

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر المصرفية، نموذج مقترح لبنك الجزائر الخارجي (BEA)

هباش سامي

أستاذ مساعد (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير - جامعة سطيف 1.

بريد الكتروني: hebachesami@gmail.com

بونقيب أحمد

أستاذ مساعد (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج.

بريد الكتروني: bounekibahmed@yahoo.fr

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لبطاقة الأداء المتوازن كأحد أحدث آليات مراقبة التسيير في إدارة المخاطر في البنوك، أين تم التطرق إلى أنواع المخاطر المصرفية و تقسيماتها وكذا متطلبات اتفاقيات بازل الأولى و الثانية و الثالثة و أوجه التحديث التي مستها، مع التركيز على آليات معالجتها لهذه المخاطر ، ثم عرجنا على دور ومساهمة بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر المصرفية بأنواعها المختلفة في ضوء تصور استراتيجي.

وانطلاقا من دراسة وضعية بنك الجزائر الخارجي، توصلت الدراسة إلى وجود عدة مخاطر وتحديات تواجه هذا البنك، عجزت الأنظمة الرقابية التقليدية عن وضع تصور شامل لمواجهتها، مما تطلب ضرورة إدارتها في ضوء بعد استراتيجي ووفق منظور متوازن للأداء، وبالاغتماد على نموذج العوامل الخمسة لبورتر ومصنوفة SWOT، تم بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لبنك الجزائر الخارجي.
كلمات مفتاحية: إدارة المخاطر المصرفية، بطاقة الأداء المتوازن، بنك الجزائر الخارجي.

Abstract:

This study aims to discuss the Balanced Scorecard as one of the latest tools of management control system used in bank risk management. First, we discussed the different kinds of bank risk And the reform measures of Basel Settlements I and II and Basel III, and then we moved to Balanced Scorecard as an effective modern solution, to deficiencies of management risk tools.

And from the analysis of the status of External Bank of Algeria, the study found that there are several risks and challenges facing this bank, Where traditional controls systems was unable to build a comprehensive treatment system, This requires a strategic system with a performance balanced dimensions, and according to Porter's five forces analysis and SWOT matrix, a model of a balanced scorecard has been built for the External Bank of Algeria.

Keywords: Bank risk management, Balanced Scorecard, External Bank of Algeria.

مقدمة:

لا عجب أن يتعاضد دور وأهمية المؤسسات المصرفية يوما بعد يوم، كنتيجة لقدرة في التأثير على اقتصاديات الدول ايجابا وسلبا، من خلال دفع قطاع معين وتثبيط آخر، ورغم ما قد يقال عن النظام الاقتصادي والمالي العالمي المبني على المصلحة المادية أولا وآخرا، إلا أن إيجابياته قد تغطي في بعض الأحيان على مساوئه، وهذا ما جعل الدول باختلاف أهدافها تراهن على تطوير القطاع المصرفي كوصفة مثالية تشفي اقتصادها من وهن الظواهر الاقتصادية الكلية التي صعب فك طلاسمها.

إن التطورات التي شهدتها الساحة المالية من خلال المنتجات والخدمات الحديثة، أضافت عبئا جديدا على المؤسسات المالية عموما وعلى البنوك التجارية خصوصا، نتيجة عدم التأكد من تحقيق العوائد المتوقعة أو حدوث تغير غير متوقع في عوائد هذه المنتجات، الأمر الذي دفعها إلى محاولة بحارة هذا التطور، من خلال دراسة أنواع المخاطر التي تعترضها، التقليدية منها والحديثة. ونظرا لتعدد المخاطر التي

تواجه هذه المؤسسات اضطرت إلى تبني أنظمة رقابية حديثة كان من بينها نظام مراقبة التسيير، باعتباره الأداة التي تساهم في تحديد الأوجه المثلى لتخصيص الموارد والأنشطة، وبتخفيض مستوى المخاطر المرتبطة بالأداء المالي للبنك.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح السؤال التالي:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نظام إدارة المخاطر المصرفية في بنك الجزائر الخارجي؟

ولإجابة على هذا السؤال تم تقسيم الدراسة إلى محورين رئيسيين:

- المحور الأول: المخاطر المصرفية بين توصيات بازل ومتطلبات الوضع؛
- المحور الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر لبنك الجزائر الخارجي.

المحور الأول: المخاطر المصرفية بين توصيات بازل ومتطلبات الوضع.

يرتبط نشاط البنوك بالمخاطر أيما ارتباط، بل يتعدى ذلك ليصبح نشاط المخاطر، ومع تعدد المخاطر المحيطة بالنشاط المصرفي وتنوعها وتطورها بين مخاطر تقليدية وأخرى حديثة، توجب على إدارة البنوك العمل جاهدة لتحديدتها والتعرف على أسبابها لتيسير سبل مواجهتها.

1. أنواع المخاطر المصرفية:

تمثل المخاطر المصرفية حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة، أو حدوث تقلبات في القيمة السوقية للبنك أي أنها احتماليه تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين¹. وتواجه البنوك مخاطر عديدة ومتنوعة، يمكن تقسيمها إلى:

¹ - صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 189.

1.1. المخاطر الائتمانية:

تنشأ هذه المخاطر من احتمالية عدم قدرة المقترضين على سداد التزاماتهم المالية المستحقة للبنك، حيث تمثل الحالة التي يتخلف فيها العميل أو عدم التزامه برد أصل الدين أو فوائده أو الاثنين معا عند تواريخ الاستحقاق²، وتنقسم المخاطر الائتمانية بدورها إلى: ³ المخاطر المتعلقة بالمقترض أو بالقطاع الذي ينتمي إليه، والمخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها؛ والمخاطر المتعلقة بالظروف العامة؛ والمخاطر المتعلقة بالبنك ذاته؛

2.1. مخاطر السيولة:

تمثل هذه المخاطر عدم قدرة البنك على تلبية التزاماته اتجاه عملائه، أو الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواء تعلق الأمر ببيع الأصول أو الحصول على ودائع جديدة، وتزيد هذه المخاطر حدة عند تعذر الوصول إلى مصادر جديدة للسيولة⁴، وقد تحدث هذه الحالة نتيجة اتباع سياسة ائتمانية غير رشيدة أو نتيجة سوء تسيير الموارد المتوفرة، كما تحدث أيضا كنتيجة لسوء توزيع الأصول على استخدامات ذات درجات متفاوتة في التحول إلى أرصدة سائلة، وتنقسم مخاطر السيولة إلى قسمين هما: مخاطر عدم سيولة البنك ومخاطر عدم ملاءة البنك⁵.

