

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL TAREF -
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
faculté des science économiques, commerciales et science de gestion

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين
أداء البنوك**

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف الدكتور:

✓ أوس ملوكي

من إعداد الطالبتين :

✓ قداش هالة

✓ محفوظ آية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

لقد أصبح مكانة البنوك تقاس من خلال درجة أدائها المالي و ذلك مرتبط بمدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة ، حيث تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك ، حيث تم اتباع المنهج الوصفي من خلال وصف كل متغيرات الدراسة و المتمثلة في أداء البنوك و الحوكمة و مبادئها ، ووصف و تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة (أداء البنوك ، الحوكمة) ، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن من خلال القيام بدراسة مقارنة ما بين دراستين سابقتين (اثر اليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي و دراسة ثانية التي تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية دراسة عينة من البنوك ببوسعادة) ، من بين نتائج الدراسة: تطبيق مختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل المؤسسات المصرفية يؤدي إلى تحسين كل من مؤشر الربحية و مؤشر السيولة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء المالي للمصرف التجاري؛ تحدد الحوكمة من عمليات الفساد الإداري و المالي و ذلك عن طريق الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية و وجود ادوات رقابية فعالة ، مما يضمن استمرارية الفعالية في الأداء ، ان تطبيق الحوكمة و تحسين الاداء في البنوك توجد بينهما علاقة طردية . ومن منطلق ما تقدم من نتائج في هذه الدراسة يمكن أن نصيغ بعض التوصيات الهامة التي يمكن للبنوك الجزائرية أن تتبعها لرفع أداء هذه البنوك حتى تتمكن من تأدية مهامها بشكل أفضل وفيما يلي أهم هذه التوصيات : ضرورة تأهيل الموظفين و الإطارات على مستوى البنوك الجزائرية من خلال القيام بدورات تدريبية حول مفهوم الحوكمة و زيادة وعيهم بأهمية تطبيقها في البنوك ؛ ضرورة الإستمرار في عمل الأبحاث و الدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة لما لها من أهمية على مستوى البحث العلمي و ما يصدر عنها من توصيات ؛ تفعيل دور مجلس إدارة البنوك في مراقبة الإدارة و وضع إستراتيجيات التي من شأنها تحسين اداء البنوك .

الكلمات المفتاحية : حوكمة البنوك ، مبادئ الحوكمة ، الأداء ، الداء المالي ، البنوك .

Résumé

Le statut des banques est devenu mesuré par le degré de leur performance financière, et cela est lié à l'étendue de leur application des principes de gouvernance, car cette étude a traité de l'impact de l'application des principes de gouvernance dans l'amélioration de la performance des banques. , où l'approche descriptive a été suivie en décrivant toutes les variables de l'étude représentées dans la performance des banques et la gouvernance et ses principes, description et analyse de la relation entre les variables de l'étude (performance bancaire, gouvernance), et l'approche comparative s'est également appuyée sur la réalisation d'une étude comparative entre deux études précédentes (l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des banques commerciales, une étude par sondage des agences bancaires à Om El Bouaghi et une seconde étude qui traitait de l'impact de l'application des principes de la gouvernance dans l'amélioration de la performance des banques commerciales algériennes, une étude d'un échantillon de banques à Bousaada), parmi les résultats de l'étude : L'application de divers principes modernes de gouvernance bancaire au sein des établissements bancaires conduit à améliorer à la fois l'indice de rentabilité et le indice de liquidité, ce qui conduit à des performances financières plus élevées des banques commerciales ; La gouvernance limite les processus de corruption administrative et financière grâce à la transparence dans la divulgation des informations comptables et la présence d'outils de contrôle efficaces, qui assurent la continuité de l'efficacité dans la performance, que l'application de la gouvernance et l'amélioration de la performance dans les banques il existe une relation directe entre eux. Sur la base des résultats qui précèdent dans cette étude, nous pouvons formuler quelques recommandations importantes que les banques algériennes peuvent suivre pour augmenter la performance de ces banques afin qu'elles puissent mieux accomplir leurs tâches. Les plus importantes de ces recommandations sont les suivantes : La nécessité réhabiliter les employés et les cadres au niveau des banques algériennes en faisant des cours de formation sur le concept de gouvernement d'entreprise et en les sensibilisant à l'importance de l'appliquer dans les banques ; La nécessité de continuer à faire des recherches et des études qui traitent de la question de la gouvernance en raison de son importance au niveau de la recherche scientifique et des recommandations émises par celle-ci ; Activer le rôle du conseil d'administration des banques dans le suivi de la gestion et l'élaboration de stratégies susceptibles d'améliorer la performance des banques.

Mots clés : gouvernance des banques, principes de gouvernance, performance, performance financière, banques

شكر و عرفان

الحمد لله الذي مكّني من اتمام هذا البحث فما كان لشيء أن يجري في ملكه الا بمشيئته جل شأنه

(انما أمره اذا أراد شيئاً أن يقول له كن فيكون)

فالحمد لله في الأولى و الحمد لله في الاخرة .

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف "د.أوس ملوكي " على كل ما قدمه لي من نصائح و
ارشادات وتوجيهات علمية وعملية والتي كانت عوناً لي في إتمام هذا العمل .

كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل
نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستثير مساري العلمي .

كما أتقدم بالامتنان و التقدير الى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتي في اتمام هذا العمل .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر : إلى من أحمل اسمك بكل فخر .

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقي قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان إلى سيمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى القلب الناصع بالبياض ، إلى من يسعد قلبي بلقيها إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار أُمي الحبيبة .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة رياحين حياتي إخوتي : انصاف و اسراء و اسلام .

إلى من أرى التفاؤل بعينها والسعادة في ضحكتها إلى شعلة الذكاء والنور إلى المحبة التي أزهرت أيامي وتفتحت براعم للغد خالتي غادة .

إلى أعمق من كونها صديقتي ، إنها روحي حتى لو كسرت كتفي سأجبره ليسندك : هالة

إلى كل من يحمل لقب "محفوظ" وعلى رأسهم كل من اعمامي و عماتي

إلى كل من يحمل لقب "بو عافية" و على رأسهم كل من خلالي و اخوالي .

آية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار،

إلى من أحمل اسمه بافتخار، فكان هويتي حيثما أسير،

أرجو أن يطيل الله في عمرك لترى ثمار غرسك

بعد طول انتظار.... لك أبي العزيز .

إلى التي تحمل أخف كلمة نطق بها اللسان، وتميز لضرعها عرش الرحمان،

ووضعت تحت قدميها الجنان، كانت الملاذ والمأوى،

سر السعادة والنجوى، نبع الحنان ومبعث الأمان لك أمي الحبيبة.

أسأل الله سبحانه وتعالى أن يطيل عمرهما على الطاعة،

وأن يمنحهما الصحة والعافية وأن يجعل عاقبتهما

جنة عرضها السموات والأرض .

إلى من لا تكتمل فرحتي إلا بوجودهم ولا تحلو حياتي إلا بقرهم

إخوتي الأعزاء قرة عيني: بشرى ، محمد ملين ، ياسين

إلى إخوتي الصغار الذين لم تلدهم أمي : إنصاف ، إسراء ، إسلام

إلى أعمق من كونها صديقتي ، إنها روحي حتى لو كسرت كتفي سأجبره ليسندك : آية

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهم وبناتهم،

إلى جميع أفراد عائلتي قداس و شلوفي فردا فردا .

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

أهدي هذا العمل المتواضع .

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	الشكل رقم (01-1)
64	مدى استفادة البنك من تطبيق الحوكمة	الشكل رقم (01-2)
66	المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة	الشكل رقم (02-2)
71	مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية	الشكل رقم (03-2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	يمثل ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	جدول رقم (1-01)
109	يمثل نقاط القوة و الضعف لكل من الدراسات	جدول رقم (3-01)
111	يمثل اوجه التشابه و الاختلاف لكل دراسة	جدول رقم (3-02)

فهرس المحتويات

I.....	الملخص
II.....	Résumé
III.....	إهداء
IV.....	شكر وعرفان
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	فهرس المحتويات
1.....	مقدمة
	الفصل الأول : الأداء في البنوك
11.....	تمهيد
12.....	المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول الاداء
12.....	المطلب الأول: ماهية الأداء
21.....	المطلب الثاني : أنواع و مستويات الاداء
24.....	المطلب الثالث : قياس الاداء
29.....	المبحث الثاني : تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية
29.....	المطلب الاول : مفاهيم اساسية لتقييم الاداء
35.....	المطلب الثاني : ركائز تقييم الاداء و المقومات الاساسية لتقييم الاداء المالي في البنوك
38.....	المطلب الثالث : تقييم الاداء المالي للبنوك باستخدام النسب المالية
46.....	المبحث الثالث : ادوات تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية و متطلبات نجاحها
46.....	المطلب الأول : نموذج بطاقة الاداء المتوازن
51.....	المطلب الثاني : نموذج العائد على حقوق الملكية

54.....	المطلب الثالث : متطلبات نجاح تقييم الاداء المالي للبنوك
56.....	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني : الإطار النظري للحوكمة في البنوك
58.....	تمهيد
59.....	المبحث الأول : ماهية حوكمة البنوك.....
59.....	المطلب الأول : مفهوم حوكمة البنوك و الفاعلين الاساسيين فيها
63.....	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوكمة في البنوك و محددات تنفيذها
67.....	المطلب الثالث : المبادئ الدولية لحوكمة البنوك
79.....	المبحث الثاني : واقع الحوكمة في الجزائر
79.....	المطلب الأول : أزمة البنوك في الجزائر و ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة
82.....	المطلب الثاني : المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك التجارية
85.....	المطلب الثالث : الدلالات و المؤشرات الأساسية للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري
86.....	المبحث الثالث : الحوكمة و علاقتها بالأداء المالي
86.....	المطلب الأول : دور مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للبنوك
89.....	المطلب الثاني : مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك
95.....	المطلب الثالث : الحوكمة و علاقتها بأداء البنوك
99.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة مقارنة لأثر مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية
101.....	تمهيد
	المبحث الأول : دراسة إحصائية لأثر أليات الحوكمة على الأداء المالي
102.....	لبعض الوكالات البنكية لأم البواقي
102.....	المطلب الأول : نبذة عن الدراسة
103.....	المطلب الثاني : فروض و نتائج الدراسة
104.....	المطلب الثالث : توصيات الدراسة

المبحث الثاني : دراسة عينة من البنوك التجارية "وكالات بوسعادة" حول اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية	105
المطلب الأول : نبذة عن الدراسة.....	105
المطلب الثاني : فروض و نتائج الدراسة	107
المطلب الثالث : توصيات الدراسة	108
المبحث الثالث : مقارنة بين الدراستين الأولى و الثانية	108
المطلب الأول : نقاط القوة و الضعف لكل من الدراستين	108
المطلب الثاني : اوجه التشابه و اوجه الاختلاف لكل دراسة	111
المطلب الثالث : الاستنتاج	117
خاتمة الفصل.....	118
خاتمة عامة	120
قائمة المصادر والمراجع	123

مقدمة

تعتبر البنوك بصفة خاصة و القطاع المصرفي بصفة عامة عصب الحياة الاقتصادية في اي بلد و ان سلامته تنعكس على سلامة و اداء الإقتصاد عموما باعتبار ان البنوك التجارية هي المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية و جذب رؤوس الأموال المحلية و الخارجية.

حيث يتميز العمل في البنوك التجارية عن غيره من القطاعات الأخرى كون مخاطره مرتفعة و مترابطة ، و لضمان سلامة و استقرار هذا الجهاز يتطلب الأمر إعماده على تطبيق و تبني مبادئ الحوكمة .

ان مفهوم الحوكمة جاء جراء الأزمات المالية التي تعرضت اليها مختلف اقتصاديات العالم ، حيث جاءت الازمة المالية العالمية 2008 لتنبه الى اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات بصفة عامة و البنوك و المؤسسات بصفة خاصة، اذن يمكن القول ان للحوكمة في البنوك دورا مهما و رئيسيا في عملية ادارته حيث ان تطبيقه و اعتماد مبادئها الأساسية يساهم في تحديد و فصل كل من : الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء و تحديد مسؤوليات كل منهم ، و كذلك تحسين كفاءة البنوك و منعها من التعرض لحالات الغش لذا يجب ان يكون هنالك اهتمام كبير من قبل الادارات العليا و الاطراف المسؤولة في البنوك منصب على تطبيق الحوكمة بمفهومها الشامل و تطبيق مبادئها للمساهمة في تحقيق اهداف و غايات البنوك بصفة عامة .

1- اشكالية الدراسة :

بالرغم من توفر موارد مالية كافية و مرجعية قانونية مهمة الا ان القطاع البنكي في الجزائر لم يعرف تطورا على مستوى الخدمات و العمليات البنكية او على مستوى نتائجه بما يتلاءم مع اهمية هذه الموارد ، حيث يعتبر هذا الأخير تقليديا كغيره من القطاعات البنكية في الدول النامية لذلك فقد سعت السلطات الجزائرية للعمل على تبني المقررات الدولية التي تنظم النشاط البنكي و تكييفها بما يناسب البنوك الجزائرية و ذلك في اطار سعيها لارساء قاعدة لحوكمة سليمة في المؤسسات المالية في الجزائر بهدف العمل على تحقيق الاستقرار في القطاع البنكي و الإقتصاد ككل .

من هذا المنطلق و مما سبق فإن الاشكالية التي يهدف بحثنا لمعالجتها تكمن في السؤال الرئيسي التالي :

هل تؤثر مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك ؟

ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يتمتع اعضاء مجلس الادارة بالأهلية و النزاهة ؟

- هل يلتزم البنك بمبدأ الإفصاح و الشفافية ؟
- هل تساهم الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية ؟
- هل تطبق البنوك التجارية الجزائرية مبادئ الحوكمة ؟

2- فرضيات الدراسة :

للإجابة على الاشكالية و الاسئلة الفرعية تبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية :

- لتطبيق مبادئ الحوكمة اثر ايجابي على تحسين اداء البنوك .
- يتمتع اعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة .
- تلتزم البنوك بمبدأ الافصاح و الشفافية .
- تساهم الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية .
- تتبنى البنوك التجارية الجزائرية مبادئ الحوكمة .

