مما يعني إنها قد تؤدي الى عواقب وخيمة.

المبحث الرابع: تحليل ودراسة الأخطاء البشرية وأسبابها وعلاقتها بالمخاطر المصرفية

يتناول هذا المبحث عرض لعينة من الأخطاء البشرية التي تم ارتكابها من قبل ادارات المصارف والعاملين مع حالات دراسية مستقاة من الواقع العملي لمجموعة المصارف عينة البحث، وتحليلها وتصنيف الأخطاء المتعلقة بها وبيان أسبابها، والبحث في علاقتها بالمخاطر المصرفية، ومدى أرتباطهما ومحاولة اثبات علاقة التأثير السلبي بينهما، من أجل اثبات فرضيات البحث الرئيسة والفرعية، وكما يأتي:

أولاً: مصرف دار السلام

حالة دراسية: منح تسهيلات أو قروض بدون ضمانات(مخاطر ائتمانية عالية)

أ ـ عرض الحالة الدراسية :

(أولاً) الشركات رودس، تاك سيرفز، وسكاي تشيز، شركات أجنبية استثمارية جاءت الى العراق من أجل الاستثمار والقيام بتنفيذ بعض المشاريع التي تحال اليها من قبل الحكومة أو مؤسسات الدولة العراقية، حسب المناقصات والعقود التي توقعها مع هذه الجهات، وبالتأكيد ومن أجل تمكن هذه الشركات من تمشية أعمالها فقد فتحت لها مكاتب تمثلها في بغداد واربيل، وقد أسندت إدارة هذه الممثليات الى عراقيين. والعراقيين الذي اسندت اليه مهمة تمثيل الشركات الأجنبية هو إبن رئيس مجلس إدارة المصرف.

(ثانياً) منح المصرف الشركتين الأوليتين قرضين مجموعهما أكثر من ١٥ مليار دينار، بدون ضمانات، وزيادة السقف الأئتماني للشركة الثالثة من مبلغ (١٥٠٠٠٠٠) مليون وخمسمائة ألف دولار الى (٣٥٠٠٠٠٠) ثلاثة ملايين وخمسمائة ألف دولار وذلك بدون علم الإدارة الأئتمانية.

(ثالثاً) تنظم وتعد استمارة منح القروض من قبل الموظف المختص (وبتوجيه من الإدارة) بشكل خاطيء وغير مكتمل، حيث لا تحدد الضمانات المطلوبة لضمان تسديد القروض ويترك الحقل فارغاً، ويثبت بدلاً عنه ملاحظة أن الضمان استقطاع ما نسبته ٢٠% من السلف الممنوحة.

(رابعاً) قبول تعهد بتقديم صك من شخص معروف للمصرف بمبلغ (١٩٥٠٠٠٠) مليون وتسعمائة وخمسون ألف دولار في حال عدم تقديم الشركة المقترضة للصك، وهذا التعهد عبارة عن قصاصة ورقية صغيرة.

(خامساً) لم يتم اكتشاف هذه الحالة ولم يتم الاطلاع على الوثائق المتعلقة بها، والتي تشير الى الأخطاء والخلل في صحة الاجراءات، إلا بعد وقوع الكارثة، والاجراءات التي أعقبتها وتسليم المصرف الى إدارته الجديدة

التي أخرجت الوثائق وأخذت بمعالجته.

ب ـ جوهر الحالة الدراسية: قيام المصرف بمنح قروض وتسهيلات مصرفية لشركات أجنبية بدون أخذ الضمانات الكافية والتي تحددها القوانين والتعليمات واللوائح الارشادية، التي تضمن حقوق المصرف في حال تخلف هذه الشركات عن السداد لأي طرف كان.

ج ـ تحليل الحالة الدراسية: الخطأ البشري واضح جداً في قرار مجلس الإدارة بالموافقة على منح الشركات الواردة بالحالة مبالغ كبيرة جداً على شكل قروض وتسهيلات بدون أي ضمانات، والتعويل على العلاقات الشخصية والعائلية من دون النظر الى جسامة المخاطر الأئتمانية المتعلقة بالحالة عند تلكؤ هذه الشركات في التسديد لأي سبب كان، سيما وأن الظروف العامة في البلد غير مستقرة مما يصعب عملية متابعة ومطالبة شركات أجنبية بالتسديد أو الإيفاء بالعقود. مما يعني ضياع أموال المصرف وبالتالي تعرضه الى مخاطر سيولة عالية تتمثل بعدم قدرته على الإيفاء بالتزاماته تجاه المودعين، وذلك يؤدي الى تدخل السلطة الآشرافية أما بفرض الوصاية أو التصفية. كما أن عدم أكتشاف الحالة إلا بعد تسلم المصرف من قبل إدارته الجديدة يؤشر وجود خلل في عمليات التفتيش والرقابة، أي وجود مخاطر الاكتشاف.

ثانياً : مصرف الوركاء

حالة دراسية: تلاعب وتصرف أحد مدراء الفروع بأموال المصرف.