3.1. مخاطر السوق:

تعرض الأسواق عادة إلى تغيرات عديدة، كنتيجة لحالة عدم التأكد المرتبطة بالاستثمار، لذلك قد يتعرض البنك إلى مخاطر تختلف عن تلك المذكورة سابقا، حيث تمثل مخاطر السوق تلك المخاطر المتعلقة بالتغيرات غير المتوقعة التي تمس أسعار السوق، سواء تعلق الأمر بالتغيرات في أسعار الأسهم والسندات أو

² - محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 57.

³ - شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2012، ص ص 93-94.

⁴ - L. Johnston, **Banking Finance and Accounting: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, Business Science Reference, USA, 2015, p 948.

⁵ - E. Banks, **Liquidity Risk: Managing Funding and Asset Risk**, 2nd edition, Palgrave Macmillan, New York, 2014, p 4.

في السلع أو في أسعار الفائدة وأسعار العملات، كما تعتبر مخاطر السوق مخاطر مركبة باعتبارها تتكون من المخاطر السعرية ومخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر الصرف⁶.

4.1. المخاطر التشغيلية:

المخاطر التشغيلية هي مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية وكفاءة العمليات الداخلية أو الأشخاص العاملين أو الأنظمة أو تلك التي تنجم عن أحداث خارجية، حيث اعتبرت لجنة بازل أن الأنظمة الرقابية الداخلية غير السليمة أهم مسببات هذه المخاطر، حيث أن عدم كفاءتها يسهّل عمليات الاحتيال الداخلي كالغش والتحايل، وحتى عمليات الاحتيال الخارجي، كما ارتبطت أيضا بالمخاطر المتعلقة بممارسة العمل والأمان في مكان العمل، كغياب معايير الصحة والسلامة المهنية، كما أدرجت أيضا المخاطر المرتبطة بالخلل الذي يصيب أنظمة المعلومات⁷، ورغم أن اللجنة أدرجت أنواعا عديدة ضمن المخاطر التشغيلية إلا أنها أقصت المخاطر الإستراتيجية من هذا التعريف.

5.1. المخاطر الإستراتيجية:

رغم تأكيد مقررات لجنة بازل على أن تحليل متطلبات رأس المال الحالية والمستقبلية والتي تمثل عنصرا حيويا في عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا لم يشفع لهذا النوع من المخاطر بالتخصيص، مما دفع بالباحثين إلى اعتبار هذا الأمر أحد النقائص الواجب تداركها.

تمثل المخاطر الإستراتيجية تلك المخاطر الناتجة عن عمليات صنع واتخاذ القرارات غير السليمة، أو تلك الناتجة عن سوء فهم وتنفيذ هذه القرارات⁸، فالاختيارات الإستراتيجية للبنك عادة ما لا تكون مفهومة بالشكل المناسب من طرف جميع المستويات الإدارية أو من طرف جميع الموظفين، مما يخلق نوعا

⁶ K. Hassan, M. Lewis, **Handbook of Islamic Banking**, Edward Elgar Publishings, UK, 2007, p 106.

⁷ Basel Committee On Banking Supervision, **Principales for the Sound Management of Operational Risk**, paragraphe 644, Bank For International Settlements, juin 2004, p 121.

⁸ I. Wahyudi, and All, **Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East**, John Wiley And Sons, Singapore, 2015, pp 195-196.

من الغموض في تحديد الواجبات الخاصة بكل فرد في البنك، الأمر الذي لا يساعد حتما في خلق ذلك التراكم الايجابي لجهود الجميع⁹، وقد بين "ديمانت Dümont" أن الإطار العام لهذه المخاطر يتضمن القرارات والتنفيذ والتكيف¹⁰.

2. إدارة المخاطر المصرفية:

إن إدارة المخاطر في البنوك ليست بدعة إدارية لا تاريخ لها، وإنما هي محاولة متجددة في تاريخ العمل المصرفي، تعتمد على تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة، مركزة على المناهج والأساليب العلمية لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال اليوم، الأمر الذي دفع بلجنة بازل إلى إلزام البنوك بضرورة استخدامها ضمن مجموعة آليات الرقابة الداخلية.

1.2. إدارة المخاطر في البنوك بين المفهوم والتطبيق:

تمثل إدارة المخاطر نظاما إداريا شاملا يقوم بتوجيه المتعاملين الداخليين والخارجيين نحو تحقيق أهداف البنك، من خلال التنبؤ والتعرف على الأحداث والنشاطات والأعطال التي يمكن أن تؤثر على الوضع الاستراتيجي في أفق محدد، مع تحديد الخيارات المتاحة والممكنة لمواجهة هذه التهديدات¹¹، وتسعى إدارة المخاطر إلى ضمان استمرارية نشاط البنك، وتحسين تنافسية البنك من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة والمنتجات وتعظيم قيمة المساهمين وحماية مصالح الأطراف ذات المصلحة مع تقليل الأضرار المحتملة، مع احترام الضوابط الاقتصادية والأخلاقية المصممة لها¹²، وإلى درء التحيز الناتج عن النظرة غير المتماثلة للمخاطر والعوائد، وتوسيع نطاق الرقابة الداخلية للأداء ليشمل المقارنة بين مراكز المسؤولية

⁹ - J. M. Collins, T. W. Ruefli, **Strategic Risk: A State-Defined Approach**, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, USA, 1996, pp 54-57.

¹⁰ - J. Dümont, T. S. Chanson, **From strategic risk to risk strategy: Insurance scenarios for risk identification and business model innovation**, Solvency Consulting Knowledge Series, Munich, Germany, February 2013, p 2.

¹¹ - F. Moreau, **Comprendre et Gérer les Risques**, Ed D'Organisation, Paris, 2002, pp3-4.

¹² - E. Care, **Managing Banking Risks**, Gresham Books, Cambridge, 1997, pp 216-217.