3- أهمية الدراسة :

لقد نال موضوع الحوكمة في البنوك اهتماما واسعا نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر التي تهدد سلامة و استقرار الانظمة المصرفية لمعظم الدول خاصة و ان القطاع البنكي يعتبر العمود الفقري ، لذا تتجلى اهمية في العناصر التالية :

- مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر و القضاء على الفساد المالي و الاداري في البنوك و المؤسسات المالية ؛
- تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين اداة الادارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل ؛

- تبيان مدى اهمية اثر تطبيق اليات الحوكمة في تحسين اداء البنوك ؛
- محاولة افادة المسؤولين على مستوى البنوك في الجزائر فيما يتعلق بالسياسة الكفيلة لجعل البنوك تتمتع بالاداء المالي الجيد من خلال السهر على تطبيق اليات الحوكمة .

4- اسباب اختيار الموضوع :

من الاسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوع الحوكمة في البنوك مايلي :

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع ؛

- حادثة موضوع الحوكمة ؛
- لقد كان اختيارنا لهذا الموضوع نابع من انشغالنا به كون ان موضوع الحوكمة في البنوك و علاقته بالاداء البنوك لم ينل الاهتمام الكبير في الجزائر .
- حتمية ارساء الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

5- اهداف الدراسة :

الغرض من الدراسة لا يعدوا عن كونه تجسيد للاهداف التالية :

- ابراز اهمية تطبيق اليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي للبنوك ؛
- مساعدة البنوك الجزائرية على معرفة و ادراك أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين ادائها والرفع من كفاءتها؛
- اكتشاف مدى التزام البنوك الجزائرية بقواعد الحوكمة في البنوك .

6- المنهج الدراسة :

وللوصول للاهداف التي ترمي اليها هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الفصلين الاول والثاني لانه الانسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة و المتمثلة في الحوكمة في البنوك والاداء في البنوك وصفا دقيقا كيفيا و كميا ، كما تم الاعتماد على اسلوب المقارنة من اجل معرفة اثر مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك.

7- الدراسات السابقة :

لوحظ في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة البنكية والأداء في القطاع المصرفي بصفة خاصة من قبل الباحثين لأهميته وتأثيره الكبير على الاقتصاد، لذا وجدت العديد من البحوث التي عالجت موضوعات مشابهة أو قريبة من الموضوع الذي تم تناوله في هذه الدراسة، وقد تم مراجعة الدراسات التي اعتبرت أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل عام :

- **الدراسة الاولى :**أ،تحريشي جمانة ، مارس 2007، بعنوان " مدى استفادة البنوك التجارية من تطبيق حوكمة البنوك " -بنك ابوظبي التجاري نموذجا - جامعة طاهري محمد ،بشار ، الجزائر ،مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد 1.

الهدف من هذه الدراسة هو ابراز مدى اهمية تطبيق حوكمة البنوك بالبنوك التقليدية ، مع اتخاذ دراسة تجربة بنك ابوظبي التجاري باعتباره من أكثر البنوك نجاحا في مجال حوكمة البنوك ،اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتوضيح الجوانب النظرية للموضوع، في حين اعتمد المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية للموضوع التي اشتملت على تجربة بنك أبو ظبي التجاري في مجال حوكمة البنوك ،حيث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها : إن توافر البيئة الملائمة تدعم التطبيق السليم للحوكمة في النظام المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق المساهمين ،وتضمن قيام البنك بنشاطه في بيئة تنافسية سليمة ، اضافة الى تمكن بنك ابوظبي التجاري من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة من تحقيق الفعالية في الاداء من خلال الزيادة في صافي الارباح و تضاعف العائد على حقوق المساهمين و التقليل من تكاليف - المخاطر .

- **الدراسة الثانية:**روحاني دليلة ،"اثر اليات الحوكمة على الاداء المالي للبنوك التجارية " —دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي — مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية ، وعلوم التسيير ، تخصص مالية و بنوك ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2013-2014 .

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اهمية تطبيق اليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي للبنوك و التعرف على نوع العلاقة و الاثر بين اليات الحوكمة و الاداء المالي للبنوك ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لانه الانسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في آليات الحوكمة والاداء المالي للبنوك وصف وتحليل العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة ، كما أنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ان نتائج هذه الدراسة اهمها تمثلت في: البنوك التي تمارس الحوكمة الجيدة يتحسن ادائها المالي و بالتالي تمثل الدراسة خطوة نحو تأسيس علاقة يمكن الاعتماد عليها بين الحوكمة البنكية و الاداء المالي للبنوك .

- **الدراسة الثالثة:** نوي فطيمة الزهرة ،"اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية " ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية وخصوصا فيما يتعلق بالمعايير الدولية ، وكذلك الوصول الى المعايير والاليات التي يجب تطبيقها في البنوك الجزائرية لاقامة نظام الحوكمة المؤسسية للرفع

من فعاليتها، طبقت هذه الدراسة المنهج التاريخي لسرد أهم مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري، والمنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر مناسباً لوصف مفهومي الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، واستخدم أيضاً أسلوب التحليل القياسي لدراسة أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية في عينة الدراسة من بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة مايلي: تتركز مبادئ الحوكمة المؤسسية على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والادارة، والتفويض و الوكالة في الادارة حيث يمكن القول انه لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة يجب ان تتوفر مجموعة من الاسس او الاليات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية .

- **الدراسة الرابعة:** سمية عبد الحق، "اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية الجزائرية" —دراسة عينة من البنوك التجارية — مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية و نقود، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

ان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الوصول الى الاثر التي تساهم به الحوكمة في البنوك بالاضافة الى محاولة التعرف على مدى التزام البنوك بتطبيق القوانين، اعتمد الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي في الفصل النظري الاول باعتباره منهجاً مناسباً لتوضيح مفهوم الحوكمة في البنوك، وكان ذلك بالاستعانة بمراجع متنوعة من كتب، مذكرات، مداخلات، ومقالات، بالاضافة إلى المنهج التحليلي من أجل الربط بين أثر الذي يمكن أن تساهم به الحوكمة في تحسين أداء أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة ميدانية عند إسقاط النظري على مجموعة من وكالات بنكية اما النتائج التي توصل اليها الباحث من خلال دراسته تكمن في: ان تطبيق الحوكمة في البنوك له عدة اثار ايجابية في تعزيز ثقة المتعاملين في البنك بحيث يؤدي الى تحسين مؤشرات ادائها ومنع حدوث الازمات المصرفية و تحسين سمعة البنك و تحسين اداء البنوك .

- **الدراسة الخامسة:** القالي سميرة، "استخدام النسب المالية في تقييم الاداء المالي في البنوك التجارية" —دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري 2014-2016 المسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

ان الهدف من هذه الدراسة الى التعرف على مؤشرات تقييم الاداء المالي لدى البنوك التجارية، اعتمد الباحث في دراسته منهج الوصفي حيث انصب التركيز في هذه الدراسة في الجانب النظري على المعلومات الخاصة بالبنوك التجارية باعتبارها موضوع الدراسة وكذا عملية تقييم الأداء ووصف مراحل التي تتم من خلالها. وكذا المنهج التحليلي ومنهج

دراسة حالة في الجانب التطبيقي في هذه الدراسة ،اما نتائج التي توصل اليها الباحث من خلال قيامه بهذه الدراسة تمثلت في : ان التحليل المالي يعتبر اداة فعالة لقياس مدى كفاءة الادارة و نتائجها ، لها وزنها في وظيفة التسيير المالي للمؤسسة خاصة في مجال دراسة وضعيتها المالية .

- **الدراسة السادسة :** نادية سعودي ، " مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية " اطرحه دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، تخصص بنوك مالية و محاسبة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017-2018.

ان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل المرتكزات النظرية و التطبيقية لبطاقة الاداء المتوازن و توصيف الابعاد الاساسية لها بالاضافة الى التعرف على مدى استخدام الاساليب الحديثة "بطاقة الاداء المتوازن " لتقييم الاداء في البنوك التجارية الجزائرية ، تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات المتخصصة التي تناولت موضوع البحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي في تحليل آراء مسؤولي البنوك فقد تم الاعتماد على طرق التحليل الإحصائية ،ان نتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة اهمها : اشارت الدراسة الى ان البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم ادائها حيث احتلت مؤشرات تقييم الاداء المرتبطة بالمحور المالي المرتبة الاولى وهذا ما يدل على ان البنوك التجارية الجزائرية تتمتع بأداء مالي مرتفع .

- **الدراسة السابعة:** بغو محمد الصغير ، " اثر الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " —دراسة حالة مؤسسة نفطال ام البواقي - مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية و علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، قسم العلوم المالية و المحاسبة ،جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2018-2019.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين الحوكمة والاداء المالي بالاضافة الى الوقوف على مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسة نفطال وحدة ام البواقي ، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني من أجل وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في الحوكمة والأداء المالي؛ كذلك وصف العلاقة بينهما؛ أما في الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي فقد تم الإعتماد على أداة الإستبيان بإعتبارها أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات من أجل معرفة أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛ كما تم الإعتماد على المنهج التحليلي لتحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها وقصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات ،و من بين

النتائج التي توصل اليها الباحث : تعتمد الحوكمة على مجموعة من المبادئ و الاليات تساعد في تطبيق السليم لها داخل المؤسسة ، للحوكمة دور بارز في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال تطبيق المبادئ و الاليات المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية .

8- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

نظرا لأن هذا الموضوع مازال يحظى بإهتمام كبير وذلك لأهميته البالغة؛ فإن هذه الدراسة تعتبر مواكبة للدراسات السابقة ، وقد اختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات بدراسة مقارنة بين دراستين سابقتين وذلك من خلال دراسة نقاط القوة و الضعف و مقارنة اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين ، وذلك بهدف التعرف على اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك ، اهم ما يميز هذه الدراسة هو التأكيد على دور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين الاداء من خلال مقارنة الدراستين التي تناولت كل منهما موضوع الحوكمة في وكالات البنكية محل الدراسة .

9- صعوبات الدراسة :

- من اهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا العمل ، الصعوبات المتعلقة ب جائحة كورونا (كوفيد 19) مما كان حاجزا في وصولنا للمعلومات اللازمة للقيام بدراسة حالة مما جعلنا نلجأ الى دراسة مقارنة بين دراستين سابقتين كحل ترقيعي بالاضافة الى قصر المدة المتاحة لانجاز الدراسة بشكل معمق .

- نقص المراجع في إبراز العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي؛

- نقص المراجع (الكتب) التي تتناول موضوع دراستنا الحوكمة وتطبيقاته في البنوك.

10- هيكل الدراسة :

بغية الاجابة على الاشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية من خلالها و تحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الموضوع بعد المقدمة الى ثلاثة فصول كالآتي :

الفصل الاول : بعنوان الاداء في البنوك ، و تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث ، في المبحث الاول تم التطرق الى مفاهيم اساسية حول الاداء و ذلك من خلال مفهوم و ابعاد و مجالات الاداء ، العوامل المؤثرة في الاداء ، في هذا المبحث ايضا تم التركيز على انواع و مستويات الاداء بالاضافة الى قياس الاداء و ذلك من خلال التطرق الى مفهوم و

اهمية قياس الاداء والتعرف على وسائل قياس الاداء و صعوبات قياس الاداء . اما المبحث الثاني فتم فيه عرض تقييم الاداء المالي للبنوك الذي تناول مفاهيم اساسية للتقييم الاداء ، و تضمن ايضا ركائز تقييم الاداء و المقومات الاساسية للتقييم الاداء المالي ، تم فيه ايضا التعرف على اهم النسب المالية المستخدمة في تقييم الاداء المالي ، وفي المبحث الثالث و الاخير تناولنا اهم ادوات تقييم الاداء المالي و متطلبات نجاح عملية تقييم الاداء المالي ، ان اهم هذه الادوات تمثلت في : بطاقة الاداء المتوازن ، نموذج العائد على حقوق الملكية .

اما الفصل الثاني : تضمن الاطار النظري للحوكمة في البنوك ، تم تقسيم هذا المبحث ايضا الى ثلاثة مباحث ، في المبحث الاول متعلق بمفهوم و الفاعلين الاساسيين في البنوك ، و تم التطرق ايضا الى اهمية و اهداف الحوكمة في البنوك و محددات تنفيذها ، مع التركيز على اهم المبادئ الدولية لحوكمة البنوك . اما المبحث الثاني فيتناول واقع الحوكمة في الجزائر و من اجل الامام بهذا المبحث تطرقنا الى : ازمة البنوك الخاصة في الجزائر ، ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة ، الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك ، و تم ايضا التعرف على الدلالات و المؤشرات الاساسية للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري . و في المبحث الثالث تطرقنا الى العلاقة بين الحوكمة و الاداء من خلال التعرف على دور الحوكمة على الاداء المالي في البنوك ، و ايضا مساهمة الحوكمة في تحسين الاداء المالي في البنوك و في الاخير حاولنا الربط بين الحوكمة و الاداء المالي للبنك من خلال دراسة العلاقة بينهما .

في الفصل الثالث : تناولنا من خلاله دراسة مقارنة لأثر مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك ، قسمنا هذا الفصل ايضا الى ثلاثة مباحث ، في المبحث الاول تم التطرق الى الدراسة الاولى و المتمثلة في دراسة احصائية لأثر اليات الحوكمة على الاداء المالي لبعض الوكالات البنكية بأم البواقي من خلال الاحاطة بمختلف جوانب الدراسة من نتائج و توصيات . اما المبحث الثاني تضمن دراسة عينة من البنوك التجارية وكالات بوسعادة حول اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية من خلال التعرف على منهج الدراسة و اهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة و التوصيات . في المبحث الثالث و الاخير قمنا بدراسة مقارنة بين الدراستين من خلال استخلاص اهم نقاط القوة و الضعف لكل منهما و اوجه التشابه و الاختلاف بينهما .

و في الاخير ختمنا هذه الدراسة ككل الدراسات بخاتمة و تتضمن اهم النتائج المتوصل اليها و على اثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة .

الفصل الأول

الأداء في البنوك

تمهيد :

إن النظام المصرفي يعد من الدعائم الأساسية للتنمية الاقتصادية لما يقدمه من خدمات لا يستطيع أي اقتصاد معاصر أن يؤدي وظيفته بدونها، لكن هناك عوامل كثيرة تؤثر على أداء البنوك وكفاءتها في تعبئة الودائع وتقديم القروض، وبالتالي على دورها في تمويل النشاط الاقتصادي، لذلك فسلامة عمليات هذه البنوك وصحة سياساتها تعتبر من المقتضيات الأساسية لتطوير نمو الاقتصاد واستمرار استقراره وإمكانية تحقيق أهدافه .

حيث يعتبر الأداء مفهوما شاملا وهاما بالنسبة لجميع المنظمات، إذ يمثل الهدف الأساس الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه، لكونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

ونتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والأعمال وبالأخص المنافسة الشديدة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء، وما زاد أيضا من هذا الاهتمام هو الرغبة في تحسين الأداء الذي لم يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطا جوهري لبقاء المنظمة وعدم زوالها.

ان عملية تقييم الأداء تركز على مجموعة من الأدوات التي يمكن بواسطتها تقدير مدى تحقيق البنك لأهدافه .

و للإلمام بهذا الموضوع قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء .

المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية .

المبحث الثالث : ادوات تقييم الاداء المالي للبنوك و متطلبات نجاحه .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الاداء

يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات ، كما يعتبر مفهوما واسعا يعبر عن اسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة ، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها ، اي انه النتيجة النهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة .

المطلب الأول: ماهية الأداء

الفرع الأول: مفهوم الاداء و علاقته ببعض المفاهيم الاقتصادية اخرى

✚ مفهوم الأداء:

1-المفهوم اللغوي :

قبل التطرق الى مفهوم الاداء نشير الى اختلاف المفكرين في ايجاد مفهوم موحد للأداء حيث ان اصل كلمة الاداء تنحدر من اللغة اللاتينية اين نجد كلمة PERFORMARE التي تعني اعطاء الكلية لشيء ما ، و بعده اشتقت اللغة الانجليزية منه لفظ PERFORMANC والتي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم هدفه¹ .

2-المفهوم العلمي :

يشير الاداء الى " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " ؛

و عليه فالأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة .

كما يعرف الاداء على انه " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف البنك على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة البنك، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".

¹ - منية عبد السلام ، اثر السياسة المالية على تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم ، 2017، ص31 .

من خلال التعريف السابق يمكن القول ان الاداء يعني مدى بلوغ الاهداف المرجوة وذلك من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ، باعتباره نظاما شاملا ومتكاملا .

بينما عرفه : A.Kherakhem على انه : " تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة " ¹؛

من خلال التعريف السابق فان الاداء يتمثل في القيام بالاعمال و الانشطة بما يحقق البنك من الوصول الى اهدافه .
ومن خلال ما تقدم من تعاريف سابقة للأداء ، يمكن اعتبار الاداء هو القيام بالأنشطة و الوظائف على ما يجب ان تتم به فهو بذلك يعتبر المرآة العاكسة على مدى نجاح البنك وعن الاطراف الفاعلة ككل .

الاداء و مفاهيم اقتصادية اخرى :

في كثير من الأحيان يتم الخلط بين مفهوم الأداء ومفاهيم اقتصادية أخرى وهي الإنتاجية، والفعالية، والكفاءة، وفيما يلي سيتم التعرف على هذه المفاهيم وأوجه الاختلاف بينها وبين مفهوم الأداء:

1- الإنتاجية :

تعرف الإنتاجية عموماً بأنها القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات (سـلع و خدمات) خلال العملية الانتاجية كما تعرف الإنتاجية بأنها النسبة بين المخرجات (الإنتاج) والمدخلات (الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية) وتختلف الإنتاجية باختلاف التكنولوجيا وكفاءة العملية الإنتاجية وباختلاف المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ² .
أي ان الانتاجية هي معدل ما يمكن الحصول عليه من الانتاج على معدل ما يصرف للحصول على هذا الانتاج.
إن الإنتاجية بمفهومها العام والتي تمثل العلاقة بين المدخلات و المخرجات تشير إلى ما يعرف بالإنتاجية الكلية وتحسب كما يلي³:

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

¹ - الشيخ الداوي ، "تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009-2010، ص:217-218 .

² - نوي فطيمة الزهرة ، " اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك التجارية " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017 ، ص : 71

³ - أبو حمد رضا صاحب ، الفضل مؤيد عبد الحسين ، " الإقتصاد الإداري " ، دار زهران للنشر و التوزيع الأردن ، 2007 ، ص:217 .

و هنا نجد ثلاث حالات ¹ :

- المخرجات / المدخلات < 1 ، و هو ما تطمح المؤسسة ان تحققه .
- المخرجات / المدخلات $= 1$ ، و هي الحالة المثالية .
- المخرجات / المدخلات > 1 ، وهي بذلك ترتبط بنسبة الضياع والهدر في الموارد المتاحة وانخفاض مستوى الكفاءة من الأداء .

وهنا يتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية ومفهوم الأداء ، حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين أن الأداء تعبر عن إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وبالتالي مدى وصول المؤسسة للإنتاج المخطط .

2- الفعالية :

- يمكن تعريفها بأنها درجة أو مستوى تحقيق الأهداف، وبصورة أكثر تحديدا أنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقا، فالفعالية تتضمن التأكيد على تحقيق الهدف الذي يمكننا الوصول إليه من وراء مخرجات المشروع، ولكنها لا تهتم بمقدار الموارد التي يجب أن نضحي بها من أجل تحقيق ذلك الهدف .
- فالفعالية إذن هي استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة بغض النظر عن التكلفة .
- إذن اختلاف مفهوم الأداء عن مفهوم الفعالية يتمثل في أن الفعالية تركز على نقطة النهاية، الواجب الوصول إليها بينما الأداء يهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة.

3- الكفاءة :

- وتعددت تعاريف الكفاءة بتطور مفهومها وفيما يلي بعض هذه التعاريف التي تخص الجانب الاقتصادي:
- يشار للكفاءة بأنها : " انجاز الكثير بأقل ما يمكن، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية، ام مادية، أم مالية وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية ، ويقصد بها أيضا: " الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام" ، وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المنشأة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات .
 - أي هي فعل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة و بالتالي تنخفض التكاليف، فيتم استخدام اقل كم ممكن من المدخلات و الموارد كالوقت و الجهد و المال للحصول على اكبر منفعة .
 - " كما تعبر الكفاءة عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل، و اختيار أفضلها بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف

¹ - نوي فطيمة الزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 72 .

معين، إذن الكفاءة بهذا المعنى تعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والوقت والربحية"، ومن هذا التعريف يظهر جانب آخر للكفاءة وهو كفاءة الربح، وهي قدرة المنشأة على تعظيم أرباحها من أجل توليفة محددة من المدخلات والمخرجات.¹

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الكفاءة تعني قدرة المؤسسة على تحقيق زيادة في الإنتاج، وتقليل التكاليف بمعنى حسن استغلال الموارد المتاحة من أموال وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج، أي رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي، والنوعي بأقل نفقات ممكنة.

إن مفاهيم السابقة تعكس الأبعاد المختلفة لعملية إنجاز المهام الوظيفية، فإذا نظرنا لها من زاوية إنجاز العمل وتأديته على الوجه المطلوب فإن ذلك يشير إلى الأداء، أما إذا نظرنا من زاوية مدى تحقق الأهداف المحددة فإن ذلك ينسحب على الفعالية، أما إذا كان المنظور يتعلق بالكيفية التي يتم بها تحقيق هذه الأهداف فإن هذا الأمر يتعلق بالكفاءة .

الفرع الثاني : ابعاد و مجالات الاداء

اولا : ابعاد الاداء

يختلف الأداء باختلاف البعد المراد دراسته، خصوصا إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء متعددة الجوانب، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- 1- **الاداء حول المصدر :** يعتبر الاداء منظومة متكاملة لتتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة:
 - **أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية :** ويتعلق بأداء الأفراد ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم، ويهتم المديرين بتقييم الأداء الفردي للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.²
 - **أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة :** حيث يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على حدة، وفي أغلب الأحوال تستخدم الإدارة مقاييس الفعالية، لمعرفة مدى قرب المؤسسة أو ابتعادها عن أهدافها.³

¹ - نوي فطيمة الزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 73 .

² - مخيمر عبد العزيز جميل، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر ديسمبر 1999، ص: 9. 10

³ - نوي فطيمة الزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 74

- **الأداء المؤسسي** : هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، فضلاً عن تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فيهما، وتشمل كلا من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة .

2- **الاداء حسب الشمولية** : ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

- **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو.
- **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.

3- **الاداء حسب الاهداف** :

3. 1. **البعد الاقتصادي للأداء** : ويهتم بتطبيق المبادئ الاقتصادية للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية مع التركيز على المقاييس الربحية .

3. 2. **البعد التنظيمي للأداء** : ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء².

3. 3. **البعد الاجتماعي للأداء** : يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها الشركة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار ايجابية أو سلبية، ولذلك فإن الاسلوب التي تدير به الشركة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاهية المجتمع، لذا يجب العمل على تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³.

ثانيا : مجالات الاداء

¹ - مزهودة عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكره الجزائر العدد الأول نوفمبر 2، ص: 89

² - داوي شيخ تحليل الأسس النظرية لمفهوم أداء مجلة ألباحث جامعة قاصدي مربح، ورقلة، 2010، الجزائر، العدد 7، ص: 219.

³ - عزاوي عمر وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، يومي 15 - 16 فيفري 2012 ، ص: 10 .

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية، بحيث تعكس أهداف البنك المهمة، وتشتمل على الجوانب الخاصة بوحدة العمل، أو البنك ككل، التي يجب عليها العمل بفعالية من أجل تحقيق النجاح لهذا البنك، وتشير المصادر إلى عدد من المجالات الرئيسية للأداء يمكن تحديدها فيما يلي:¹

1- **مجال الاداء المالي :** يعد الأداء المالي المجال الأساسي في قياس الأداء، وضمن هذا الأداء يتم تحديد نسب ومؤشرات مالية للقياس منها: العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، ونسبة إيراد السهم، العائد على حقوق الملكية وغيرها من المؤشرات، حيث يعتبر الاداء المالي المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، حيث ان عدم تحقيق المؤسسات لمستوى مقبول من الاداء المالي يعرض وجودها و استمرارها للخطر .

2- **مجال الاداء العملياتي :** ويعتمد مؤشرات عمليات تشغيلية فضلا عن المؤشرات المالية ومن أهم المؤشرات العملياتي للأداء الحصة السوقية، الإنتاجية، فاعلية العملية التسويقية، نوعية المنتج والخدمة، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية وغيرها، إن تضمن هذه المؤشرات يوضح الصورة الخفية للأداء، والتي لا تستطيع المؤشرات المالية توضيحها، حيث ان الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في تقييم الاداء يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول المؤسسة، لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقاييس اداء غير مالية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية.

3- **مجال الاداء التنظيمي :** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي يعتمد عليها البنك في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافه، ومن ثم يكون لدى مسيري البنك معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان البنك أن يصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

4- **مجال الاداء الاجتماعي :** يشير الأداء الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد البنك على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لبنكهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للبنك قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر البنك على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهمل الجانب الاجتماعي لموارده البشرية .

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

¹ - محصل نعمان . سراج موصو ، تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية . دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013-2018 مجلة نماء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. إذ قد اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فصنفوها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية و نوضح ذلك فيما يلي ¹.

1- العوامل الداخلية :

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، وأيضا التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ومن ابرز هذه العوامل²:

- ✚ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ماييلي:
 - نوع التكنولوجيا المستعملة سواء في الوظائف أو في معالجة المعلومات؛ أي يجب مواكبة التكنولوجيا المعاصرة فيما يتعلق بالأمر التقنية المستخدمة في القيام بالوظائف؛
 - نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛ يقصد به التوازن بين عدد العمال والآلات المستخدمة؛
 - تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، الآلات، ان تتوفر المؤسسة على المرافق اللازمة؛
 - نوعية المنتج، شكله والغلاف،
 - مدى توافق منتجات المنظمة مع رغبات المستهلكين، بمعنى ان البنك هدفه الاساسي هو تحقيق الربح الا انه يسعى الى تحقيق مصلحة المستهلكين و اشباع احتياجاتهم؛
 - الموقع الجغرافي للمنظمة، أي اختيار موقع استراتيجي للمؤسسة فمثلا هنا لا يتم بناء المؤسسة في مكان خالي من السكان كالريف.

¹ - نعيمة بجاوي، "ادوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، 2009، ص: 159.

² - نادية سعودي، "مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة تسيير في تقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك، مالية و محاسبة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص: 11.

هيكل التنظيمي : الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات و الأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

الموارد البشرية : تضم على الخصوص ما يلي ¹ :

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس؛ ويقصد بها الفئة العمرية للعمال في المؤسسة وتحديد الفئة الجنسية الغالبة داخل المؤسسة (ذكور_ إناث) ؛
- مستوى تأهيل أفراد المنظمة ؛ بمعنى المستوى الدراسي للعمال (بكالوريا ، شهادة تقني ، ليسانس وغيرها من شهادات)؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛ أي يتقلد المنصب الذي يتماشى مع مستواه الدراسي ؛
- أنظمة المكافآت والحوافز؛ أي تقديم مكافآت للعمال من أجل تحفيزهم على العمل أكثر مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

2- العوامل الخارجية:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، وتتمثل هذه العوامل في ² :

العوامل الاجتماعية: وهي كل القوى المرتبطة بالمجتمع والمؤثرة في نشاط المنظمة، كالعادات والتقاليد السائدة والمناخ الثقافي وقوانين العمل المعمول بها، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

العوامل الاقتصادية : تعتبر العوامل الاقتصادية أكثر العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية الطاقة، درجة المنافسة،

¹ - نادبة سعودي ، المرجع السابق ، ص : 11 .

² - المرجع السابق ، ص: 12 .

هيكل السوق، الايدي العاملة المؤهلة، مستوى الاجور في القطاع، وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الاجل القصير نسبي¹،

إن البيئة الاقتصادية بعناصرها المختلفة، تعد من أكثر المتغيرات البيئية تأثيرا في استراتيجية المؤسسة لما تحدثه من تغيير في حجم وجاذبية السوق، ومن أهم المتغيرات الأكثر تأثيرا : التضخم ، أسعار الفائدة ، الانكماش .