أ ـ عرض الحالة الدراسية:

(أولاً) قام أحد مدراء فروع المصرف بالتصرف بأموال الفرع واستغلالها لأغراضه ومصالحه الشخصية .
(ثانياً) قام بأيداع مبالغ صكوك مسحوبة على أحد المصارف المحلية وهي بدون رصيد.
(ثالثاً) أكتشف أمره وصدرت بحقه أحكام قضائية وتم تعميم أسمه ضمن قوائم المتوقفين عن الدفع لحين تسديد التزاماته الى المصرف.
(رابعاً) بلغت التزاماته تجاه المصرف حوالي (٥ر١٤) مليار دينار.
(خامساً) طالب البنك المركزي المصرف بالمتابعة الجدية والضغط على الجاني لغرض تسديد التزاماته، لكون المصرف يحتاج الى هذه المبالغ في توفير السيولة النقدية التي يعاني منه المصرف.

ب ـ جوهر الحالة الدراسية: قيام أحد منتسبي المصرف بأستخدام منصبه للتلاعب بأموال المصرف والتسبب في ضياعها والتأثير في قدرة المصرف لتوفير السيولة اللازمة للقيام بأنشطته الاعتيادية.

ج ـ تحليل الحالة الدراسية: تحوي الحالة الدراسية في جوانبها عدداً من الأخطاء البشرية، الخطأ الرئيس المتمثل بمدير الفرع (الجاني) وهو خطأ مقصود يحمل صفة الاصرار والترصد وهو أمر مفروغ منه يدخل ضمن خانة المخاطر التشغيلية المتعلقة بالاحتيال، أما الأخطاء الأخرى فهي تتعلق بعدد من الجهات وكما يأتي:
(أولاً) خطأ مجلس الإدارة في الأختيار غير المناسب لمدير الفرع.
(ثانياً) خطأ مجلس الإدارة والمدير المفوض في متابعة أعمال الفروع والإطلاع على طريق وأسلوب الإدارة وسير الأعمال والانشطة المصرفية فيها.
(ثالثاً) خطأ مجلس الادارة والإدارة العليا في عدم التأكد من وجود نظام رقابة داخلية محكم يمنع حالات التجاوز على أموال المصرف والتلاعب بها.
(رابعاً) خطأ الجهات الرقابية سواء الداخلية أو الخارجية في اكتشاف التلاعب والمخالفات.
هذا مما عرض المصرف ونتيجة هذه الأخطاء الى مزيد من المخاطر التشغيلية والمالية المتمثلة بنقصان سيولة المصرف التي هو بأمس الحاجة لها.

ثالثاً : مصرف البصرة

حالة دراسية: اختفاء مبلغ ١١ مليار من خزينة المصرف

أ ـ عرض الحالة الدراسية:

(أولاً) في يوم ٢٠١٠/٤/٢٦ ظهر رصيد الصندوق ١٥٤٨٦٢٣٨١١ (اكثر من مليار دينار عراقي)، ارتفع الرصيد في يوم ٢٠١٠/٤/٢٤ الى ٦٣١٤٦٥٢٥٤١ (أكثر من ستة مليار دينار عراقي) .
(ثانياً) في يوم ٢٠١٠/٤/٢٨ ظهر رصيد الصندوق بمبلغ ١١٦٢٢٩٢٧٣٨١ (أكثر من إحدى عشر مليار دينار عراقي).
(ثالثاً) في ٢٠١٠/٦/٣ تم ادخال مبلغ في حساب النقد / المدفوعات ليغطي الفرق الحاصل في رصيد الصندوق على اساس إنها عملية دفع نقدي في الفرع في الحسابات الجارية الدائنة عن طريق خلاصة الفرع الرئيسي شعبة الجاري (تحريف الجدول) وقد تم مطابقة الصندوف نتيجة التحريف.
(رابعاً) عند تطبيق الحسابات الجارية / الدائنة (نصف الشهرية) تم الاستفسار من موظف الحاسبة المسؤول عن ترحيل الحسابات الجارية /الدائنة بأن هناك فرق بمبلغ ١١ مليار دينار مع حساب الاستاذ العام كما تم الاستفسار من شعبة المحاسبة في الفرع الرئيسي وقد جاء الجواب بأنه احتمال وجود فروقات أو تداخل في القطاعات.
(خامساً) في ٢٠١٠/٦/٢٩ ظهر قيد مزدوج بمبلغ ١١ مليار مدين /الفروع الداخلية / الادارة العامة ودائن / الحسابات الجارية الدائنة ليغطي الفرق الحاصل في قيد المدفوعات والمحرف بتاريخ ٢٠١٠/٦/٣.
(سادساً) في ٢٠١٢/٢/١١ تم اظهار الرصيد مطابقاً وذلك بقلب قيد ٢٠١٠/٦/٢٩ بالفرق وتم اعتبار القيد مرحل سهواً.

ب ـ جوهر الحالة الدراسية: وجود نقص في الصندوق بمبلغ (١١) مليار دينار عراقي، حاول العاملون في المصرف بطريقة غير مشروعة عن طريق التلاعب بالسجلات والوثائق.