المختلفة في البنك وقطاعات الزبائن ومجموعة المنتجات¹³. ويوضح الجدول التالي أساليب التعامل مع المخاطر:

الجدول رقم (01): أساليب التعامل مع المخاطر

طرق التعامل مع المخاطر			
تجنب أو إلغاء المخاطر	تحويل المخاطر	المخاطر الموجبة لإدارة فعالة	
- تخفيض خسائر زيادة نشاط - فصل المخاطر غير الهامة عن طريق تخصيص الموارد؛ - امتصاص المستوى الأمثل للمخاطر الهامة.	- شراء أو بيع الحقوق المالية وتنويع مخاطر المحفظة المالية؛ - التخلص من الأصول المرتبطة بالمخاطر والتي لا تحقق ميزة تنافسية	- العمل عبر الوكلاء في حالة العجز في التغطية أو التداول؛ - حماية الخبرة الخاصة والمكتسبة؛ - تجنب المجازفة الافتراضية؛ - الإفصاح غير القانوني.	أهداف تفادي المخاطر
- التنويع؛ - الربط أو التغطية	- البيع أو الدخول في تكتل - التغطية بالمشتقات.	- إدارة فعالة للمخاطر	تقنيات مراقبة المخاطر
- تخفيض مستوى المخاطر؛ - الحفاظ على الربحية.	- التركيز على المخاطر المرتبطة بميزة تنافسية.	- مركز البنك في الكفاءة المتميزة؛ - حماية ومراقبة الربحية.	أهداف إدارة المخاطر
- تطبيقات تفادي المخاطر المبررة بواسطة الرقابة.	- تكلفة تعديل النشاط بعد تحويل المخاطر.	- نشر أهداف كفاءة إدارة المخاطر؛ - تطوير نظام التغذية العكسية.	تحديات الاتصال والإعلام

Source: G. Solfield, A. M. Santomero, **The place of Risk Management In Financial Institutions**, Financial Institutions Centre, Wharton School, University Of Pennsylvania, 1997, p 29.

¹³- J. Bessis, **Risk Management In Banking**, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Chichester, England, pp 54-55.

2.2- اتفاقيات بازل:

1.2.2- محطات مهمة:

باعتبار الحساسية القصوى للتغيرات التي تميز القطاع المصرفي، وكذا التطورات التي شملت جميع القطاعات الاقتصادية والتي ما فتئت تزيد من مستوى الضغوطات التي تعيشها البنوك عموماً، اتجهت الرؤية إلى تحديد السياسات والإجراءات الواجب التقيد بها كآلية تحد نوعاً ما من حجم وعدد الهزات التي يتعرض لها القطاع، ومن أجل تحديد وتوحيد هذه الإجراءات والسياسات، أنشأ بنك التسويات الدولية لجنة الأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية بمبادرة من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية العشر الكبرى مع نهاية سنة 1974، والتي أصبحت تسمى بلجنة بازل نسبة إلى مكان انعقاد الاجتماع، وقد أوكلت لهذه اللجنة جملة من المهام تلخص في تحديد معايير لسلامة النظام المصرفي وسلامة المراكز المالية للبنوك، في محطات رئيسية ثلاث، بازل I و II و بازل III.

ركزت اتفاقية بازل 1 على الجوانب التي اعتبرتها ذات أهمية لضمان استقرار النظام المصرفي وتحقيق التوافق في الأنظمة والممارسات الرقابية المتعلقة بقياس كفاية رأس المال، انطلاقاً من تحديد المخاطر التي تواجه البنوك، إلى تحديد نسبة كفاية رأس المال ومعدل الملاءة، وتتمثل هذه الجوانب في:¹⁴

- تحديد معيار كفاية رأس المال؛

- تقسيم بنود داخل وخارج الميزانية إلى عدة فئات لها أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول؛
- تحديد مكونات كفاية رأس المال المصرفي والمتمثلة في رأس المال الأساسي ورأس المال المساند، مع اشتراط أن لا يزيد رأس المال المساند عن 100% من رأس المال الأساسي كحد أقصى؛
- إعطاء الحق للسلطات المحلية في تحديد الأوزان الترجيحية لبعض الأصول؛

¹⁴ - Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Traitement Prudentiel Des Risques De Marché : Propositions Soumises a Consultation du Comité de Bale Sur le Contrôle Bancaire**, Bale, avril 1993, p 02.

- التركيز على المخاطر الائتمانية باعتبارها أهم المخاطر التي تواجه البنوك، رغم تعديل الاتفاقية بتوسيع مجال المخاطر لتتضمن مخاطر السوق.

رغم المزايا التي قدمتها اتفاقية بازل إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، حيث تم اعتبارها كمعيق لتوسيع أنشطة البنوك، كما أن التفضيل المعلن لبلدان معينة على حساب أخرى وفق مستوى المخاطر لم يكن حسب معايير سليمة، مما أدى إلى ضرورة تدعيمها باتفاقية أخرى تعالج نقائص هذه الاتفاقية¹⁵، حيث جاءت اتفاقية بازل 2 بمبادئ وقواعد حددت طرق الإدارة السليمة والرقابة الفعالة ضمن منظومة متكاملة لإدارة المخاطر، كما تم استحداث مخاطر جديدة متمثلة في المخاطر التشغيلية، وفق ثلاثة دعائم أساسية هي:¹⁶

الدعامة الأولى: وتتعلق بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال، ومما تضمنته ما يلي:

- لا تغيير في المعدل ولا في احتساب متطلبات رأس المال اتجاه مخاطر السوق؛
- تغيير أساليب احتساب متطلبات المخاطر الائتمانية وإضافة متطلبات المخاطر التشغيلية؛
- تم وضع ثلاثة أساليب مختلفة لحساب الحد الأدنى، مع اشتراط وجود أنظمة رقابة فعالة؛
- تم وضع ثلاثة أساليب لاحتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال بالنسبة للمخاطر التشغيلية.

الدعامة الثانية: وتتعلق بعمليات المراجعة الرقابية، وتتضمن:

- امتلاك أساليب لتقييم الكفاية الكلية لرأس المال وفقا لحجم المخاطر وكذا إستراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة؛
- مراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى البنوك واتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة عدم كفايته؛
- ضرورة احتفاظ البنوك بزيادة في رأس المال عن الحد الأدنى المطلوب وإلزامهم بذلك؛

¹⁵ - M. Figet, D. Lahet, **Les Accords de Bale II: Quelles Conséquences Pour le Financement Bancaire Extérieure Des Pays Émergents?**, Revue D'Economie Du Developement, 2007/1, Vol 15, pp 48-56.