العوامل التكنولوجية : وتتمثل في التغيرات التي تحدثها التكنولوجيات كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع و خدمات، اختراع الآلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الانتاج أو وقت الصناعة، إذ أن التحكم في التكنولوجيا المستخدمة هو الضمان الوحيد لحسن فاعلية العملية الانتاجية محققا في ذات الحين امتيازات عديدة كتحسين الانتاج كما وكيفا والتقليص في زمن التشغيل والاختصار في الجهد والتكاليف بالاضافة إلى التكنولوجيا المرتبطة بالإعلام والاتصال ؛ ان التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات ادت إلى تغيير أنظمة العمل، و طبيعة ممارسة ، والأفراد لأنشطتهم ، و لم يقتصر أمر التطور التكنولوجي على مجالات الإنتاج السلعي بل شملت الاتصالات فأدى ذلك إلى توفر قنوات اتصال جديدة أسهمت في زيادة تدفق وتبادل المعلومات وخفضت في تكاليف الإنتاج والترويج .

العوامل السياسية او القانونية : ان علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة ، وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة، السياسة الخارجية بطبيعة الحال بيئة متجددة تواكب الأحداث والتفاعلات التي يشهدها النظام العالمي على المستويات السياسية، والاستراتيجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية. عليه، يمكن القول بأن السياسة الخارجية للدول تتغير وتتكيف باستمرار مع التغيرات الخارجية والداخلية على حد سواء؛
- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي؛
- وضوح الاهداف على مستوى الاقتصاد الوطني؛
- التشريعات والقوانين؛
- لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب، بل يجب عليها كذلك التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وان كان ذلك ليس من السهل، خاصة في الدول النامية

¹ - سمير بن براح ، "دور الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير ،جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي ، الجزائر، ص: 117 .

المطلب الثاني : أنواع و مستويات الاداء

الفرع الاول : أنواع الاداء

يمكن تصنيف الأداء حسب عدة معايير هي : معيار المصدر، الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما:¹

❖ **الأداء الداخلي :** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، وينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

➤ **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم ، أي انه تلك السلوكيات والواجبات والمهام التي يقوم بها الفرد في ظل النتائج التي يسعى إلى إنجازها ضمن بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل مطورة و تنمية لطاقت الفرد ومدعمة لمساهماته.

➤ **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال، بغية تحقيق الاهداف التي تسعى لها المؤسسة .

➤ **الأداء المالي :** ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة ، يعني انه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية و هذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

❖ **الأداء الخارجي :** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين ، ارتفاع قيمة القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات ، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

2- معيار الشمولية : وهو معيار يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يقسم الأداء إلى ² :

¹ - عادل عشي ، " الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة 2000-2002 - ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر بيسكرة الجزائر ، 2002 ، ص : 17 .

² - عبد المليك مزهوده، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بيسكرة، الجزائر ، نوفمبر، 2001 ، ص: 89

- ❖ **الأداء الكلي :** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.
- ❖ **الأداء الجزئي :** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.
- 3- **حسب المعيار الوظيفي :** يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة للمؤسسة يمكن حصرها في الوظائف الخمسة التالية: ¹
- ❖ **أداء الوظيفة المالية :** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها و تحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- ❖ **أداء وظيفة الأفراد :** تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.
- ❖ **الأداء الإنتاجي :** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.
- ❖ **أداء وظيفة التمويل :** يتمثل أداؤها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال التسديد الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- ❖ **أداء وظيفة التسويق :** يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

¹ - عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 19-20 .

4- حسب معيار الطبيعة : تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة، تتمثل عموما في: ¹

- ❖ **الأداء الاقتصادي :** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من اراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.
- ❖ **الأداء الاجتماعي :** يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.
- ❖ **الأداء الإداري :** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية و فعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية

الفرع الثاني : مستويات الاداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي: ²

- **الأداء الاستثنائي : Extraordinary Performance** والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام ، الواضح من قبل الافراد و وفرة السيولة و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة .
- **الأداء البارز : Outstanding Performance** والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك اطرار ذات كفاءة وذو تحفيز عالي بالإضافة الى امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا : Very Good performance** والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية ، و اتضاح الرؤية المستقبلية ، بالإضافة الى التمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الجيد : Good Performance** يكون في التميز للأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

¹ - خنتوش حنان ، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر و تحقيق فعالية الاداء للبنوك التجارية -دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة - ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير ، تخصص مالية و بنوك ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير ، جامعة ام البواقي ، 2016 ، ص : 43

² - رباعي مريم ، أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية .دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-BEA- أم البواقي، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص مالية تامينات و تسيير المخاطر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،

جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2015 ، ص: 05- 06

- **الأداء المعتدل : Fair Performance** والذي يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات ، والخدمات وقاعدة الزبائن ، مع صعوبة الحصول على الاموال اللازمة للبقاء و النمو .
- **الأداء الضعيف : Weak Performance** والذي يمثل الاداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطارات المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- **الأداء المتأزم : Crisis Performance** والذي يتمثل بالأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة .

المطلب الثالث : قياس الاداء

يعتبر نظام قياس الاداء ضروري من أجل اكتشاف الاخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الاداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات حول ما تقوم به المؤسسة بغرض تحسينها .

الفرع الاول : مفهوم و اهمية قياس الاداء

1- مفهوم قياس الأداء:

يعرف قياس الاداء بأنه: " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا " ¹. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.

ويعرف أيضا بأنه: "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مرادها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها " ². يوفر قياس الاداء البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية و لوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة و الضعف و توفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي وتوجيه عملية تحسين أعمال المنظمة.

¹ - خنتوش حنان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 45 .

² - عريفي عبد الرزاق، "أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007-2008 ، ص: 45.

وعموما فان قياس الاداء توفر المعلومات الضرورية و المهمة لاتخاذ القرارات المحكمة والصائبة حول عمل المنظمة .

اما من الناحية الكمية : تعطي المنظمة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فهي إذن أداة تساعد المنظمة على فهم و ادارة وتحسين عملياتها . ان مقاييس الاداء الفاعلة تساعد المؤسسة على فهم و استيعاب ما يلي¹:

✓ مستوى جودة أعمالها.

✓ هل أن المنظمة تمضي قدما في تحقيق غاياتها ؟

✓ ما هو مستوى رضا عملائها؟

✓ هل إجراءات أعمال و عمليات المنظمة تسير وفق الرقابة الإحصائية؟

✓ هل هناك ضرورة لإجراء التحسينات و أين؟

إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو هدف معين. ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية كالساعات، الأمتار، عدد الأخطاء، عدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك. حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في المواصفات التصميمية. هذا وأن وحدات القياس ذات الأبعاد الأحادية عادة ما تمثل مقاييس أساسية لعملية معينة أو منتج معين.

غالبا ما يتم استخدام وحدات قياس متعددة الأبعاد. حيث يعبر عن هذه المقاييس بنسب مئوية أو وحدة قياس أخرى من وحدات القياس الأساسية. فهي ربما تكون وحدات مثل عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة .

ان مقاييس الأداء التي يعبر عنها بهذه الطريقة تحمل دائما معلومات أكثر من تلك التي تحملها مقاييس الأداء الأحادية الأبعاد أو الوحدات، ومن الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة و ذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس.

وعليه فان عملية قياس الاداء عملية موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه مقارنة مع ما هو مطلوب انجازه كما

و نوعا .

¹ - نادية سعودي ، مرجع سبق ذكره ،ص:16.

2 - أهمية قياس الاداء : تتمثل أهمية قياس الأداء ما يلي: ¹

- ✓ يوفر قياس الأداء آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا ، كما توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته و مستوى أدائه ؛
 - ✓ يوفر قياس الاداء التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الاهداف . و اذا ما كانت النتائج تختلف عن الاهداف ، يكون بمقدور المؤسسة ان تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛
 - ✓ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء، حيث يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملاتها ؛
 - ✓ القياس يزيد من تأثير المؤسسة ، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور؛
 - ✓ ان قياس الاداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ، حيث ان القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة ؛
 - ✓ الحصول على صورة واضحة حول فعالية و كفاءة البرامج و العمليات و الافراد .
- تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية :
- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل .
 - التقييم الذاتي : يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .
 - التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
 - تقييم الإدارة : دون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية .
 - تخصيص الموارد : يساعد القياس على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للمؤسسة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

¹ - خنتوش حنان ، مرجع سبق ذكره ، ص : 45 - 46

الفرع الثاني : وسائل قياس الاداء

للقياس الادائي ثلاثة وسائل رئيسية يتفرع منها باقي الوسائل الفرعية وهذه الوسائل هي¹:

- 1- **القياس الحسابي**: وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم على القياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير الجودة والإنتاجية وتقدم الاداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المتفاعلين من الخدمة.
- 2- **قياس الاتجاهات** : وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمتفاعل بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل و الإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية و الاجتماعية المحيطة بالعمل .
- 3- **القياس الرمزي** : وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو اشكال هندسية او غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين ، وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقييم المتقدمة .

الفرع الثالث : صعوبات قياس الاداء

- تعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المؤسسة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المؤسسة أن لا تدع أياً من هذه الأخطاء يشكل عائقاً في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:²
- ✓ جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها و تشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها .
 - ✓ تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، و تهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضا الزبائن و العاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرتها.
 - ✓ الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة .

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر ، الادارة الاستراتيجية ، دار عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، ص : 186-189 .

² - نادية سعودي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 18 - 19

- ✓ كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات و المعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة فقط.
- ✓ إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمؤسسة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي.
- ✓ وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.
- ✓ عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة .
- ✓ قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المؤسسة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.

المبحث الثاني : تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية

يعتبر الأداء المالي أداة للحكم الموضوعي لنجاح أي مؤسسة خاصة البنوك التجارية لما له من أهمية خاصة ، و ذلك لأنها تتعامل بأموال الغير و أكثر عرضة للمخاطر، و لا يمكنها تشخيص أدائها المالي إلا من خلال عملية التقييم لتحديد نقاط القوة و الضعف لديها و للتأكد من سلامة مركزها المالي و تحسين ادائها .

المطلب الاول : مفاهيم اساسية لتقييم الاداء

الفرع الاول : مفهوم و اهمية تقييم الاداء

■ مفهوم تقييم الاداء :

- يعرف تقييم الأداء بأنه: " مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور ، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة "،¹

¹ - صالح مهدي محسن العامري، إدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602

حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

- يعرف تقييم الأداء: "يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة"¹.

من خلال التعريف السابق يعتبر الاداء المالي عملية قياس النتائج المحققة او المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ، ومن ثم مدى تحقيق الاهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الاهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة .

- و يعرف ايضا : "يعني تقديم حكم ذو قيمة حلول حول إدارة الموارد البشرية و المالية و المادية، فيعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية"² .

عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها يخصص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسات المالية في تاريخ معين، كما في استخدام التحليل المالي و المراجعة الإدارية³.

يعتبر تقييم الاداء المالي للبنوك قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا، تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس للتعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية:

✓ تحديد مستوى تحقيق الاهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.

✓ تحديد الاهمية النسبية بين نتائج الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة .

حيث أن الفعالية تقوم على تحقيق أهداف البنوك وفقا للموارد المتاحة ، فحين أن الكفاءة تقوم على الاستخدام للموارد المتاحة مما يساعد على الوصول للأهداف . وتهدف البنوك بصفة عامة إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الاداء المالي

¹ - عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة ، 1999 ، ص:41.

² - خديجة دزاي، معطاء الله مبروك، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 - 2013 ، ص:13.

³ - حسين بلوط، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003 ، ص: 360 .

يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في البنك، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة الموضوعة ، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة ، وهذا يساهم في بقائه في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية له .

■ أهمية تقييم الاداء :

يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء المالي للبنك التجاري من خلال النقاط التالية ¹ :

- ✓ يوفر مقياسا لمدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة و من ثم فهو أوسع منهما في تعزيز أداء البنك بمواصلة البقاء و النمو؛
- ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري ضمن إطار البيئة التي يعمل فيها، و من ثم تحديد الأولويات و حالات التغير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك؛ ²
- ✓ يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك التجاري في مسيرته نحو الأفضل أو الأسوء، ذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في البنك من مدة إلى أخرى و مكانيا بالبنوك المماثلة الأخرى؛
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة و علاقتها بالبيئة التنافسية للبنك ؛
- ✓ يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص و استخدام الموارد المتاحة للبنك؛
- ✓ يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك مما يسمح في تحسين مستوى الأداء فيه؛
- ✓ يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام البنك في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر من العوائد بأقل التكاليف ، و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يعود على الاقتصاد و المجتمع بالفائدة ؛
- ✓ تحديد الأخطاء و تفسير أسبابها لتفاديها مستقبلا ؛

¹ - مرسلي نزيهة ، اثر الهيكل المالي على الاداء المالي في البنوك التجارية بالجزائر دراسة مقارنة بين مجموعة من البنوك العمومية و البنوك الخاصة بالفترة 2006- 2015 ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص دراسات مالية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2018، ص : 93 .

² - صورية عاشوري ، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2010 ، ص: 63

✓ تحدي المراكز الإدارية و الإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل أو المتغيرات التي أثرت في كفاءة أداء البنك ؛

✓ تقييم الأداء يقوم بالتأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، باعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو زيادة القيمة الحالية والمحافظة على سيولتها من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار ؛¹

✓ يساعد تقييم الاداء في التعرف على :

- الجدوى : حيث ان التقييم يوضح فيما اذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل ؛
- الفعالية : حيث ان التقييم يوضح فيما اذا كانت الجهود المبذولة تم انجازها و ادارتها بالطريقة الصحيحة ؛
- التأثير : حيث ان التقييم يوضح فيما اذا كانت اعمالها حققت النتيجة المرجوة منها و احدثت التغير المتوقع منها في المجتمع ؛

✓ يقدم تقييم الاداء صورة شاملة لمختلف المستويات الادارية عن اداء البنك و تحديد دوره في الاقتصاد الوطني و اليات تعزيزه ؛

✓ يعمل تقييم الاداء على ايجاد نوع من المنافسة بين الاقسام المختلفة في البنك التجاري ، مما يساهم في تحسين مستوى الاداء فيه .