ج ـ تحليل الحالة الدراسية: لا يمكن الجزم بأن أختفاء المبلغ أو ظهور النقص في الصندوق كان بفعل مقصود وهو حدوث سرقة، أو بفعل غير مقصود نتيجة دفع صك أو مجموعة صكوك بشكل خاطيء من قبل أمناء صندوق المصرف. ولكن ما يمكن الجزم به هو طريقة التعامل الخاطيء مع الحالة ومحاولة اخفاء النقص الحاصل عن طريق التلاعب بالمستندات من أجل أظهار الرصيد مطابقاً وبعد عدة أيام من الحادث، في حين كان ينبغي أن تتم المعالجة القانونية في نفس يوم ظهور النقص والتقصي عن السبب وعدم السماح لموظفي المصرف المغادرة إلا بعد تحقيق المطابقة بين الرصيد الحقيقي والسجلات. وتكشف الحالة عن عدد من الحقائق وكما يأتي:
(أولاً) عدم امتلاك موظفي المصرفة الخبرة والدراية للتعامل مع مثل هذه الحالات.
(ثانياً) عدم وجود ثقافة قوية في المصرف تجاه المحافظة على أموال المصرف أو الخزف من المسؤولية.
(ثالثاً) ضعف الاشراف الاداري، بحيث تمضي عدة أيام على الحادث من دون أن يكون للإدارة أي ردة فعل.
(رابعاً) ضعف اجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي.
وبهذا قد أدت هذه الأخطاء مجتمعة الى ضياع أموال المصرف وتعريضه الى مخاطر تشغيلية وقانونية وسيولة.

رابعاً : مصرف عبر العراق

حالة دراسية: تحويل ما نسبته أكثر من(١٠٠%)من رأس مال المصرف خارج العراق .

أ ـ عرض الحالة الدراسية : قام المصرف بتحويل مبلغ أكثر من (٨ر٥٦) مليار دينار خارج العراق عن طريق الحوالات، (٥٨ر٥١) مليار دينار منه تم استثماره دون موافقة البنك المركزي، ولم تكن هناك ايرادات ناتجة عن هذا الاستثمار لصالح المصرف، وقد قام المصرف بمداورة هذا المبلغ في عدة حسابات منها حـ/ أرصدة لدى مصارف أجنبية، وحـ/ مدينو قطاع خاص / شركات، من أجل إخفائه، علماً إنه لا توجد كشوفات تثبت صحة هذا الحساب مما يشكل مخالفة لمبدأ الافصاح والشفافية، كما أن المبلغ المذكور يمثل نسبة ٧٢% من رأسمال المصرف البالغ (٥ر٥٦) مليار دينار، و(٣ر١١) مليار تم تحويله من قبل شركة عربية الجنسية كاستثمارات خارجية من دون تحقق أي فوائد للمصرف، و(٥) مليارات تقريباً تم تسجيله كحساب لشركة عربية الجنسية وتم إدراجه ضمن الأرصدة الدائنة كوديعة ثابتة، حيث تم ملاحظة أن هذا الرصيد وهمي.

لأن الشركة لم تقم بأية أيداعات، وأن الغرض من هذه العملية هو تحويل المبلغ خارج العراق، وقد تم تحويله فعلاً على شكل حوالتين الى مصرف دبي عام(٢٠٠٩).

ب ـ جوهر الحالة الدراسية: عملية تهريب منظمة لرأس مال المصرف خارج العراق من قبل المدير المفوض وأحد أعضاء مجلس الإدارة وعدد أخر من موظفي المصرف.

ج ـ تحليل الحالة الدراسية: تشير الحالة الدراسية الى مجموعة من الحقائق وكما يأتي:

(أولاً) عملية سرقة مقصودة لأموال المصرف بتواطيء عدد من اعضاء الادارة وموظفي المصرف.
(ثانياً) غياب كامل لرقابة مجلس الإدارة واجهزة الرقابة والتدقيق، إذا لم تكن عملية التواطؤ قد طالت هؤلاء أيضاً.
(ثالثاً) أخطاء في اختيار إدارة المصرف(المدير المفوض) الذي يفترض أن يكون من أهل الخبرة والنزاهة، كما إنه من المفترض أن يتواجد في المصرف ولا يديره عبر الأثير.
(رابعاً) عدم كفاية اجراءات التفتيش والرقابة التي يقوم بها البنك المركزي، والتي لا تتمكن من اكتشاف هذه الحالات في وقت مبكر.
(خامساً) ضياع أموال المصرف وتعريضه الى مخاطر تشغيلية عالية تنعكس سلباً وبشكل كارثي على سيولة المصرف وقدرته على الايفاء بالتزاماته.

خامساً : مصرف الاقتصاد

حالة دراسية: منح ائتمانات بمبالغ عالية لشركات واشخاص.

أ ـ عرض الحالة الدراسية :

(أولاً) تم منح شركتين (ائتمانات مشتركة) وزبون (شخص) ائتمانات بمبالغ عالية.
(ثانياً) خالف المصرف أحكام الفقرة أولاً من المادة (١٣) من تعليمات تسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم(٤) لسنة (٢٠١٠)، وذلك لمنحه الزبائن أعلاه ائتمانات(نقدية وتعهدية) بمبالغ عالية تجاوزت النسبة المحددة لها والبالغة(١٠%).
(ثالثاً) بلغ الأئتمان الممنوح للشركتين حوالي(٥ر٤٤) مليار دينار وبنسبة ٥٧% من رأس المال، وبلغ الأئتمان الممنوح للشخص (٢٦) مليار دينار وبنسبة(٥ر٣٣%)من رأس المال.
(رابعاً) يبلغ مجموع الأتمانين(٥ر٩٠%)من رأس المال وهي نسبة عالية جداً تفوق النسبة المحددة بتسع مرات.
(خامساً) الضمانات المقدمة مقابل هذه الالتزامات، وديعة أكثر من (١٠٠) مليار دينار، ولكن لا يجد اتفاق بين الطرفين يؤيد هذا الحجز للتحوط في حال وجود أية اشكالات بين الطرفين من أجل ضمان حقوق المصرف.
(سادساً) خالف المصرف أحكام الفقرة (ثانياً) من المادة (٢٧) من قانون الشركات وذلك لمنحه الشركتين التزامات أكثر من(٣٠٠%)من رأسمالهما، إذ بلغت نسبة الالتزام(٧٤٠%)من رأس مال الشركتين.