¹⁶ - مجلس محافظي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية، الملامح الأساسية لاتفاقية بازل 2 والدول النامية، ورقة من سلسلة البحوث والدراسات المتخصصة، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004، ص 11.

- الاهتمام في عمليات المراجعة بصورة رئيسية بمخاطر التركيز ومخاطر أسعار الفائدة والرهونات.

الدعامة الثالثة: وتتعلق بانضباط السوق، وتتضمن:

- يعمل انضباط السوق على تشجيع سلامة المصارف وكفاءتها من خلال تعزيز الشفافية؛
 - هناك إفصاح أساسي وإفصاح مكمل لجعل انضباط السوق أكثر فعالية؛
 - يشمل الإفصاح أربع نواح رئيسية هي نطاق التطبيق، تكوين رأس المال، عمليات التقييم وإدارة المخاطر، كفاية رأس المال.
- تمت معالجة نقائص بازل 2 من خلال إجراء تعديلات واسعة وجوهرية على الدعائم الثلاثة للاتفاقية السابقة، وتبنت لجنة بازل 3 مقررات تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المصرفي، من خلال تقوية قدرته على امتصاص الهزات المالية ومنع انتقالها إلى باقي القطاعات، وتمثل مجمل نقاط الاتفاقية في¹⁷:
- تحسين صلابة وشفافية قاعدة رأس المال؛
 - إقرار تعديلات رقابية خاصة ببعض الأصول مثل الشهرة والأصول غير الملموسة؛
 - اشتراط أن تتم أي إضافة إلى رأس المال وفق الحد الأدنى للمتطلبات أو تزيد عنها، بهدف زيادة القدرة على امتصاص الصدمات عند العسر؛
 - استحداث هامش للحماية من التقلبات الدورية بهدف ضمان البيئة المالية الكلية؛
 - تعزيز تغطية المخاطر عن طريق تضمين المخاطر الرئيسية للبنود داخل وخارج المركز المالي وكذا تعرضات المشتقات المرتبطة؛
 - إدخال نسبة الرافعة المالية كوسيلة متممة لمتطلبات كفاية رأس المال.
- تأكيد لجنة بازل على ضرورة تبني المؤسسات المالية لأنظمة رقابية كفؤة وفعالة، دفع بهذه الأخيرة إلى البحث عن أنجع وأفضل التقنيات الإدارية في مواجهة المخاطر.

¹⁷ - Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Bâle III : Dispositif Réglementaire Mondial Visant à Renforcer la Résilience des Etablissements et Systèmes Bancaires**, Bâle, Décembre 2010.

المحور الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر لبنك الجزائر الخارجي

تمثل إدارة المخاطر غير المالية جانبا مهما من جوانب الإدارة الشاملة للمخاطر، حيث أن لهذا النوع من المخاطر تأثيرات كبيرة على استمرارية البنك وتحقيق أهدافه، حيث عكف الباحثون على إيجاد تقنيات بإمكانها معالجة نقائص التقنيات التقليدية، أين تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أحدث هذه الآليات.

1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 في مقال بمجلة هارفرد للباحثين "كابلان Kaplan ونورتون Norton" بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع ومحركات الأداء"، كنتيجة لدراسة شملت مجموعة من الشركات الأمريكية والكندية حول تقييم الأداء، أين وجد أن مسيري هذه الشركات يفضلون المزاوجة بين المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية في تقييم الأداء، ومرت البطاقة منذ إنشائها بثلاث مراحل رئيسية، حيث تحولت من نظام للتقييم إلى نظام للإدارة الإستراتيجية، لتنتقل في المرحلة الأخيرة إلى إطار للتغيير التنظيمي¹⁸. وتمثل بطاقة الأداء نظاما يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، حيث تساهم المقاييس في رسم الإستراتيجية وتسهيل ربط الإستراتيجية بالأعمال على شكل مبادرات عملية، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف البنك¹⁹. ولقد تم بناء بطاقة الأداء

¹⁸ - P. Harmon, **The Evolution of The Balanced Scorecard**, Business Process Trends, may 2003, p 01. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, Harvard Business School, working paper, Boston 1996, p 19.

¹⁸ - R. Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School, working paper, Boston, 2010, pp 11-16.

¹⁹ - R. Kaplan, D. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, Harvard Business School, working paper, Boston 1996, p 19.

المتوازن على أساس أربعة منظورات متفاعلة فيما بينها حسب مبدأ السببية والنتيجة، من خلال تركيزه على ثلاثة أطراف مهمة ذات العلاقة بالبنك وهم: المساهمون والعملاء والعاملون، وتتمثل هذه المنظورات في:²⁰

1.1- المنظور المالي: يعتبر المنظور المالي أول منظورات البطاقة المعتمدة في تقييم الأداء الاستراتيجي للبنك، حيث يوضح كيفية مساهمة الإستراتيجية وكذا طرق تنفيذها في تحسين الأداء المالي للبنك وكذا في تحقيق أهدافه الطويلة المدى، وقد بين كل من كابلان ونورتن أن هذا المنظور يلخص بالإجابة عن السؤال التالي: لكي نحقق رضا مساهميننا، كيف يجب أن نظهر أمامهم؟

2.1- منظور العملاء: يعتبر منظور العملاء أساس نجاح البنك في بناء وتنفيذ استراتيجياته حيث يعتمد تحقيق الأهداف المالية للبنك بشكل مباشر على تحقيق أهداف منظور العملاء، ويمكن صياغة هذا المنظور في السؤال التالي: كيف ينظر إلينا عملاؤنا؟²¹

3.1- منظور العمليات الداخلية: يركز هذا المنظور على المؤشرات التي تحدد العمليات الداخلية التي يكون لها الأثر الكبير في تحقيق رضا العملاء من خلال التميز وخلق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية، وتحقيق رضا المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة، ويمكن تلخيص فلسفة هذا المنظور بالإجابة عن السؤال التالي: لإرضاء المساهمين والعملاء ما هي العمليات التشغيلية التي يجب التفوق فيها؟²²

4.1- منظور التعلم والنمو: يعتبر دمج منظور التعلم والنمو في نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أحد الإضافات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، كمسايرة لاتجاه المؤسسات إلى الاهتمام برأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته، ويحدد منظور التعلم والنمو الأهداف والمؤشرات التي تحقق النمو والتعلم التنظيمي للبنك، حيث تسمح أهداف هذا المنظور في تحقيق أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى، وفي تحديد المجالات

²⁰- R. Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School, working paper, Boston, 2010, pp 11-16.