الفرع الثاني : اهداف تقييم الاداء المالي للبنوك

لاشك في أن أهداف عملية تقييم الاداء المالي تختلف حسب توقعات المستفيدين من تقارير الاداء، إذ يركز المودعين مثلاً مؤشرات السيولة ومدى ضمانهم للقدرة على استرجاع أموالهم، في حين يهتم المساهمين بمؤشرات الربحية بينما تهتم إدارة البنك بقدرة البنك على توفير الخدمات للمتعاملين دون تعريض أموال المودعين للأخطار . وعموما فإن عملية تقييم الأداء المالي للبنك تهدف إلى عدة نقاط يمكن حصرها فيما يلي² :

✓ يعتبر تقييم الأداء المالي وسيلة مهمة في تحسين المردودية للمؤسسات الاقتصادية حيث يبين للمسيرين كل نقاط القوة والضعف ويساعد على تحليل النتائج ؛

¹ - د. محمد البشير بن عمر و د. احمد نصير ، تقييم اداء البنوك باستخدام نموذج camels - حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014 - 2015 - ، مجلة اضافات اقتصادية ، العدد 2 ، جامعة غرداية ، الجزائر ، سبتمبر 2017 ، ص : 29 .

² - فؤاد مجيد كرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية ، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ، ص: 32 .

- ✓ الدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، حيث تعمل على تشخيص الوضعية المالية للبنوك لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها ومحاولة اقتراح قرارات تصحيحية ؛
 - ✓ إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في البنك عن أوضاع ومستويات الاداء؛
 - ✓ التمكين من اجراء المقارنات بين اداء مختلف الاقسام داخل المؤسسة لتحديد المجالات التي يجب ان تجرى فيها التحسينات ؛
 - ✓ قياس مدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق اهدافه و توفر المعلومات لمختلف المستويات و الجهات الاخرى خارج البنك ؛
 - ✓ الكشف عن مواطن الخلل للضعف في نشاط البنك و اجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و العمل على ايجاد الازمة مستقبلا ؛
 - ✓ توفير البيانات و المعلومات الاحصائية عن نتائج تقييم الاداء في البنوك الى الاجهزة الرقابية مما يسهل عملها و يمكنه من اجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الافضل و المتناسق ؛
 - ✓ التمكين من اجراء المقارنات بين اداء مختلف الاقسام داخل البنك لتحديد المجالات التي يجب ان تجرى فيها التحسينات ؛
 - ✓ ابراز مدى سلامة السياسات و الاستراتيجيات المتبعة خلال السنة المالية ¹.
- بصفة عامة فإن عملية تقييم الأداء في البنك التجاري تهدف الى التعرف على مدى كفاية راس ماله ، ومدى سلامة مركزه المالي، وما يتطلبه ذلك من كفاية المخصصات .ومدى تواجد إدارة قادرة على الأداء وفقا للأهداف المحددة مسبقا ومدى التزام البنك بإجراءات مصرفية سليمة وأمنية و اتباعه للقواعد والقوانين تطوير تعليمات البنك المركزي، ومدى قدرة البنك على سداد التزاماته في آجال استحقاقها، ومدى إمكانية استمرار البنك في ممارسة نشاطه استنادا إلى ربحيته وإلى خطط الإدارة في مجال التشغيل وتحديد الأهداف ².
- الفرع الثالث : مراحل تقييم الاداء المالي للبنوك**

¹ - عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، الأسواق و المؤسسات المالية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999 ، ص: 213 .

² - نور محمد ثابت كاظم، "تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي: إطار مفاهيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 05 ، العدد 10 ،

2013 ، ص: 403 .

تنحصر المراحل فيما يلي ¹:

المرحلة الاولى : جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تعتبر المعلومات شيء ضروري و موردا أساسيا في عملية التقييم حيث لا يمكن اتخاذ القرار دون توفر المعلومات الكافية و بالجودة العالية و في الوقت المناسب. حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الاجور وغير ذلك، من أجل حساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك التجاري².

المرحلة الثانية : تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة إجراء عملية التقييم

باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك التجاري، باستخدام أساليب محددة من طرف المؤسسة سواء كانت هذه الأساليب تقليدية أو حديثة ، و يكون هذا التقييم حول النشاط المالي للمؤسسة.

المرحلة الرابعة : اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

¹ - حاج عيسى محمد ، " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية - دراسة حالة مؤسسة الصفاء فلتر و مؤسسة الصافي فلتر - "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014، ص: 25-26 .

² - مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:39 .

إن نشاط الوحدة يتركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها و بتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل¹.

المرحلة الخامسة :

تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثاني : ركائز تقييم الاداء و المقومات الاساسية لتقييم الاداء المالي في البنوك .

الفرع الاول : ركائز تقييم الاداء المالي في البنوك

هناك ركائز أساسية عادة يستند إليها نظام تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية وهي² :

- 1- **وجود اهداف محددة مسبقا (المعايير) :** فعملية تقييم الأداء لا توجد إلا حيث توجد أهداف مسبقا، و قد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط ، فاللوائح المالية و قوانين ربط الموازنة و ما تتضمنه من قواعد أو ضوابط ، و كذلك التكاليف النمطية و معدلات الأداء المعيارية، أهداف محددة مسبقا يتم على أساسها عملية تقييم الأداء.
- 2- **وضع الخطط التفصيلية في كل المجالات مع مراعاة التنسيق بينهما :** بعد تحديد الأهداف بشكل مفصل و دقيق لابد من وضع الخطط التفصيلية لكي تكون مؤشرا لتحقيق تلك الأهداف بالشكل و الصيغة والمدة المطلوبة ، على أن تتضمن تلك الخطط تحديد للموارد المتاحة و أسلوب استخدامها عمليا و بالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة ، مع مراعاة أن تكون الخطط واقعية و متناسقة مع الأهداف المحددة بالإضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عندما تستدعي الضرورة ذلك.

¹ - تالي رزيقة ، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال ، جامعة العقيد اكلي محند ، البويرة ، 2011-2012، ص: 14 .

² - الطيب بولحية ، بوجيعة عمر، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة (2009- 2013) ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف ، العدد 14 ، الجزائر، 2016 ، ص: 43 .

- 3- **تحديد مراكز المسؤولية :** تعد مسألة تحديد مراكز المسؤولية من الأسس التي تؤثر ف موضوعية النتائج العملية للتقييم الأداء، إذ أن مركز المسؤولية يتيح المحاسبة على الانحرافات و حصرها في حدود معينة ، فمثلا هو معروف أن البنك التجاري يمارس العديد من الفعاليات و الأنشطة، و تبعا لذلك يوجد هناك عدد من مراكز المسؤولية لها فعالية أو نشاط في البنك، لذلك من الضروري تحديد مسؤولية كل وحدة من تلك الوحدات الإدارية و الفنية و بصورة واضحة من أجل تسهيل عملية الرقابة و المتابعة و كذلك تشخيصات الانحرافات و تحليلها بهدف تحديد المراكز الإدارية و الفنية المسؤولة عن تلك الانحرافات المساهمة في وضع الحلول الناجحة للتغلب عليها أو التقليل من أثارها السلبية.¹
- 4- **الاختيار السليم لمؤشرات تقييم الأداء:** إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم الأداء في البنوك التجارية تحديد ووضع مؤشرات لهذا الغرض، و يعد اختيار و تحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء و في الوقت نفسه أكثرها صعوبة و ذلك لتشعب المؤشرات و تنوعها و اختلاف الآراء.
- اختيار نظام سليم ومتكامل لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل و هي²:
- **العوامل الداخلية :** كما هو معروف فإن البنوك التجارية تمارس نشاطا اقتصاديا يتمثل في جمع الأموال وفق أساليب و قواعد و أصول معينة ، و تقوم هذه البنوك على قاعدة أساسية مفادها أن البنوك التجارية لا تمتلك تلك الأموال المودعة لديها و إنما هي مؤتمنة عليها، و يتوقف نجاح أي بنك تجاري في تحقيق أهدافه و أغراضه على حسن إدارته لمصادر الأموال و استخداماتها، حتى يتحقق أكبر نفع في ظل الظروف السائدة ، لذلك فان اختيار نظام سليم و متكامل لتقييم أداء المالي في البنوك التجارية يتطلب الأخذ في الاعتبار طبيعة العوامل الداخلية للبنك التجاري و انعكاساتها المختلفة على جوانب الأداء في البنك.
 - **العوامل التاريخية :** يتطلب توفير نظام متكامل و سليم لتقسيم أداء البنوك التجارية أن يأخذ بعين الاعتبار التطور التاريخي لهذه البنوك في الدولة لتوضيح مدى التأثير الذي ألحقته تلك التطورات بحجم ونوعية النشاط المصرفي، و يرتبط بذلك ما صدر من تشريعات و قرارات كان لها أثر ملموس على أنشطتها و أحجامها و مجالات أعمالها المصرفية .

¹ - مرسلي نزيهة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 98 .

² - خالد صالح عبود أسبابة، نموذج مقترح للمقارنة بين الأداء المالي لمصرف الجمهورية و مصرف الصحاري في الجمهورية الليبية، مذكرة دكتوراه في المصارف و التأمين، جامعة دمشق، سوريا، 2011 ، ص: 63 .

● **العوامل الاقتصادية:** إن جميع البنوك التجارية تتأثر بمجموعة من العوامل الاقتصادية من أبرزها ماهية طبيعة الجهاز المصرفي و دوره في خطط التنمية الاقتصادية، الهيكل السائد لأسعار الفائدة والدائنة والمدينة و تعريف أسعار الخدمات المصرفية المقررة و الإمكانيات المتاحة لمنح الائتمان، و الاتجاهات و الأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء هذه البنوك خلال المرحلة القادمة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع البنوك الأجنبية.

و بذلك تتحدد شروط قيام نظام متكامل و سليم لتقييم أداء البنوك التجارية يركز على نسب أو مؤشرات مختارة بدقة و موضوعية بالعوامل الثلاثة أعلاه، بما يضمن إجراء تقييم موضوعي مسند إلى الأسلوب العلمي المحقق للأهداف بكافة مستوياتها لغرض الحكم على مدى نجاح أداء البنك التجاري أو إخفاقه و بيان أوجه الخلل والقصور في أدائها إن وجدت، و إبراز الخيارات الموضوعية السليمة العلمية لمواجهة الخلل تلك بما يضمن تحقيق أداء سليم للبنك التجاري .

الفرع الثاني : المقومات الأساسية لتقييم الاداء المالي في البنوك التجارية

كي يتسنى لنظام تقييم الأداء المالي المتبع في البنوك التجارية تحقيق أهدافه و بصورة كفاءة لابد من أن يتوافر فيه عدة مقومات أهمها: ¹

✓ **الشمول :** أي أن يكون نظام تقييم الأداء المالي شاملاً و يغطي جوانب الأداء كافة في البنوك التجارية و يعطي في الوقت ذاته انطباعاً و رؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم في جوانب الأداء كافة.

✓ **الوضوح :** أن يعكس الوضوح في تبين النواحي الكيفية للأداء بجانب النواحي الكمية، كذلك يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالبنك.

✓ **الترابط بين الاهداف :** أن يحقق الترابط بين أهداف البنوك التجارية محل التقييم و أهدافه مع ضرورة تعرف القائمين و العاملين بالبنك على مؤشرات و أهداف النظام بما يكفل توافر الرغبة في تقبل نتائجه.

✓ أن يحقق التكامل بين الإجراءات الرقابية مع مراعاة السهولة و البساطة، و ارتكازه على عدد قليل من النماذج و المؤشرات التفصيلية .

✓ **الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء:** بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية و الانتظام في مدة زمنية معينة قصيرة لمواجهة الانحرافات قبل استفحال آثارها في الاتجاهات غير المرغوبة و توجيهها نحو مسارات السير المرغوبة .

¹ - نادية سعودي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 31 .

- ✓ أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية في تحسين الأداء و رفع الكفاءة الاقتصادية من خلال توضيحه لمسارات الأداء السليمة فيما بعد، أن يكون قاصرا على الكشف عن أوجه الخلل و الانحراف فقط .
- ✓ أن يشتمل على نظام للمكافآت أو الحوافز المادية بما يشجع العاملين على تحقيق الأداء السليم و الناجح من خلال وضع تقييم معياري لأداء العاملين و حجم الحوافز التي يستحقونها.
- ✓ ان تمكن عملية تقييم الاداء في البنوك التجارية من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف اطراف عملية التقييم بدون عوائق او صعوبات .¹
- ✓ ان يتوفر للبنك التجاري نظاما فعالا للمعلومات لدعم اتخاذ القرارات و تقييم الاداء و النتائج و الانجازات .
- ✓ وجود قيادة فعالة تتولى وضع الاسس و المعايير لتطبيق الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات و اخلاقيات العمل لتحقيق التميز .

المطلب الثالث : تقييم الاداء المالي للبنوك باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أدوات المهمة و الشائعة الاستعمال في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة في الوضع الساكن و في هذا المجال يهتم البنك باستعمال تلك النسب التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في الفترة قصيرة فتأخذ بشكل نسب مئوية أو شكل كسري .

الفرع الأول : النسب المالية المستخدمة

تعتبر النسب المالية من أدوات المهمة و الشائعة الاستعمال في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة في الوضع الساكن و في هذا المجال يهتم البنك باستعمال تلك النسب التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في الفترة قصيرة فتأخذ بشكل نسب مئوية أو شكل كسري و يمكن التمييز بين العديد من أنواع النسب و نذكر منها:

اولا : نسب السيولة

تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير، ويتم ذلك من خلال قياس قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها القصيرة الأجل عند استحقاقها من خلال تدفقاتها النقدية العادية الناتجة عن المبيعات، وتحصل الذمم بالدرجة الأولى، وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل، وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل ، و مجموع التزاماتها القصيرة الأجل.

¹ - زهير ثابت ، كيف تقيم اداء العاملين و العاملين، دار قباء للنشر، القاهرة ، 2001 ، ص : 128 .