ب ـ جوهر الحالة الدراسية : منح ائتمانات تفوق النسب المحددة بالمقارنة مع رأس مال المصرف ورأس مال الشركتين وبدون ضمانات حقيقية.

ج ـ تحليل الحالة الدراسية: لقد تم تعريض أموال المصرف الى مخاطر ائتمانية عالية نتيجة المخالفات القانونية لأحكام وفقرات القوانين والتعليمات في تجاوز النسب المحددة بموجبها بمديات كبيرة جداً، وكذلك بعدم أخذ الضمانات الكافية التي تضمن الحفاظ على أموال المصرف في حال تلكؤ الزبائن في السداد مما يزيد من احتمالية مخاطر الائتمان، علاوة على مخالفة مبدأ مصرفي بسيط وهو عدم تركز الائتمانات والذي يعني ببساطة التعرض الى مخاطر ائتمانية عالية.

سادساً: مناقشة وتحليل الأخطاء والحالات الدراسية المطروحة

يتضح من خلال التحليلات السابقة أن المصارف عينة البحث لا تتعلم من أخطائها، وليس لديها محاولات جدية لتصحيح الأخطاء أو البحث عن أسبابها، فقد لاحظ الباحث أن نفس الأخطاء والمخالفات موجودة في تقارير التفتيش ولفترات زمنية تمتد لسنوات عديدة. ولأجل تعزيز نتائج التحليلات السابقة، وتصنيف الأخطاء البشرية والمخاطر المرتبطة بها، قام الباحث باجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من مفتشي البنك المركزي، وإثنين من المسؤولين في الادارة العليا، وكما في الجدول (٩). وقد أظهرت المقابلات النتائج الأتية:

١ـ إن طبيعة الأخطاء التي عادةً ما ترتكب داخل المصارف والتي تؤثر بشكل مهم في مستقبل المصرف يمكن أن تتمحور حول:

أ ـ تغليب مبدأ الربحية على حساب السيولة والمخاطرة.

ب ـ خضوع جميع الأعمال داخل المصارف لأجتهادات رؤوساء مجالس الادارة المتفردين بالسلطة والذين لا يتصفون بالمهنية والموضوعية (والتي هي عادة مجالس عائلية)، وعدم وجود إدارات مصرفية تقوم بالأعمال وفقاً للمعايير المصرفية.

ج ـ الاستخدام غير الأمثل لموارد المصرف، وعدم القيام بدراسات الجدوى الأقتصادية للمشاريع التي يتم منح الأئتمان بموجبها.

د ـ يمكن أن تكون الأخطاء الفردية في أكثرها، أخطاء محاسبية في التسجيل والتبويب، إضافة للأخطاء المقصودة كالسرقات وغيرها، أما الأخطاء الإدارية فتكون نتيجة الفهم الخاطيء، أو الاجتهاد في تفسير القرارات والتوجيهات والتعليمات.

ه ـ أخطاء تقنية تتعلق بصعوبة التعامل أو الاستفادة من التكنولوجيا المصرفية.

الجدول (٩) اسئلة المقابلة الشخصية

١	ماهي طبيعة الاخطاء التي عادة ما ترتكب داخل المصارف الخاصة العراقية؟ وماهي الأخطاء التي تعتقد إنها تؤثر بشكل مهم على مستقبل المصرف؟
٢	ما هو النوع الطاغي من الأخطاء ؟ هل ما يتعلق بالادارة وقراراتها ، أم بالعاملين وطريقة ممارستهم للعمل ؟ أم البيئة المحيطة؟
٣	حسب خبرتك الشخصية ، ما هي اسباب أخطاء الادارة ؟ وماهي اسباب أخطاء العاملين؟
٤	هل تعتقد أن الاخطاء المرتكبة من قبل ادارة المصرف أو العاملين فيه تؤثر سلبا باتجاه زيادة المخاطر المصرفية؟ إذا كان الجواب نعم ، فأي نوع من المخاطر تراه الأكثر تأثرا بأخطاء الادارة والعاملين؟
٥	هل تعتقد أن أخطاء الادارة أكثر تأثيرا في المخاطر ؟ أم أخطاء العاملين ؟ هل ترى أن إدارات المصارف تتعامل بشكل جدي مع الأخطاء ، وإنها تتعلم من أخطاء الماضي ؟ أم أن الحال هو لا وجود لردود فعل تجاه الاخطاء ؟
٦	هل لاحظت وخلال كل الهيئات التفتيشية التي شاركت بها أو سمعت من زملائك أن أحد المصارف قد تعامل بشدة واضحة ومثيرة للانتباه مع اشخاص قد ارتكبوا أخطاءا قد تعرض المصرف للمخاطرة ؟
٧	لاحظنا أنهيار عدد من المصارف العراقية الأهلية وتعرض عدد آخر لمشاكل حقيقية ، فما هي حسب وجهة نظرك أسباب هذه المشاكل ؟
٨	هل تعتقد أن تدهور حال بعض المصارف قد جاء بالتدريج أم جاء مفاجئا ؟
٩	هل أنت شخصيا متفاجيء من انهيار هذه المصارف ، أم أن ذلك كان متوقعا ؟
١٠	هل تعتقد إنه كان بالامكان تفادي ما حصل لهذه المصارف ؟
١١	إذا كان جواب السؤال السابق نعم ، فهل تعتقد أن ذلك يكون من داخل المصرف أم من خارجه؟
١٢	هل تعتقد أن كون المصارف العراقية مصارف عائلية يشكل مشاكل حقيقية ؟