²¹- R. Kaplan, D. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, op. cit, pp 63-64.

²²- P.C. Ensign, **Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships**. Journal of General Management, 2001, pp 20-22.

والمهارات الداخلية وكذا البنى التحتية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف البنك في الأجل الطويل، سواء تعلق الأمر بتعظيم قيمة المساهمين وتحقيق رضا العملاء، ويتضمن هذا المنظور ثلاثة جوانب مهمة هي مهارات الأفراد، أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية²³. ويلخص هذا المنظور التساؤل التالي: لتحقيق رؤيتنا ما هي مجالات التعلم والتحسين الواجب التفوق فيها؟

2. بناء تصور لبطاقة الأداء المتوازن في بنك الجزائر الخارجي:

يعتمد نجاح إدارة البنك على دمج توجهين مرتبطين ببعضهما هما نظام إدارة المخاطر وبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تقويم الرقابة الداخلية يتطلب دمج هدف إدارة المخاطر بشكل استباقي كأحد أهداف منظور العمليات التشغيلية، وبالتالي تصبح بطاقة الأداء المتوازن آلية لتحقيق التوافق بين تقييم الأداء وتقييم نظام الرقابة الداخلي لدرء عدم الترابط الموجود بين إدارة المخاطر والإدارة الإستراتيجية.²⁴

1.2. خصوصيات بنك الجزائر الخارجي:

ينشط في الجزائر أكثر من عشرين بنكا بين عمومي وخاص، وتدل الإحصاءات الرسمية على سيطرة البنوك العمومية على أكثر من 92% من السوق في الجزائر، أين يعتبر بنك الجزائر الخارجي أحد أكبر البنوك العمومية الجزائرية، فمن خلال شبكة وكالاته الواسعة فهو يقدم مجموعة كبيرة من الخدمات والمنتجات، الأمر الذي أثر إيجابا على نموه وتوسع نشاطاته.

أنشأ بنك الجزائر الخارجي في أكتوبر 1967 تنفيذا لأمر 204-67 برأسمال قدره 20 مليون دج، كمسيرة لنهج الإصلاح الاقتصادي عن طريق التأميم الذي تبنته السلطات الجزائرية آنذاك، حيث عوّض

²³- R. Kaplan, D. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, op. cit, p 127.

²⁴- T. Nagumo, **Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi**, Harvard Business School Publishing, Boston, 2002, pp 04-05.

مجموعة البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر، ومسايرة لمبدأ التخصص الذي اعتمدته السلطات في ذلك الوقت، أوكلت إليه المهام المتعلقة بالتجارة الخارجية، وقد نصت مواد الأمر 204-97 على²⁵:

- إنشاء بنك الجزائر الخارجي على شكل شركة وطنية تمثل بنك للإيداع؛
- هدف البنك تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني، كما يقوم بعمليات الضمان وإبرام عقود القروض مع الأجانب لتطوير المعاملات التجارية؛
- يمكنه أن ينشئ في البلاد الأجنبية فروعاً ووكالات أو فروعاً لها أو يساهم في بنوك موجودة، كما يمكنه القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه.

تحول بنك الجزائر الخارجي إلى شركة ذات أسهم في 5 فبراير 1989 دون أن تنشأ لها شخصية قانونية جديدة موزعة بين مجموعة من صناديق المساهمة،²⁶ وأصبح الآن شركة ذات أسهم مملوكة للدولة، ويتكون البنك حالياً من 136 وكالة موزعة على مستوى التراب الوطني، 11 مديرية جهوية، بعدد موظفين يفوق 3800 موظف وموظف،²⁷ ويسير البنك من طرف مجلس إدارة، يقدم بنك الجزائر الخارجي مجموعة من الخدمات تتنوع بين خدمات تقليدية وحديثة، وتتمثل في خدمات القروض عبر الصندوق التي تناسب احتياجات الخزينة قصيرة الأجل، خدمات القروض عبر الإمضاء، خدمات قروض الاستثمار للتمويل متوسط وطويل الأجل؛ خدمات القرض المصغر لصالح الشباب البطال لإنشاء مؤسسات مصغرة، خدمات القروض العقارية، خدمات الاعتماد والتحصيل المستندي، خدمات الضمانات المصرفية، خدمات التجارة الخارجية؛ خدمات بطاقات الدفع الالكترونية. إضافة إلى ذلك يقدم البنك خدمات مالية

²⁵ - أمر 204-97 مؤرخ في 26 جمادى الثانية الموافق 1 أكتوبر 1967 يتضمن إنشاء بنك الجزائر الخارجي، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة بتاريخ 5 أكتوبر 1967.

²⁶ - الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادرة في 14 محرم 1470 الموافق 16 غشت 1989، ص 935.

²⁷ - كلمة السيد: محمد لوكال الرئيس المدير العام لبنك الجزائر الخارجي، منشورات بنك الجزائر الخارجي، www.bea.dz، تاريخ الاطلاع 29 أوت 2016.

أخرى مثل الخدمات المتعلقة بالاستثمار في البورصة، والاستثمار طويل الأجل في السندات والأسهم، وكذا تقديم استشارات مالية مختلفة.

تبنى إدارة بنك الجزائر الخارجي الرؤية المؤسسة على التحديات التي تملها البيئة الداخلية والخارجية، ممثلة في: "بنك الجزائر الخارجي يصبو إلى تحقيق طموحاتكم"، وذلك انطلاقا من ثلاثة ركائز استراتيجية هي: الأسعار الجذابة؛ توقيع مثنى؛ مرافقة تقنية وخدمة متميزة²⁸.