نسبة السيولة هي نسبة تعكس الوضعية المالية على المدى القصير في التاريخ المحدد حيث تقيس هذه النسبة الأصول الجارية مقارنة بالخصوم الجارية.¹

ويتوقف مستوى السيولة المطلوب لمقابلة المؤسسة القصيرة الأجل على مدى انتظام تدفقاتها النقدية، لذا تحتاج الشركات الصناعية إلى معدلات سيولة أعلى من تلك التي تحتاجها شركات الخدمات الكهربائية ، مثلا : لارتفاع مخاطر التذبذب في الأولى و انخفاضها في الثانية، ومن أهم هذه النسب نذكر:²

1- **نسبة التداول** : تحسب هذه النسبة على النحو التالي :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة من أقدم النسب و أوسعها انتشارا ، وتستخدم كمعيار أولي و جوهري لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من موجوداتها المتداولة.

وقد قبلت نسبة التداول كمقياس عام للسيولة لأنها تقدم أفضل مؤشر منفرد عن مدى تغطية المطلوبات المتداولة بموجودات يتوقع أن يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن وموعد سداد المطلوبات المتداولة.

وينتظر المحللون إلى تدني نسبة السيولة بقلق لكونه مؤشرا لمشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة ، أما ارتفاع هذه النسبة فيعني زيادة في قيمة الموجودات المتداولة المتحررة من مطالبات الدائنين القصيرة الأجل ، الأمر الذي يعني وضعاً أكثر أماناً بالنسبة للدائنين قصيري الأجل.

ولكن يجب أن لا ينظر بارتياح إلى الارتفاع غير العادي في هذه النسبة، لأنه قد يعني إما نقدا معطلا، أو زيادة عن الحجم المناسب من البضاعة، أو ارتفاعا غير مبرر في حجم الديون بسبب البطء في تحصيلها، وهذه الأمور جميعها مظاهر لسوء إدارة السيولة.

2- **نسبة السيولة السريعة** :

¹ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، دار أجنادين :عمان، 2006، ص ص : 212-216

² - نفس المرجع ، ص ص 212 - 216 .

تستعمل هذه النسبة لاختبار مدى كفاية المصادر النقدية الموجودة لدى المؤسسة في مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل دون الاضطرار إلى تسيير موجوداتها من البضاعة، وضمن هذه الشروط تعتبر هذه النسبة مقياسا أكثر تحفظا للسيولة من نسبة التداول لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، و لأنها تستثني البضاعة والمدفوعات مقدما من البسط، وتحسب هذه النسبة على النحو التالي: ¹

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{البضاعة} - \text{المصروفات المدفوعة مقدما}}{\text{الخصوم}}$$

ولأن عنصر البضاعة هو أهم أسباب فشل نسبة التداول كمؤشر دقيق للسيولة لكونه أكثر عناصر الموجودات المتداولة احتمالا للانخفاض في قيمته، و لأنه الأكثر احتياجا للوقت لتحويله إلى نقد سائل، هذا بالإضافة إلى اعتماد عنصر البضاعة الظاهر في الميزانية على التقدير في تحديد قيمته أكثر من أي عنصر آخر في الموجودات، لذا هدفت هذه النسبة إلى تمييز هذا العنصر للوصول إلى مؤشر أفضل للسيولة بالاعتصار على استعمال العناصر ذات السيولة العالية، مثل النقد و شبه النقد و حسابات المدينين بمختلف أنواعها. وتعتبر هذه النسبة تدقيقا في نسبة التداول لأنها تقيس مدى قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها القصيرة الأجل من النقد والأوراق المالية والديون الموجودة لديها دون الاعتماد على البضاعة، وحيث أنه لا مجال لأي تساؤل بخصوص سيولة النقد المتوفر وكذلك الأوراق المالية إلى حد ما، لذا فإن أهمية هذه النسبة تعتمد إلى حد بعيد على نوعية الديون.

ثانيا : نسب النشاط

تشير نسب النشاط إلى مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على استخدام و إدارة أصولها في تحقيق المبيعات ؛ وتصمم هذه النسب عادة لتحديد عما إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها يبدو معقولا أو أكثر مما ينبغي وذلك في ضوء مستوى المبيعات المخططة. فإذا أعطت المؤشرات انطبعا راسخا بأن المؤسسة أفرطت في الاستثمار في الأصول الثابتة، فإن تكلفة رأس المال سوف تكون مرتفعة، وتنخفض من ثم أرباح المؤسسة وقد تحقق خسائر وإذا لم تكن استثمارات المؤسسة في الأصول كافية فمن المحتمل أن تفقد المؤسسة فرصا لتحقيق مبيعات مربحة، بشكل يؤثر سلبا

¹ - أوراغ وناسة ، " أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- " ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل

شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص فحص محاسبي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، 2015/2016 ، ص : 32

على إيرادات المؤسسة ومن ثم على أرباحها . وتوجد نسب عديدة لقياس كفاءة نشاط المؤسسة أهمها: ¹

1- معدل دوران إجمالي الأصول :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة قيمة المبيعات على إجمالي أصول المؤسسة، ويقاس هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصول المؤسسة .

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

2- معدل دوران الأصول الثابتة :

يشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد المبيعات، و تمثل نسبة المبيعات إلى صافي الأصول الثابتة.

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

ثالثا : نسبة الربحية

تتسم إدارة المؤسسة و مستثمروها و مقرضوها بالقوة الإيرادية للمؤسسة، فهي المقياس الأهم للحكم على كفاءة الإدارة

وقدرتها على استخدام الموارد المتاحة، و المستثمر يهتم بالعائد المتحقق على استثماراته في المؤسسة مقارنة بالعائد في مؤسسات منافسة و المقرض يهتم بربحية المؤسسة كمصدر مضمون لتسديد الالتزامات المترتبة على القروض . و يمكن تقسيم نسبة الربحية إلى مجموعتين : ²

1- نسبة ربحية المبيعات :

¹ - عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي:الإسكندرية، 2006 ، ص : 95-97 .

² - عاطف وليم أندراوس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 98-100 .

مكن استخدام ثلاث مقاييس لإيضاح العلاقة بين المبيعات و الربحية : مجمل الربح، صافي الربح التشغيلي، أو صافي الربح، أما مجمل الربح فهو مؤشر غير مقبول نظرا لأنه لا يتضمن تكاليف التشغيل و التي تعتبر مؤشرا مهما على كفاءة إدارة المؤسسة في الرقابة على التكاليف، و لذلك فإننا نكتفي في هذا المجال بصافي الربح التشغيلي أو صافي الربح.

أ. هامش الربح التشغيلي:

$$\text{هامش الربح التشغيلي} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي}}{\text{المبيعات}}$$

تبين هذه النسبة ربحية المبيعات التشغيلية، و صافي الربح التشغيلي يعتبر مقياسا أفضل لربحية المبيعات ، لأن هذا الربح يستثنى تكاليف التمويل من الحساب، و لذلك فإننا في هذه الحالة نقارن منشآت تختلف عن بعضها من حيث نسبة المديونية إلى حقوق الملكية.

ب. هامش صافي الربح :

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

وبالمقارنة مع صافي الربح التشغيلي فإن صافي الربح يتأثر بأسلوب تمويل المؤسسة كما أنه يتأثر بقرارات تشغيلية، فكلما ازداد اعتماد المؤسسة على القروض في التمويل كلما انخفض صافي الربح.

2- ربحية الاستثمارات :

وهنا نود التعرف على مقدار العائد الذي تحققه المؤسسة على استثماراتها في الأصول، ويمكن في هذا السياق استخدام النسب التالية:

أ. معدل العائد على الأصول :

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي}}$$

تقيس هذه النسبة صافي ربحية المؤسسة لكل دينار يتم استثماره في الأصول بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها تمويل

الأصول، أي أن هذه النسبة تبين مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية من مواردها المختلفة، ومع أن هذه النسبة تستخدم بشكل كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج مضللة في التقييم، و السبب في ذلك يعود إلى أن صافي الربح لا يتضمن الفوائد على القروض، و هو العائد الذي يتم دفعه إلى المقرضين الذين قاموا بتمويل جزء من استثمارات المؤسسة.

ب. معدل العائد على حقوق الملكية :

قلنا سابقا بأنه إذا رغب المحلل في تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باستثماراتها في الأصول فإن من المستحسن استعمال معدل العائد التشغيلي على الأصول، أما إذا رغب المحلل في معرفة العائد الذي يحصل عليه المساهمون في المؤسسة مقارنة بغيرهم من المساهمين في مؤسسات أخرى فإن من المناسب حساب معدل العائد على حقوق الملكية كالتالي :

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حقوق}$$

رابعا : نسبة السوق

تقوم نسبة السوق بإيجاد علاقة بين سعر السهم (قيمته السوقية) وبين كل من ربحيته وقيمه الدفترية، وبالتالي فهي تقدم للمستثمر ومحلل الائتمان مؤشر عن الأداء الماضي للعميل طالب الائتمان، وكذا التوقعات المستقبلية لهذا الأداء، فكلما ارتفعت معدلات الربحية للمؤسسة طالبة الائتمان، وتزايدت كفاءة إدارة أصولها وإدارة قروضها، ارتفعت القيمة السوقية لأسهم تلك المؤسسة على النحو الذي يأمله أي مستثمر في المستقبل، وتشمل النسب التالية:¹

1- معدل السعر للربحية :

يظهر معدل السعر للربحية القيمة التي يقبل المستثمر دفعها للحصول على جنيه واحد من الأرباح المكتسبة، ويتم احتساب معدل السعر للربحية كالتالي:

$$\text{معدل السعر للربحية} = \text{السعر السوقي للسهم} \div \text{ربحية السهم}$$

2- نسبة القيمة السوقية الدفترية :

¹ - أوراغ وناسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

تعطى نسبة القيمة الدفترية مؤشر لمدى قوة أسهم المؤسسة في السوق، وذلك من خلال نسبة القيمة السوقية لكل سهم (أي السعر الذي يباع به في سوق الأوراق المالية) لقيمتها الدفترية الحالية ؛ ويقتضي الوصول إلى نسبة القيمة السوقية الدفترية احتساب القيمة الدفترية الحالية لكل سهم أولاً وذلك بقسمة إجمالي حقوق الملكية لحملة السهم أو ما يطلق عليه صافي ثروة الملاك (الأسهم العادية + رأس المال المدفوع + الأرباح المحتجزة) على عدد الأسهم و تستخدم المعادلة الرياضية التالية في تحقيق ذلك :

$$\text{القيمة الدفترية الحالية للسهم} = \text{إجمالي حقوق الملكية لحملة السهم} \div \text{عدد}$$

أما احتساب نسبة القيمة السوقية الدفترية لكل سهم فتستخدم لها المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة القيمة السوقية الدفترية} = \text{السعر السوقي للسهم} \div \text{القيمة الدفترية الحالية}$$

خامسا : نسب المديونية

تقيس نسبة المديونية أو الاقتراض أو نسب الرفع المالي درجة اعتماد المؤسسة على الأموال المقترضة في تمويل أنشطتها، ويكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عدة أهمها التأثير على كل من العائد و الخطر، إذ أن التمويل باستخدام الاقتراض قد يؤدي إلى زيادة الربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال الملكية، حيث يسمح بخضف فوائد لقروض من وعاء الضريبة على الدخل، الأمر الذي يعني أن التمويل باستخدام القروض يرتب ميزة ضريبية قد لا تكون متاحة بالنسبة لمصادر التمويل الأخرى. بيد أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تكتنف تزايد الاعتماد على الاقتراض في تمويل أنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على سداد القروض وفوائدها الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وتصفيته وتعرض أموال المساهمين للضياع . ونتيجة لذلك تكتسب نسبة الاقتراض أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية للمؤسسة ، فهي تهم الملاك من حيث أن ارتفاعها قد يؤدي إلى زيادة أرباحهم غير أن تزايدها بشكل غير طبيعي قد يسبب للملاك قلقا نتيجة للمخاطر التي تصاحب الاقتراض . ومن ناحية أخرى يهتم دائنو المؤسسة ومقرضوها بنسب الاقتراض باعتبار أنها تعطي دلائل قوية على قدرة المؤسسة على سداد وخدمة ديونها ، وفي ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه و فيما يلي أهم نسب الاقتراض و التي يمكن تقسيمها إلى ¹:

¹ - أوراغ وناسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-41 .

1- نسب التمويل : تظهر هذه النسب كيفية تمويل المؤسسة لأنشطتها ومن أهمها:

أ. نسب الدين أو الاقتراض : وتشير هذه النسبة إلى النسبة المئوية لإجمالي القروض إلى إجمالي الأصول وتحتسب كالتالي:

$$\text{نسبة الدين} = \text{مجموع الديون} \div \text{إجمالي}$$

وتشمل الديون كل من الخصوم قصيرة الأجل و الخصوم طويلة الأجل، و يفضل الدائنون انخفاض هذه النسبة باعتبار أن ذلك يعني ارتفاع قدرة المؤسسة على سداد ديونها، ومن ثم انخفاض احتمال تعرض الدائنين إلى خسائر قد تنشأ نتيجة توقف المؤسسة عن سداد ديونه ؛ ومن ناحية أخرى يفضل الملاك ارتفاع هذه النسبة إلى مدى معين لما لها من تأثير إيجابي على ربحية المؤسسة.

ب. نسبة القروض الى حقوق الملكية : وهي تعبر عن النسبة المئوية لإجمالي القروض إلى حقوق الملكية ، وتمثل القروض مجموع القروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل، في حين تمثل حقوق الملكية مجموع كل من رأس المال و الاحتياطات والأرباح المحتجزة.

ت. مضاعف حقوق الملكية : يحتسب مضاعف حقوق الملكية بقسمة إجمالي الأصول على قيمة حقوق الملكية ، و توضح هذه النسبة أيضا كيفية استخدام المؤسسة للرفع المالي الكلي، وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تغطية أصول المؤسسة لحقوق ملكيتها بدون تحمل أي التزامات ثابتة.

$$\text{مضاعف حقوق الملكية} = \text{إجمالي الأصول} \div \text{حقوق}$$

2- نسبة التغطية

تشير هذه النسب إلى قدرة المؤسسة على خدمة وسداد أعبائها الثابتة من الدخل المتاح، وتعطي هذه النسب مؤشرات بشأن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة، وتبعا لذلك فهي تمثل أهمية خاصة لكل من الإدارة و الملاك و الدائنين، ومن أهمها:

أ. نسبة تغطية الفوائد : يقاس معدل تغطية المؤسسة لفوائدها بقسمة صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب على أعباء الفوائد.