٢ـ إن النوع الطاغي من الأخطاء البشرية هو الأخطاء الإدارية بالدرجة الأولى، ثم أخطاء العاملين، ثم الأخطاء المرتبطة بعدم مناسبة أو ملائمة بيئة العمل، والتي تتعلق بـ:

أ ـ منح الأئتمانات بدون ضوابط وضمانات ودون مراعاة لأبسط القواعد، مثل عدم تركز الائتمانات والالتزام بالنسب التحوطية المحددة من قبل السلطة الاشرافية.

ب ـ عدم وجود استراتيجية للمصارف أو رؤية واضحة قابلة للتطبيق.

ج ـ أخطاء القرارات وخصوصاً ما يتعلق باختيار المدراء والعاملين.

د ـ عدم توفير بيئة العمل الملائمة.
٣ـ أما عن أسباب الأخطاء (الادارة والعاملين):
أ ـ أسباب تتعلق بتشكيلة مجلس الإدارة كون غالبيتهم ليسوا من ذوي الخبرة والاختصاص(مجالس عائلية).
ب ـ حصر توجهات المصرف في تحقيق أو الحصول على الربح أو المنافع بأي صورة كانت دون النظر الى الاجزاء الأخرى في الصورة.
ج ـ عدم وجود استراتيجية أو سياسات واجراءات مكتوبة بشكل واضح يفهمها الجميع.
د ـ الأنفراد الكامل لمجالس الإدارة لممارسة السلطة وإتخاذ القرارات دون أدنى مشاركة من العاملين.
ه ـ عدم وجود الخبرة والمهارة المصرفية الكافية، مع عدم وجود برامج تدريبية كفوءة تهدف الى رفع كفاءة أداء العاملين وتلافي الوقوع بالأخطاء.
و ـ عدم مناسبة أو ملائمة التخصصات والمؤهلات للعاملين مع متطلبات العمل المصرفي.
٤ـ إن الأخطاء البشرية والمرتكبة من قبل الإدارة والعاملين، تؤثر سلباً باتجاه زيادة المخاطر المصرفية، وإن أكثر أنواع المخاطر تأثراً، المخاطر الائتمانية أولاً، مخاطر السيولة ثانياً، والمخاطر التشغيلية ومخاطر السمعة ثالثاً. وتأتي تأثيرات أخطاء الإدارة والقرارات الإدارية بالدرجة الأساس، ثم الأخطاء الفردية.
٥ـ تختلف إدارات المصارف وتتباين بشكل كبير جداً في جدية التعامل مع الأخطاء والتعلم من أخطاء الماضي، فبعض المصارف ليس لديها أي ردود أفعال تذكر تجاه الأخطاء البشرية ولا تكترث لمعالجتها نتيجة تحكم رؤوساء مجالس الإدارة بالقرارات، وإن وجدت ردود أفعال فإنها فقط لتفادي العقوبات وليس للنظر في مصلحة المصرف.
٦ـ إن المصارف التي كانت لها ردود أفعال تجاه الأخطاء البشرية، وهي حالات نادرة جداً، تتلخص ردود أفعالها في إنهاء عقود العاملين مرتكبي الأخطاء أو إقامة دعاوى قضائية عليهم في بعض الحالات النادرة. وكثيراً ما تؤثر العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة في الحيلولة دون اتخاذ اجراءات حقيقية من أجل منع وقوع الأخطاء أو معالجتها.
٧ـ إن سبب انهيار المصارف عينة البحث أو تعرضها لأزمات حقيقية جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب، يمكن أن نلخصها بما يأتي:
أ ـ التركيز على الامتثال للقوانين والتعليمات وليس إدارة المخاطر.
ب ـ التوسع في منح الائتمانات بدون ضمانات، وخصوصاً الى أعضاء مجلس الادارة وأقاربهم، وعدم سلوك الأساليب العلمية، من قبيل وجود لجان مختصة لدراسة منح الائتمان من عدمه، وتطبيق المعايير المصرفية في ذلك.
ج ـ سوء إدارة المصارف وخصوصاً التصرفات الادارية الفردية من رؤوساء مجالس الإدارة.
د ـ الثغرات في أنظمة الاشراف والرقابة والتفتيش من قبل الجهات القطاعية.
ه ـ مخالفة القواعد والتعليمات ذات الصلة بإدارة المخاطر والتحوط لها.
و ـ تجاهل تحذيرت الجهات الرقابية والاشرافية.
٨ـ إن تدهور حال المصارف جاء بالتدريج ولم يكن مفاجئاً، وكانت الحالة مشخصة من قبل الجهات الرقابية والاشرافية، مما يعني وجود خلل في العلاقة وطريقة التعامل بين المصارف والجهات الاشرافية، وحالة من سوء الظن وعدم حسن النوايا. والقلة القليلة جاء تدهورها مفاجئاً بسبب أخطاء فادحة ناتجة عن قرارات خاطئة.
٩ـ لقد كان هذا الانهيار متوقعاً في ضوء المؤشرات الحيوية للمصارف وتراكم الأخطاء وعدم معالجتها، وعدم التعلم من أخطاء الماضي، رغم تحذيرات الجهات الرقابية والاشرافية، وإن هناك مصارف غير عينة البحث يمكن أن تنهار بأي لحظة لوجود مؤشرات لذلك.
١٠ـ كان بالأمكان تفادي ما حصل من مشاكل حقيقية للمصارف من خلال:
أ ـ وضع خطط لتفاديها.
ب ـ الالتزام بالقوانين والتعليمات الصادرة عن السلطة الاشرافية والخاصة بالحدود التحوطية والنسب المئوية، وعدم تجاوزها، كونها تمثل مؤشرات السلامة المصرفية.
ج ـ التعاون بين السلطة الاشرافية وإدارات المصارف دون اللجوء الى الاجراءات التي تزيد من التأزم .
د ـ قيام المصارف بتنويع أعمالها وعدم اقتصار نشاطها على نشاط معين واحد.