2.2. تشخيص وضعية بنك الجزائر الخارجي:

رغم المكانة التي يحتلها البنك بين هذه البنوك، إلا أن المنافسة التي تتزايد يجعل من حتمية مراجعة الحسابات أمر لا مناص منه، إذ أن سياسة القرارات العليا تلعب دورا هاما في تكبير قدرته على التوسع والنمو واستكشاف آفاق الاستثمار، فالعقلية الموروثة من الفكر الاشتراكي لا زالت تغطي على نمط تسيير البنك، حيث تمثل الفوارق الموجودة بين سعر الصرف في الأسواق الموازية والرقمية دليلا على عدم قدرته في التحكم في العملة الصعبة وخلق قنوات قادرة على تأطير حركة الأموال وعدم قدرته على جلب الودائع وتكوين مدخرات، كما أن تأمين التمويل اللازم لخسائر المؤسسات العمومية أصبح يمثل عبئا على البنك، مما جعل دوره يقتصر على المعاملات المالية الإدارية مثل فتح حسابات الإيداع وتسيير وسائل الدفع²⁹.

إن إجراء مقارنة مع البنوك الخاصة تمكن من ملاحظة أن حجم القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض في البنوك العمومية أكبر منه في البنوك الخاصة، حيث مثل سنة 2014 ما قيمته 9.2% للبنوك العمومية مقابل 5.1% بالنسبة للبنوك الخاصة، وأن معدل القروض المتعثرة بالنسبة للبنوك العمومية بعد المخصصات هو 3.4% سنة 2014 مقابل 1.4% بالنسبة للبنوك الخاصة، مما قد يمكن إرجاعه إلى حجم النشاط المرتفع للبنوك العمومية كما قد يكون بسبب نقص فعالية أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر في هذه البنوك³⁰.

²⁸ - موقع بنك الجزائر الخارجي www.bea.dz/presentationbea، تاريخ الاطلاع عليه 29 أوت 2016.

²⁹ - OECD, African Development Bank, **Perspectives économiques en Afrique 2006**, Tunisie , p 122.

³⁰ - Rapport d'activité 2014, Banque of Algeria, pp 83-84. <http://www.bank-of-algeria.dz/>

تاريخ الاطلاع عليه 20 أوت 2016.

و يمكن تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص بالنسبة للبنك في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مصفوفة SWOT لبنك الجزائر الخارجي (BEA)

نقاط القوة	نقاط الضعف
- شبكات واسعة من الوكالات ؛ - فائض سيولة كبير؛ - نظام معلومات متطور؛ - عدد كبير من الموظفين؛ - تلبية احتياجات شرائح واسعة من الزبائن؛ - التخصص والخبرة في العمليات الدولية؛ - بنى تحتية متطورة ومتنوعة؛	- مركزية القرارات؛ - نقص الخيارات الاستثمارية أمام المسيرين؛ - البيروقراطية ونظم التسيير التقليدية؛ - ضعف نظام إدارة المخاطر ؛ - عدم مواكبة متطلبات شرائح واسعة من الزبائن؛ - أجور ضعيفة مقارنة بالبنوك الخاصة؛ - التوزيع العشوائي للوكالات وعدم جدواها الاقتصادية؛ - عدم القدرة على مواكبة الإجراءات والمتطلبات القانونية للدخول إلى الأسواق العالمية.
الفرص	التهديدات
- احتكار العمليات ذات البعد الدولي؛ - التفضيل الذي تمارسه السلطة ؛ - عدم مغامرة البنوك الخاصة في دخول سوق يتميز بقلّة المعلومات وعدم دقتها؛	- احتمال دخول منافسون جدد ذي قدرات كبيرة؛ - ظهور مخاطر جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا؛ - تعارض قيم ومعتقدات الجزائريين مع التعامل مع البنوك؛ - تطبيق قرارات سياسية لا علاقة لها بالجانب الاقتصادي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصاءات بنك الجزائر ووثائق داخلية للبنك.

3.2. بناء مؤشرات وأهداف منظورات بطاقة الأداء : تمثل مرحلة تحديد أهداف كل منظور وكذا مؤشرات هذه الأهداف مرحلة مهمة تساعد في إعداد ورسم التصور العام للبطاقة، انطلاقا من كون وضع الأهداف دون وجود امكانية لتأكد من تحقيقها عملا لا طائل منه، ويمثل الجدول التالي مؤشرات المنظورات الأربعة للبطاقة .

الجدول رقم(03): أهداف ومؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة

منظورات البطاقة	الأهداف	المؤشرات
المنظور المالي	- تنمية الإيرادات وتنويعها ؛ - تحسين العائد على الاستثمار؛ - تخفيض تكاليف تقديم المنتجات والخدمات؛ - تخفيض مخاطر السيولة؛ - تخفيض مخاطر السوق؛ - تخفيض المخاطر غير النظامية.	- % في زيادة الدخل الصافي ؛ - نسبة صافي الدخل \ مجموع الموجودات؛ - % الإيرادات الجديدة من مجموع الإيرادات؛ - الدخل الصافي لكل دينار مستثمر؛ - % انخفاض تكلفة الخدمات والمنتجات؛ - صافي القروض \ إجمالي الموجودات؛ - صافي القروض \ الودائع وصافي مصادر التمويل المستقرة؛ - % الأرباح من عمليات الصرف؛ - % الخسائر من المخاطر غير النظامية.
منظور العملاء	- تحسين جودة المنتجات والخدمات؛ - تحسين الوقت اللازم لتقديم المنتجات والخدمات؛ - التميز في المنتجات والخدمات من خلال موثوقية قدرات الإقراض؛ - الحد من فقدان العملاء؛ - متابعة مخاطر المنتجات \ سمعة الخدمات؛	- % نقصان شكاوى العملاء؛ - الدراسات الاستقصائية ؛ - تخفيض الفترة بين الطلب وتقديم الخدمة؛ - المقارنة المرجعية من حيث الوقت والسعر؛ - عدد العملاء المفقودين؛ - % نسبة الاحتفاظ بالعملاء من مجموع العملاء؛ - % الآراء السلبية للعملاء ؛