ه ـ تفعيل دور إطار الاشراف والرقابة الوقائية المبكرة من قبل البنك المركزي وتفعيل دور الرقابة المبنية على المخاطر.

١١ـ إن كون المصارف العراقية الخاصة مصارف عائلية يشكل مشكلة حقيقية، يمكن تجاوزها بالفصل بين الملكية والإدارة، لأن عدم استقلالية الإدارة يعني استمرار المشاكل السابقة.

١٢ـ لا يمكن الجزم بأن ارتكاب الأخطاء البشرية وتفاقم المخاطر المصرفية يشكل عائقاً أمام تحول المصارف الى منظمات متعلمة، فقد يشكل أحياناً حافزاً من أجل تبني استراتيجيات ناجحة لمعالجة الأخطاء وإدارة المخاطر.هذا من جانب اتخاذ قرار التحول من عدمه، أما من جانب التأثير، فالأخطاء المتكررة والمخاطر العالية تؤثر سلباً في إمكانية التحول.

سابعاً: اختبار الفرضيات

يبين الجدول (١٠) النسب المئوية لأجابات من تم مقابلتهم(راجع الفقرة سادساً)، حيث يمكن اختبار فرضيات البحث من خلال النسب المئوية، التي تمثل نسبة تأييد العينة للفرضيات وكما يأتي:

جدول (١٠) النسب المئوية لأجابات العينة

ت	مضمون السؤال	الاجابة	النسبة المئوية
١	غالباً ما يكون وراء ارتفاع المخاطر التي تتعرض لها المصارف أخطاء بشرية تتمثل بأخطاء الإدارة والقرارات	نعم	٦ر٩١%
٢	غالباً ما تتفاوت المصارف العراقية الخاصة فيما تتعرض له من مخاطر مصرفية من حيث أنواعها بحسب الأخطاء البشرية والجهة التي تقع فيها	نعم	٦ر٦٦%
٣	غالباً ما يضعف عملية التحول وجود الأخطاء البشرية المتكررة.	نعم	٣ر٥٨%
٤	غالباً ما يضعف عملية التحول وجود المخاطر المصرفية العالية بكل أنواعها	نعم	٦ر٦٦%

١ـ أختبار الفرضية الأولى: بلغت النسبة المئوية التي تؤيد أن الأخطاء البشرية التي تتمثل بأخطاء الإدارة والقرارات غالباً ماتكون وراء أرتفاع المخاطر المصرفية، (٦ر٩١%)، والتي تظهر تفاصيلها النتائج (٨،٧،٤،٣،٢،١، و٩) في الفقرة سادساً أعلاه. وهذا يعني قبول الفرضية الأولى.

٢ـ أختبار الفرضية الثانية: بلغت النسبة المئوية التي تؤيد أن المصارف العراقية الخاصة تتفاوت غالباً فيما تتعرض له من مخاطر مصرفية من حيث أنواعها بحسب الأخطاء البشرية والجهة التي تقع فيها، (٦ر٦٦%)، والتي تظهر تفاصيلها النتائج (٦،٥، و ١٠) في الفقرة سادساً أعلاه. وهذا يعني قبول الفرضية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

أ ـ الاستنتاجات:

أولاً: بالرغم من أن منشأ جميع المخاطر المصرفية في المصارف الأهلية العراقية يمكن إرجاعه الى الأخطاء البشرية التي يرتكبها كل من الإدارة والعاملين، كما أظهرت نتائج البحث، إلا إنها لا تؤثر على جميع المخاطر بنفس الكيفية والحجم، حيث إنها تتباين في درجة الارتباط والتأثير، إذ نجد أن المخاطر الائتمانية هي الأكثر تأثراً تتبعها مخاطر السيولة، فالمخاطر التشغيلية والسمعة والقانونية.