- % القروض المتنازع عنها من م ص م إلى مجموع القروض المتنازع عنها؛ - % إيرادات م ص م إلى مجموع الإيرادات؛	- زيادة المعلومات الخاصة بملاحظات العملاء بشأن مخاطر السوق المتعلقة بتقسيم الخدمات؛ - إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر فعالية.	
- % تخفيض فترة دراسة الملفات؛ - عدد التحسينات على العمليات؛ - % تكاليف التحسين إلى إجمالي التكاليف؛ - % تخفيض التكاليف ؛ - عدد الحوادث في سلسلة العمليات؛ - % المخاطر التي تم رصدتها قبل الحدوث إلى مجموع المخاطر؛ - عدد القروض المشكوك في تحصيلها؛ - % القروض المشكوك فيها المسترجعة من مجموع القروض المشكوك فيها.	- تخفيض تكلفة العمليات ؛ - تحسين وتطوير العمليات التشغيلية؛ - تطوير علاقات التعاون بين مختلف الوظائف؛ - تخفيض فترة معالجة الطلبات؛ - الحد من احتمال حدوث المخاطر وتأثيرها على سلسلة التوريد؛ - تحديد المخاطر والعمل على استباقها؛ - تخفيض مخاطر القروض ؛ - العمل على تغطية جميع المخاطر.	منظور العمليات الداخلية
- عدد ساعات التدريب لكل موظف؛ - % ارتفاع الإيرادات لكل موظف؛ - % الموظفين الذين استفادوا من التبرعات الخاصة بالمخاطر؛ - عدد اعطال الأنظمة التي حدثت؛ - عدد المشاكل الناتجة عن عدم قدرة الموظفين استخدام أنظمة المعلومات؛ - نسبة دوران الموظفين؛ - الدراسات الاستقصائية حول رضا الموظفين؛ - عدد حوادث العمل لكل موظف؛ - عدد شكاوى الموظفين؛	- تطوير كفاءة الاطارات والموظفين؛ - تحسين انسياب المعلومات بين مختلف الموظفين ؛ - تحسين جو العمل داخل البنك وكذا نظم الصحة والسلامة المهنية؛ - تحقيق التكامل بين عمل الموظفين وأنظمة المعلومات؛ - تحسين معايير شفافية العمليات داخل البنك؛ - تحسين أنظمة التنبؤ بالمخاطر؛ - تخفيض مستويات حوادث العمل؛	منظور التعلم والنمو

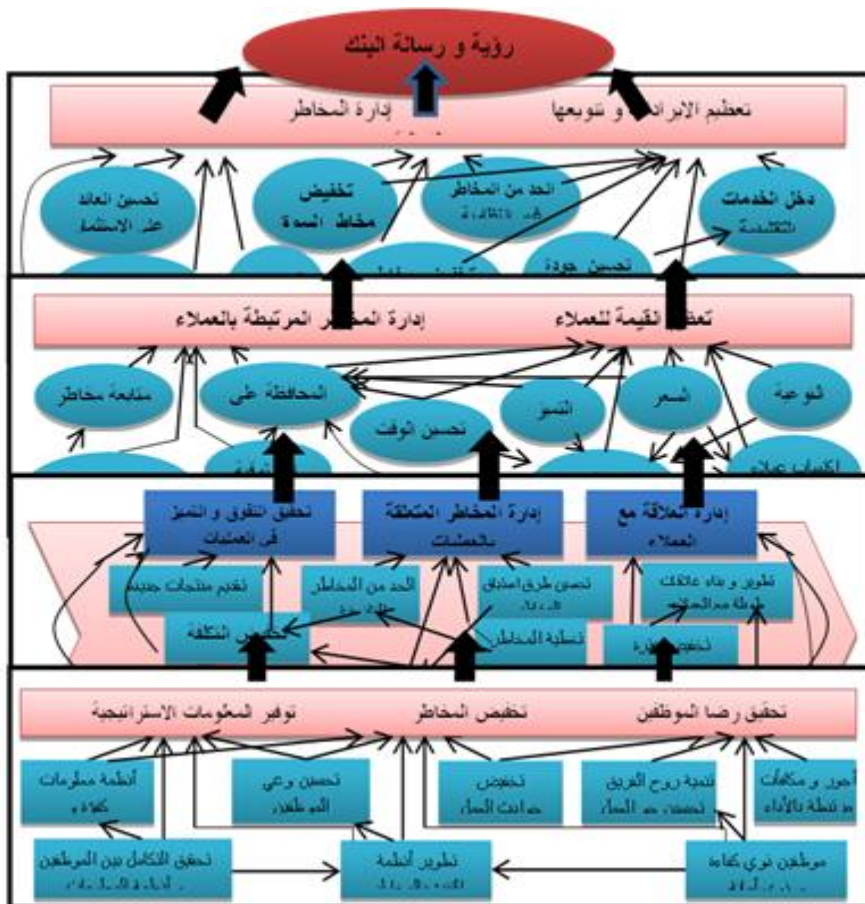
- تدعيم أساليب التواصل والتفاعل بين الموظفين بشكل دائم.	- % تكاليف الاحتيال إلى مجموع الإيرادات؛ - عدد أيام غياب الموظفين؛
---	---

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على دراسات كابلان ونورتن.

وانطلاقاً من تحديد أهداف كل منظور من منظورات البطاقة، يمكن رسم نموذج للخريطة

الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن للبنوك العمومية الجزائرية كما يمثلها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الخريطة الاستراتيجية المقترحة لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج الخريطة الاستراتيجية لكابلان ونورتين.

ترتبط الأهداف الإستراتيجية بأهداف إدارة المخاطر في وجهين أساسيين هما: توازي نهجها وكذا العمل على تحقيق الأهداف الرئيسية للبنك، فبالنسبة للأهداف الإستراتيجية يتضح الأثر التراكمي من خلال سلسلة النتيجة والسبب، حيث يؤدي تحسين قدرات وكفاءة العاملين وتطوير أنظمة المعلومات إلى تحسين العمليات التشغيلية وتطويرها، مما يسمح بزيادة رضا العملاء وولائهم، مما سيؤثر إيجابا على الأداء المالي للبنك، أما بالنسبة لأهداف إدارة المخاطر فالعملية أكثر تعقيدا، فانطلاقا من كون المخاطر التشغيلية والإستراتيجية تلتقيان في نقاط عديدة، وكوئهما كذلك أحد أسباب حدوث المخاطر الأخرى، تم تحديد الأهداف المرتبطة بالأفراد وأنظمة المعلومات وكذا جو العمل كأساس لتخفيض مستوى المخاطر الأخرى.