ثانياً: يعد الجهل وعدم المعرفة والنقص الكبير في الخبرة والمهارات المطلوبة في العمل المصرفي، تعتبر سبباً رئيساً في حدوث الأخطاء البشرية (الادارية وغيرها) والتي تتعلق بشكل خاص بالقرارات، والتي غالباً ما ترتكب في المصارف العراقية، وتكون هي السبب الرئيس في تفاقم وزيادة المخاطر المصرفية التي عرضت المصارف عينة البحث الى المشاكل الحقيقية وأجبرت بعضها على مغادرة السوق المصرفية العراقية.

رابعاً: لا يمثل ما تعرضت له المصارف عينة البحث نهاية المطاف لحالات الفشل والاخفاق في العمل المصرفي العراقي، فالمؤشرات الحيوية ومؤشرات السلامة المالية لعدد آخر من المصارف الأهلية العراقية تشير وبشكل لا يقبل الشك الى إمكانية تكرار التجربة المريرة والاخفاقات لعدد غير محدود من هذه المصارف، إذا لم تكن هناك استراتيجية مصرفية وطنية حقيقية للانقاذ، تطبق على أرض الواقع، تضمن تحقيق نقلة نوعية في العمل المصرفي العراقي، تخرج هذه المصارف من دائرة الخطر ومحدودية النظر، الى أفاق جديدة تسهم بشكل

حقيقي في رسم صورة جديدة للمصيرفة العراقية.

ب ـ التوصيات:

أولاً: اتخاذ جميع الاجراءات اللازمة والضرورية من قبل إدارات المصارف وبتوجيه مباشر من السلطة الاشرافية، من أجل مكافحة حالة الجهل وعدم الخبرة وقلة المهارات، عن طريق وضع برامج تدريبية وتثقيفية كفوءة ترتبط بشكل مباشر بالعمليات المصرفية وبأهداف المصرف الرئيسة، يكون من شأنها منع الوقوع في الأخطاء وتقليل المخاطر المصرفية للحد الأدنى، بحيث لا يكون لها تأثير مباشر على فشل المصرف.

ثانياً: العمل على تطوير الاجراءات الرقابية والاشرافية الخاصة بالبنك المركزي، بحيث تكن قادرة على حماية المصارف من ارتكاب الأخطاء، والحد بشكل فعلي من زيادة المخاطر المصرفية، وأن تكون هذه الاجراءات قادرة على ترجمة رسالة المركزي بخصوص الاشراف على الجهاز المصرفي بلغة واضحة ومفهومة لا تحمل اللبس، يمكن أن تكون ملهمة للمصارف الأهلية العراقية في الأصرار على تنفيذ كل ما يتعلق بملاحظات السلطة الاشرافية ومؤشراتها، وتعليماتها وجميع المواد القانونية التي تنظم العمل المصرفي، وتهدف الى إقامة نظام مصرفي أمن ومستقر.

ثالثاً: الاستفادة القصوى والتعلم من دروس الماضي والتجارب السابقة، سواء بالنسبة للمركزي أو المصارف الأهلية العراقية، وبذل جهود حثيثة وفق خطط فعالة وكفوءة موضوعة على أسس علمية، لأيقاف حالة التدهور لبعض المصارف العراقية، التي تشير مؤشرات السلامة فيها الى وجود مشاكل حقيقية، وعد الانتظار حتى وقوع الكارثة، كما حدث مع المصارف عينة البحث.

المصادر:

١- ابن الأثير الجزري، مجد الدين، أبو السعادات، المبارك بن محمد (١٤٢٢هـ-٢٠٠١م) النهاية في غريب الحديث والأثر، ط١، ٢م، ج١،تحقيق: خليل شيحا، دار المعرفة، بيروت.

٢- ابن فارس، أبو الحسين، أحمد (١٣٩٩هـ-١٩٧٩م) معجم مقاييس اللغة، ط: بدون، ٦م، ج٢،تحقيق وضبط: عبد السلام هارون، دار الفكر، بيروت.

٣- ابن القيم، شمس الدين، أبو عبد الله، محمد بن أبي بكر (ت ٧٥١هـ = ١٣٥٠م)، زاد المعاد في هدي خير العباد، ط: بدون، ٢م، (د.ت)،ج٥، تحقيق: عماد البارودي، المكتبة التوفيقية، مصر.

٤- ابن منظور الإفريقي، أبو الفضل، جمال الدين، محمد بن مكرم (١٤١٣هـ-١٩٩٣م) لسان العرب، ط٣، ١٦م، ج٤، نسقه وعلق عليه ووضع فهارسه: مكتب تحقيق التراث، دار إحياء التراث العربي، ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت.

٥- آل شبيب، دريد كامل (٢٠٠٧)"مقدمة في الادارة المالية المعاصرة"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان.

٦- حشاد، نبيل(٢٠٠٥)"دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية ، موسوعة بازل II"، الجزء الثاني، اتحاد المصارف العربية، بيروت.

٧- رزق، عادل محمد(٢٠٠٤)"الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية/ منظور مالي ومحاسبي"، الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر، القاهرة.