الأمر نفسه ينطبق على مخاطر أنظمة المعلومات، فعدم قدرتها على اكتشاف المخاطر وعلى التدقيق بالشكل اللازم في وضعية عميل معين تؤثر على أكثر من صعيد، أما بالنسبة للمخاطر المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية وكذا بجو العمل، فالمخاطر تنشأ عندما تتوفر الدوافع للقيام بعمل ضد مصلحة البنك، سواء من داخله أو خارجه، تؤثر المخاطر المتعلقة بالأفراد والأنظمة ومحيط العمل على كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية مما يولد مخاطر أخرى، فالمخاطر القانونية قد تنشأ من لا مسؤولية الموظفين أو كنتيجة لتعطل أنظمة المعلومات، كما تنشأ أيضا نتيجة عمليات الاحتيال، ونظرا لارتباط سمعة البنك وموثوقية خدماته ومنتجاته بالمخاطر السابقة، تظهر تأثيرات مختلفة على مستوى العملاء، حيث ينخفض مستوى رضا العملاء ومن ثم ينخفض مستوى وفائهم، والذي سيؤثر على الحفاظ عليهم أو كسب عملاء جدد، كما ستتأثر سمعة البنك، مما سيعود بالسلب على أداء البنك المالي.

خاتمة:

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تحقيق إدارة شاملة وفعالة للمخاطر التي تواجهه باعتبارها محور النشاط المصرفي، الأمر الذي استدعى تبني التقنيات والآليات الحديثة التي بإمكانها تحقيق هذا الهدف، إذ يعتبر تحقيق التوازن بين بناء وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من جهة، وإدارة المخاطر من جهة أخرى الهدف الأسمى الذي تسعى له الإدارة العليا لبنك الجزائر الخارجي، ونظرا لتعدد المخاطر وتنوعها وتطورها،

لم يعد ممكنا الاكتفاء بالطرق التقليدية في معالجتها، بل وجب البحث وباستمرار على التقنيات التي تساهم بشكل فعال في اكتشاف المخاطر قبل حدوثها، والاستعداد لمواجهةها، بما يكفل استمرارية النشاط.

ولعل الأزمات التي ما فتأت تمس القطاع المالي عموما والبنوك خصوصا، لأكبر دليل على حتمية الأخذ بعين الاعتبار كل ما يشكل تهديدا للبنك، وهذا ما دفع بلجنة بازل إلى تكييف اتفاقياتها مع التحولات والتغيرات التي مست بيئة الأسواق المالية، وتخفيض المؤسسات المالية على تبني أنظمة رقابية تتماشى وهذه التحولات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحدث هذه التقنيات وأكثرها فعالية، من باب قدرتها على دمج المتغيرات المالية وغير المالية والتي لها علاقة مباشرة بخلق المخاطر في ضوء بعد استراتيجي، بما يساهم وبشكل فعال في رصدتها بشكل استباقي، ومن ثم تفادي الصدمات الفجائية التي عادة ما تصيب المؤسسات المالية.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2012.
2. محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
3. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
4. صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. مجلس محافظي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية، الملامح الأساسية لاتفاقية بازل2 والدول النامية، ورقة من سلسلة البحوث والدراسات المتخصصة، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004.

مراجع باللغة الأجنبية:

6. I. Wahyudi, and All, **Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East**, John Wiley And Sons, Singapore, 2015.
7. L. Johnston, **Banking Finance and Accounting :Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, Business Science Reference, USA, 2015.
8. E. Banks, **Liquidity Risk: Managing Funding and Asset Risk**, 2nd edition, Palgrave Macmillan, New York, 2014.
9. J. Dümont, T. S. Chanson, **From strategic risk to risk strategy: Insurance scenarios for risk identification and business model innovation**, Solvency Consulting Knowledge Series, Munich, Germany, February 2013.
10. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire: **Bâle III : Dispositif Réglementaire Mondial Visant à Renforcer la Résilience des Etablissements et Systèmes Bancaires**, Décembre 2010.
11. R. Kaplan, **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School, working paper, Boston, 2010.
12. D. Szpiro, **Économie monétaire et financière**, DeBoek Edition, Bruxelles, 2009.
13. J. M. Collins, T. W. Ruefli, **Strategic Risk: A State-Defined Approach**, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, USA, 1996.
14. K. Hassan, M. Lewis, **Handbook of Islamic Banking**, Edward Elgar Publishings, UK, 2007.
15. M. Figet, D. Lahet, **Les Accords de Bale II : Quelles Conséquences Pour le Financement Bancaire Extérieure Des Pays Émergents ?**, Revue d'Economie du Développement ,Vol 15, 2007.
16. Basel Committee On Banking Supervision, **Principales for the Sound Management of Operational Risk**, paragraphe 644, Bank For International Settlements, juin 2004.

17. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel**, Banque des Règlements Internationaux, Février 2003.
18. P. Harmon, **The Evolution of The Balanced Scorecard**, Business Process Trends, may 2003.
19. F. Moreau, **Comprendre et Gérer les Risques**, Ed D'Organisation, Paris, 2002.
20. R. Sims, **Organizational Success through Effective Human Resources Management**, greenwood publishing groupe, california, 2002.
21. T. Nagumo, **Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi**, Harvard Business School Publishing , Boston, 2002.
22. P.C. Ensign, **Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships**. Journal of General Management, 2001.
23. E. Care, **Managing Banking Risks**, Gresham Books, Cambridge, 1997.
24. G. Solfield, A. M. Santomero, **The place of Risk Management In Financial Institutions**, Financial Institutions Centre, Wharton School, University Of Pansyvvania , 1997.
25. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Traitement Prudentiel Des Risques De Marché : Propositions Soumises a Consultation du Comité de Bale Sur le Contrôle Bancaire**, Bale, avril 1993.
26. J. Bessis, **Risk Management In Banking**, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Chichester, England.
27. OECD, African Development Bank, **Perspectives économiques en Afrique 2006**, Tunisie.
28. R. Kaplan, D. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, Harvard Business School, working paper, Boston 1996.
29. <http://www.bea.dz/>.
30. www.bank-of-algeria.dz/.