٨- الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني (١٣٩٢هـ-١٩٧٢م) تاج العروس من جواهر القاموس، ط١، ٢٣م، ج١١،تحقيق: إبراهيم الترزي، راجعه: عبد الستار فراج، مطبعة حكومة الكويت، الكويت، (رقم ١٦ ضمن سلسلة التراث العربي).

٩- الشمري، صادق راشد(٢٠١٣) استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

١٠-العامري، محمد علي(٢٠٠٧)"الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

١١-الشافعي، محمد بن إدريس (١٣٩٣هـ = ١٩٧٣م) الأم، ط٢،دار المعرفة،٣/٤، ١٨٦/٢٣٧، ٣٠، بيروت.

١٢-السامرائي، سعيد عبود (١٩٨٠)القاموس الاقتصادي الحديث، ط١، مادة: Risk، مطبعة المعارف، بغداد.

١٣-الكاساني، بدائع الصنائع، ج٧/٥٣٤.

١٤-مسلم، أبو الحسين، مسلم بن الحجاج (١٤١٩هـ-١٩٩٩م) صحيح مسلم، ط١، ١م، رقم كتبه وأبوابه: محمد تميم، وهيثم تميم، دار الأرقم، بيروت، ، كتاب (٣٢/٢٠)، الجهاد والسير، باب (٤٥/٤٧) غزوة ذي قَرَد

وغيرها، رقم الحديث (١٣١/٤٧٠١ (١٨٠٦)).
١٥-النجفي، حسن(١٩٧٧)القاموس الاقتصادي، ط١، مادة: Risk مطبعة الإدارة المحلية،بغداد.

١٦-الهواري، سيد (١٩٨٥) الإدارة المالية – الجزء الأول: الاستثمار والتمويل طويل الأجل، ط: بدون، دار الجيل للطباعة، مصر.
١٧-طنيب، محمد شفيق وعبيدات محمد إبراهيم(١٩٩٧)"أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص"، ط١، دار المستقبل، عمان.
١٨-العنزي، سعد حمودي(٢٠٠٧)الأخطاء القاتلة التي يرتكبها المدراء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٣، العدد ٤٨، بغداد.
١٩-قاسم، صبيحة(١٩٩٨)الخطأ البشري وعلاقته بالحوادث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد ١٦، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٢٠-نحلة، مروان (٢٠١٠) علاقة التحليل المالي بالمخاطر المصرفية، مركز ابحاث فقه المعاملات الأسلامية.
٢١-الصوص، سمير زهير(٢٠١٤)"تجنب الأخطاء المهملة/Paka Yoka"، قلقيلية، فلسطين، SamirSous@hotmail.com.
٢٢-عبد الكريم، نصر وأبو صلاح، مصطفى(٢٠٠٧)"المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل ٢ /دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا ٤-٥/٧، عمان.
٢٣-كمال،يوسف(٢٠١٣)"مـــاهي المخـــاطر المصـــرفية"،منتدى المحاســـب العربي، www.Accdiscussion.com/t289.

24- Carson, James M., Elyasiani, Elyas & Mansur, Iqbal (2008)"Market Risk, Interest Rate Risk, and Interdependencies in Insurer Stock Returns: A System-GARCH Model", the Journal of Risk and Insurance, Volume 75, Issue 4.
25- Domingo, Rene T. (2003)"How to Minimize Clerical Error in Banking", rtd@aim.com.
26- Latino, Robert J. (2007)"Defining & Reducing Human Error", HCPro, Inc, www.proactforchealthcare.com.
27- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2008) (4th Edition) ANSI/PMI 99-001- ISO/IEC 27005.
28- Bagchi, S. K. (2004)"Credit Risk Management", 1st Ed, TICO publishing House, Mumbi.
29- Bessis, Joel (2010)"Risk management in banking", 3rd Ed, John Wiley & Sons, Inc, England.
30- Hollnagel, E. (1993)"Human Reliability Analysis Context and Control", Academic Press Limited, ISBN 0-12-352658-2.
31- Panjer, Harry H. (2006)"Operational Risk: Modelling Analytics", 1st Ed, John Wiley & Sons, Inc, USA.
32- Rose, Peter .S (1991)"Commercial bank management producing and selling financial service", home wood, IR Win, Boston.

The effects of human error in the banking risks - Empirical study in a number of Iraqi private banks

Abstract

This research aims to study human error effects in the banking risks in the private banks through the measurement and testing of human error effect in every kind of banking risks types and stand on the most closely associated with the risks in order to focus on them and make appropriate processors have with respect to and increase the availability of skills and expertise required to carry out banking operations of error-free manner.

Find dealt with human error in terms of meaning and understandable, classifications and types, causes and consequences and its approaches and theories. Also addressed placed banking risks in terms of meaning and concept, species and entrances and theories, also addressed placed banking risk management and measurement and has been selected five banks exposed to real problems for analysis and access to the results serve to know the effects of human error in the banking risks, it was also selected three banks from the good rating for comparative purposes to measure the possibility of converting to banks, educated organizations.

The research has come to many of the most important results that the most important errors that affect the banking risk is management mistakes, especially mistakes of decisions making, and that more risk is affected that the credit risk.

Key word/ human error - banking risks