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \text{صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب} \div \text{مدفوعات الضرائب}$$

وكما هو واضح من تعريف نسبة التغطية فإنها تشير إلى المدى الذي يمكن أن يتم به تخفيض الدخل التشغيلي قبل ما تصبح المؤسسة غير قادرة على سداد مدفوعات الفوائد الخاصة بها، وفي حالة فشل المؤسسة في خدمة أعباء الفوائد فقد يعرضها هذا للإفلاس، وقد أستخدم صافي الدخل قبل الفوائد و الضرائب في بسط النسبة بدلا من صافي الربح باعتبار أن مقدرة المؤسسة على سداد الفوائد الجارية لا تتأثر بالضرائب.

ب. **معدل تغطية الأعباء الثابتة:** إلى جانب أعباء الفائدة التي تتحملها المؤسسة، توجد أعباء ثابتة أخرى تتحملها المؤسسة بصفة دورية مثل الإيجار و أقساط خدمة الدين، وتتصف أعباء خدمة الدين بالدورية باعتبارها لازمة لتخفيض أصل الدين. وتصدر الإشارة أن أقساط خدمة الدين (سواء كانت قروض أو سندات) لا يتم خصمها من الدخل للأغراض الضريبية لأنها مجرد إعادة سداد لجزء من ديون المؤسسة، ونظرا لأن احتساب نسبة تغطية الأعباء الثابتة يكون مؤسسا على البيانات قبل احتساب الضرائب، لذا فمن المتعين أن يتم تعديل أقساط خدمة السندات لكي تصبح أيضا قبل الضرائب ويتم ذلك كالتالي:

$$\text{قيمة القسط قبل الضريبة (الإحتياطي المعدل لسداد القروض)} = \text{قيمة القسط المطلوب سداده} \div 1 - \text{سعر الضريبة}$$

وتأسيسا على ذلك يمكن القول أن الأعباء الثابتة التي يتعين على المؤسسة أن تدفعها تتمثل في: الفوائد، أقساط القروض و السندات، و أعباء الإيجارات، وبالتالي يحتسب معدل تغطية الأعباء الثابتة كالتالي:

$$\text{معدل خدمة الأعباء الثابتة} = \text{صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب} + \text{الإيجارات} \div \text{الفوائد} + \text{الإيجارات} + \text{أقساط خدمة السندات و القروض} / 1 - \text{سعر الضريبة}$$

المبحث الثالث : ادوات تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية و متطلبات نجاحها

يتطلب نجاح تقييم الاداء المالي الاعتماد أساسا على قدرة المسيرين على انتقاء أفضل وأنسب نموذج لتقييم الاداء المالي للمؤسسة .

المطلب الأول : نموذج بطاقة الاداء المتوازن

تعد بطاقة التقييم المتوازن إحدى الوسائل الادارية المعاصرة . ومن أهم خمسة عشر مفهوما اداريا التي تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة و قياس مستوى التقدم في الاداء باتجاه تحقيق الاهداف . و يرجع بداية الاهتمام بهذا الاسلوب ان ترى دراسة أعدت خصيصا لإيجاد نموذج تقييم شامل و متوازن . Nolan Norton الى بداية 1990 عندما قررت مؤسسة

1- تعريف بطاقة التقييم المتوازن :

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها ورسالتها و استراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة كما يساعد على تطبيق الخطط و ضبط و مراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف و الاستراتيجيات "1. ويعرف أيضا "يمثل نظاما لأداء البنك وليس فقط نظاما لقياس حيث يساعد هذا النظام مؤسسات الأعمال على توضيح وعرض الرؤيا الخاصة بالبنك واستراتيجية وكيفية تحويل كلا منها إلى خطة عمل تنفيذية "2. يمكن القول أن بطاقة التقييم المتوازن أداة تعتمد الادارة في قياس مستوى تقدم الاداء باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية .

2- مكونات بطاقة التقييم المتوازن :

تضم بطاقة التقييم المتوازن اربع محاور او ابعاد رئيسية وهي كالآتي :

¹ - القالي سميرة، "استخدام النسب المالية في تقييم الاداء المالي في البنوك التجارية"، مذكرة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة موزيا، مسيلة، 2017-2018، ص: 24 .

² - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور، أساسيات أداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2009، ص: 153-155

- **البعد المالي :** يعد البعد المالي أحد الأبعاد الرئيسية لبطاقة التقييم المتوازن ، ويمثل نتاج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة بالوحدات الاقتصادية المنافسة .
- **بعد العملاء :** تهتم العديد من الوحدات في الوقت الحاضر بالمحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب و اكتساب المزيد من العملاء الجدد وأصبحت الأولوية الأولى من اهتمام الوحدات في الوقت الحاضر تتجه صوب ارضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم وكسب ثقتهم وذلك من خلال تقديم مجموعة كبيرة و متنوعة من المنتجات الجديدة و المتطورة .
- **بعد العمليات الداخلية :** يهدف الى اعطاء اهمية الى جميع العمليات التشغيلية الداخلية للبنك ، وفي نفس الوقت يهدف الى رفع مستوى الاداء داخله وتحسين مستوى عملياته الداخلية ، ويؤكد كل من "كابلان" و "نورتن" انه على البنك بناء "سلسلة قيمة" ذات جودة عالية خصوصا فيما يتعلق لكل من مرحلة جذب العملاء ،تقديم القروض ،ومرحلة تلقي الفوائد بحيث تعتبر هذه العمليات هي الالهة داخل البنك .
- **بعد التعلم و النمو:** ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يجب على البنك بناءها لخلق نماء وتحسين طويل الاجل ، ويأتي التعلم و النمو من ثلاثة مصادر رئيسية "الناس ، الانظمة، الإجراءات "وللوصول للأهداف وتطوير الاداء يجب المؤسسات اعادة تطوير المهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات .

جدول رقم (1-01) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن

الابعاد	الاهداف	المقاييس
المالي	النمو في تقديم القروض النمو في العائد على الاستثمار النمو في العائد على حقوق الملكية	الربحية السيولة تقييم السياسات المالية للمصرف
العملاء	كسب زبائن جدد كسب اسواق جديدة التوسع	المحافظة على الزبائن رضا الزبائن تحليل ربحية الزبون
العمليات الداخلية	تقديم خدمات جديدة تطوير الخدمات المقدمة	زمن الدورة جودة الخدمات مستوى التكاليف
التعلم و النمو	النمو في انتاجية العاملين تطوير المهارات الفنية والمهنية للعاملين	المحافظة على العاملين درجة رضا العاملين

المصدر: منية عبد السلام «اثر السياسة المالية على تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية»، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، ص: 45 .

3- الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن كمنهج للقياس

تتمثل اهم الوظائف في : ¹

✓ توضيح وترجمة تطور المنظمات وبرامجها :

حيث يمكن المنظمات من ترجمة برامجها الى اهداف محددة وواضحة ويتم تحديد و توضيح تصور المنظمة بخصوص السوق المستهدف وشرجة العمال الذين ستقوم المنظمات بخدمتهم وذلك لتحقيق اهدافها كما تحدد المنظمات اهداف و قياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم و التطور العملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب من المطلوب عملية على وجه التحديد.

¹ - نعمة عباس الخناجي، احسان محمد ياغي، "استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس اداء المصارف التجارية"، دار الايام للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2014، ص: 51-53 .

✓ توصيل وربط اهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة :

كما سبق Kaplan & Norton 1996 بأنه يجب اعلام جميع العاملين بأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح برامج التغيير التنظيمي ، مما يتطلب ان يقوم منظمات ربط و توصيل اهدافها بالبرامج بعيدة الامد مع ميزانيات المالية بواسطة استخدام مؤشرات القياس لكل منظور لديها .

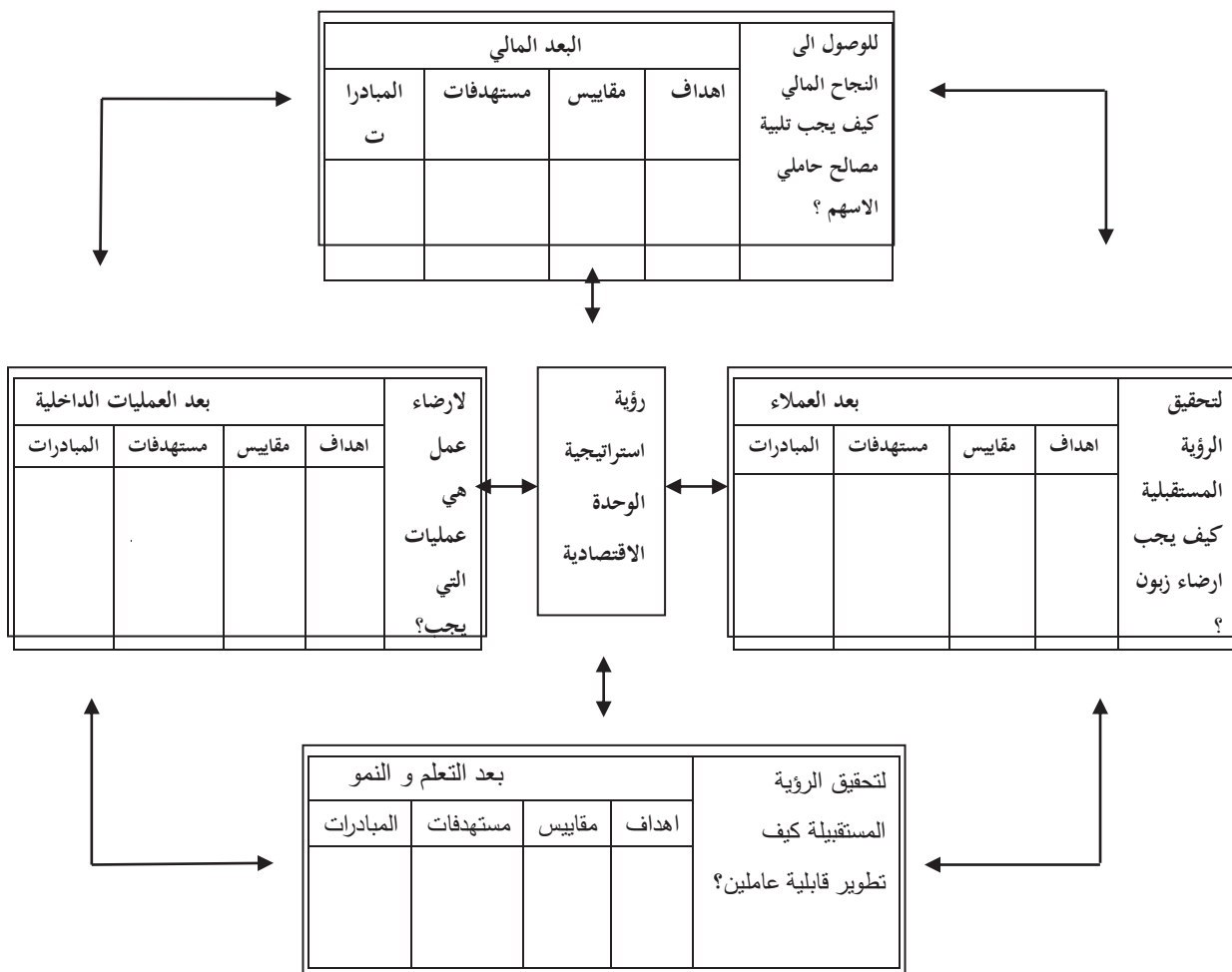
✓ التخطيط ووضع اهداف وترتيب المبادرات :

يظهر افضل تأثير لقياس بطاقة الاداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث التغيير التنظيمي ، ولذلك يجب ان يضع المديرون التنفيذيون اهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الاربعة وذلك بترجمتها الى مؤشرات مالية فمثلا خفض تكلفة تطوير المنتجات المصرفية يمكن ترجمتها الى وفر في مصاريف التشغيلية او فترة أقصر لطرح المنتجات في السوق.

✓ التغذية العكسية :

لقد اكد Kaplan & Norton على اهمية التغذية العكسية في عملية تحسين و التطوير المستمر في أداء المنظمات وبحيث ينقل المنظمة من وضع افضل تكون فيه مهمة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة ، والتي نتجت في ممارستها و تطبيقها لبرامج التغيير التنظيمي ،ومن خلال الاستفادة من خبرة المنظمات الاخرى في نفس المجال ونقل المعرفة بين وحدات ودوائر المنظمة و فيما بين الموظفين انفسهم .

الشكل رقم (1-01) : نموذج بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: سناء مسعودي ، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة الماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، سنة الجامعية 2014-2015 ، ص: 08 .

4- صعوبات تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن:

- هناك الكثير من المعوقات و الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق الأداء المتوازن و هي على النحو التالي: ¹
- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج .
- يحتاج إعداد النموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.

¹ - أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد2 ، الأردن، ص: 10 .

- اختلاف المقاييس و الأهداف المستخدمة لكل مؤسسة حسب الاستراتيجيات الموضوعة حيث لا توجد معايير ثابتة لكل المؤسسات.
- لا يوجد التزام كافي لتطبيق هذه البطاقة من قبل مديري الأقسام بسبب الإدارة المركزية أو حماية أنفسهم من المسائلة.¹
- قلة المعرفة ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء أو عدم إدراك البنك بمزايا البطاقة.
- صعوبة ربط المحاور مع بعضها البعض نظرا لاختلاف المعايير المستخدمة و صعوبة معرفة العلاقة بينهما مثل علاقة بين المحور المالي و النمو و التعلم .
- نقص في عدد الموظفين المدربين على بطاقة الأداء و التي تمنع من تطبيق هذه البطاقة.
- عملية وضع المقاييس و تحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل .

المطلب الثاني : نموذج العائد على حقوق الملكية

في عام 1992 استنتج "دافيد كول" نموذج لتقييم الاداء في البنك ، من خلال تحليل النسب والذي سمي بنموذج العائد على حقوق الملكية ، هذا النموذج يمكن المحلل من تقييم مصدر و حجم ارباح البنك الخاصة بمخاطر تم اختيارها تتمثل اساسا في مخاطر الائتمان ، مخاطر السيولة ، مخاطر معدل الفائدة ، كذلك مخاطر التشغيل و مخاطر راس المال .²

 **المجموعة الاولى :** يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف بنظام "ديون" ، حيث يوضح هذا النموذج الاثر المزدوج للكفاءة و الانتاجية على ربحية الاصول او مؤشر العائد على الاصول ROA ، كما يبين قدرة الرافعة المالية EM على رفع العائد على حقوق الملكية ROE الى مستوى اعلى من العائد على الاصول ROA .

¹ - جمال تماري الشريدة فلاح ، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2014، ص: 28 .

² - منية عبد السلام ، " اثر السياسة المالية على تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية " ، مذكرة ماستر اكاذهمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017-2018 ص: 45 .

- **مؤشر العائد على الاصول ROA** : يقيس معدل العائد على الاصول العلاقة بين الربح وحجم الاصول " استخدامات الموارد " المتاحة للإدارة بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها تمويل هذه الاصول ويحسب معدل العائد على الاصول كما يلي :

$$\frac{\text{صافي الدخل} + \text{الفوائد المعدلة ضريبيا}}{\text{اجمالي الاصول}}$$

كما يقسم هذا المؤشر الى :

هامش الربح PM : و الذي يعكس مدى الكفاءة في الادارة و مراقبة التكاليف و يقاس هامش الربح بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{اجمالي الايرادات}}$$

منفعة الاصول : AU و يسمى استعمال الاصول ، حيث يدل هذا المؤشر على استغلال او الاستعمال الافضل للأصول اي انتاجية الاصول و تقاس منفعة الاصول بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{اجمالي الايرادات}}{\text{اجمالي الاصول}}$$

و عليه :

$$\text{منفعة الاصول} \times \text{هامش الربح} = \text{العائد على الاصول}$$

هذه الصيغة تركز الانتباه الى مصدر الاداء الافضل او الاداء الاسوأ فمثلا اذا حقق بنك ما عائدا على الاصول مرتفعاً يكون سببه انه اكثر كفاءة في التحكم و مراقبة التكاليف و هو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع ، او باستخدام افضل للأصول و هو ما يعكسه مؤشر منفعة الاصول او عن طريق التحسن في كلا المجالين ، و بالمقابل فان الاداء الضعيف قد يعود لجانب منهما او كلاهما.

- **معدل العائد على حقوق الملكية ROE** : يقيس هذا المؤشر العائد على الاستثمارات لملاك المؤسسة المالية، و يعتبر اكثر مؤشر يهتم به المستثمرون فهو يقيس العائد على كل دينار مستثمر ، حيث أنه

الفرق بين ROA و ROE يظهر من خلال استخدام الرافعة المالية EM ، و هو ما توضحه العلاقة التالية:

$$\text{العائد على الاصول} \times \text{الرافعة المالية} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

ويمكن القول أن :

$$\text{هامش الربح} \times \text{الرافعة المالية} \times \text{منفعة الاصول} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

المجموعة الثانية : وهي مؤشرات لقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه البنك ، ترتبط مؤشرات الخطر بمؤشرات العائد

، و عليه تختلف ربحية البنك الجاري باختلاف مخاطر تشكيلة استثماراته و مخاطر عملياته و من بين المخاطر نجد :

- **مخاطر السيولة :** تنشأ من عدم قدرة البنك على خفض التزاماته أو تمويل زيادة في الأصول الأمر الذي قد يؤدي إلى تأثير سلبي على الربحية و خاصة عند صعوبة تحويل أصوله إلى نقدية جاهزة بسرعة و بدون خسارة¹
- **مخاطر سعر الفائدة :** إن مصدر الربح الأساسي بالنسبة للبنوك التجارية في الأغلب يكون هامس الفائدة و هو عبارة عن فرق بين الفوائد المقبوضة من قروض و التسهيلات الائتمانية المختلفة و بين الفوائد المدفوعة على ودائع و غيرها، ومن هنا أي تغيير في أسعار الفوائد في السوق سيتوفر على الفوائد المقبوضة و المدفوعة و هذا يوفر في أخير على هامش الفائدة و من هنا تبرز مخاطر سعر الفائدة بالنسبة للبنوك التجارية.
- **مخاطر الائتمان:** يعد منح الائتمان من الأنشطة الرئيسية لأغلب البنوك التجارية و التي يواجه بسببها البنك العديد من مخاطر مثل: مخاطر توقف العميل عن السداد و مخاطر التركيز الائتماني... و كلها عوامل تؤدي بالبنك إلى مواجهة صعوبات مختلفة لتحصيل مستحقاتها.
- **مخاطر رأس المال:** وتتمثل في احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، و يحدث هذا عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لالتزامات البنك.
- **المخاطر التشغيلية:** وهي عبارة عن المخاطر الناجمة عن عدم كفاية أو انخفاض العمليات الداخلية مثل (إساءة استعمال ممتلكات الدولة أو التحايل عن القانون و غيرها، قد تكون من طرف المسؤولين عن البنك أو العاملين فيه)

¹ - مسعي سمير، تسعير القروض المصرفية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم اقتصادية، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-

و التي قد تنتج كذلك عن الأنظمة (كالتزوير و السرقة و الجرائم الالكترونية)، أو الحوادث الخارجية (كوارث طبيعية و غيرها)¹.

المطلب الثالث : متطلبات نجاح تقييم الاداء المالي للبنوك

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة و الموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:²

✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها؛

✓ أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛

✓ أن يتوفر للمؤسسة مسئولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعلى علم بطبيعة نشاط البنك ومتمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح ؛

✓ أن يتوفر للمؤسسة نظاماً متكاملًا وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسئولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛

✓ أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسئولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة و متناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛

✓ تقييم الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية ، فحتى يكون لتقييم الأداء أهمية وذو فائدة يجب الاعتماد على معلومات حقيقية و موثوقة، والتي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء؛

¹ - مسعي سمير ، مرجع سبق ذكره ، ص :32.

² - عبد الرحمان بن عنتر، " المحلة الجزائرية للتسيير الصادرة عن المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية"، مجلة سداسية، العدد 11 ، جوان 2007 ، ص : 184- 185 .

لن تنجح عملية تقييم الأداء بدون حوافز مساعدة ومكافآت مبنية على أسس موضوعية، هذا ويمكن إضافة متطلبات أخرى منها:

- ✓ تحسين مصداقية تحسين الأداء ودرجة الوثوق به؛
- ✓ استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد؛
- ✓ تدريب المسؤولين على عملية تقييم الأداء.

خلاصة الفصل الأول :

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول الأداء بصفة عامة و الأداء المالي بصفة خاصة ، بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية و أهم الأدوات المستخدمة لذلك ، كذلك متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء المالي للبنوك .

من خلال ذلك تم التوصل إلى أن الأداء المالي أسلوب في غاية الأهمية و يتصف بدقة كبيرة عند استخدامه في التقييم، يمكن من تحديد مراكز القوة و نقاط الضعف و فعالية في تحقيق الأهداف التي يسعى البنك إليها .

يعد تقييم الأداء وسيلة تمكن الإدارة في البنوك من تقييم فاعلية قراراتها، وبذلك يكون قياس

الأداء كمرحلة من عملية التقييم لحصر النتائج والتشخيص للوصول إلى حكم معين، فبدون تقييم الأداء

لا يمكن صناعة قرارات سليمة ، و بذلك يعتبر تقييم الأداء سياسة للتحوط و الوقوع في الخطأ الذي قد يؤدي إلى إفلاس البنك .

و في الأخير يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن و نموذج العائد على حقوق الملكية من أهم ادوات تقييم الأداء المالي ،

لاهما ضروريان حتى تتعرف المؤسسة على حالتها وتتخذ الاجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر من أجل

تحسين الأداء الكلي لها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للحوكمة

تمهيد

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها الاقتصاد العالمي إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه بل إن الحوكمة وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية ، مما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف الربحية والنمو الاقتصادي لمؤسسات الأعمال، حيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة الفساد. و هو ما يشكل جوهر هذا الفصل من خلال معالجة النقاط التالية :

- المبحث الأول : ماهية حوكمة البنوك ؛
- المبحث الثاني : واقع الحوكمة في الجزائر ؛
- المبحث الثالث : الحوكمة و علاقتها بالأداء .

المبحث الأول : ماهية حوكمة البنوك

تعاظم الاهتمام بالحوكمة في السنوات الأخيرة ، من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصاديين لمختلف دول العالم، نظرا لأهميتها على العديد من النواحي الاقتصادية والتي تعود بالنفع على البنوك .

المطلب الأول : مفهوم حوكمة البنوك و الفاعلين الاساسيين فيها

الفرع الأول: مفهوم حوكمة البنوك

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)¹ : بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد الهيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات. بمعنى أن الحوكمة تتضمن مجموع العلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين إضافة إلى ذوي المصلحة الآخرين، كما أنها تقدم الهيكل الذي من خلاله نوضح أهداف المؤسسة وتحديد وسائل إنجازها. وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC)² : بأنها النظام الذي يتم بواسطته إدارة البنوك والتحكم في أعمالها.

أي أنها عبارة عن مجموعة من القواعد التي تضمن السير الجيد للإدارة وتضمن تحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

أما صندوق النقد الدولي (FMI)³ : فقد عرفها بأنها جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين.

حيث كلما كان مناخ الحوكمة جيدا أدى ذلك إلى انتعاش النشاط الاقتصادي وبالتالي ضمان تحقيق مصلحة المواطنين، وعلى العكس كلما اضطرب مناخ الحوكمة ضعف الاقتصاد وبالتالي تعطيل مصلحة المواطنين.

وفي الجزائر فقد عرفه ميثاق الحكم الراشد الصادر في مارس 2009 ب: يعتبر تلك العملية الإدارية والتطوعية من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها.⁴

فالهدف من تطبيق الحوكمة حسب هذا التعريف هو زيادة الرقابة على الإدارة وضمان السير الحسن للعملية الإدارية وإضفاء الشفافية عليها.

¹ - OECD-Organisation for Economic Co-élèvement and Development

² -IFC: International Finance Corporation.

³ FMI : international MONETARY Fund.

4 - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الصادر في مارس 2009، ص 14.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف حوكمة البنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين).

الفرع الثاني : الفاعلين الاساسيين في الحوكمة

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين)

1- **الاطراف الداخلية :** تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي الى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف وتشمل الأطراف الداخلية على¹ :

حملة الاسهم : هم الذين يقدمون رأس المال المملوك، وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم إلا أنها محدودة. وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة. وموافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للبنك. يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث انه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

مجلس الادارة : مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة.

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في :

- يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعناية اللازمة وفقا لأفضل مصالح البنك ومساهمييه .
- في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فان على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة.
- يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين .

¹ - أمال عياري، ابو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، يومي، 06-07 ماي 2012.

- يعمل مجلس الإدارة على مراجعة استراتيجية البنك والخطط الرئيسية للأداء، وسياسة الخطر والموازنات التقديرية وخطط العمل، وإن يحدد الأهداف وإن يراقب الأداء والتنفيذ .
- اختيار وتحديد المكافآت ومراقبة الأداء وعزل وإحلال الموظفين الرئيسيين.
- ضمان نزاهة أنظمة التقارير المالية والمحاسبية للبنك بما في ذلك ملائمة أنظمة الرقابة وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر.

الادارة التنفيذية : لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أن عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

المراجعين الداخليين : تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها : "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها"¹.

إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقا لما صدر عن مجمع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية :

- معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.
- كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية، حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية دقيقة ولكن يوجد إسراف لاستغلال الموارد المتاحة .

2- **الاطراف الخارجية :** وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على البنك وتضم :²

المراجعون الخارجيين : المراجعة الخارجية هي عملية منظمة تنطوي على تجميع وتقويم موضوعي للأدلة المتعلقة بمعلومات مقدمة من أحداث وتصرفات اقتصادية وذلك للتحقق من درجة توافق هذه المعلومات والمعايير

¹ - حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي في حالة دول شمال افريقيا ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع ، الجزائر، 2010 ، ص : 82 .

² - بن رايح ليلي و بن رايح شهرزاد فطيمة ، الحوكمة المصرفية و اثرها في تحقيق الإستقرار المصرفي (دراسة حالة بنك السلام - وكالة البلدة -) ، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي ، 2018-2019 ص:10 .

الموضوعية مع توصيل النتائج للمستخدمين وقد زادت حاجة المستخدمين وقد زادت حاجة متخذي القرار إليها من مدى ملائمة ومصداقية المعلومات المقدمة إليهم وتتمثل مسؤوليات المراجع الخارجي في :

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجع؛
- السرية التامة ولا يفشي المعلومات التي حصل عليها؛
- عليه تقديم تقرير بعد اطلاع السلطات الرقابية للجمعية العامة للبنك يبين فيه أن مراجعته تمت وفقا لمعايير وأدلة المراجعة الدولية وعن مدى تغير المعلومات المالية؛
- عليه البيان في تقريره عن أية مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذا لها.

الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي : يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما و حيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد دوره تغير كبير خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على إتباع السلوك الحسن ، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

دور العامة : إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثير اكبر في أحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف إذا ما اتسع ليشمل كل ما يلي :¹

- **المودعين:** يتمثل المودعين في الرقابة الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شركات التصنيف و التقييم الائتماني :** تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
- **وسائل الاعلام :** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات و رفع كفاءة العنصر البشري.
- **تعبئة الأمان وصندوق تامين الودائع :** قامت العديد من الدول بوضع خطط التامين على الودائع بحماية المودعين الصغار وتنظيم هذه الخطط بواسطة المؤسسات ؛ حيث يعتبر صندوق تامين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان: - نظام التأمين الضمني .

¹ - عادل قرقاد ، أبو بكر خوالد، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي، المؤتمر الثامن، " دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2019 ، نوفمبر، ص: 90.

- نظام التأمين الصريح .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوكمة في البنوك و محددات تنفيذها

الفرع الأول : أهمية و اهداف الحوكمة

تظهر أهمية الحوكمة وأهدافها في تحقيق الاستقرار والمصداقية للبنوك ، إضافة إلى توطيد العلاقة بين منشآت الأعمال وأصحاب المصالح ، و يظهر ذلك فيما يلي:

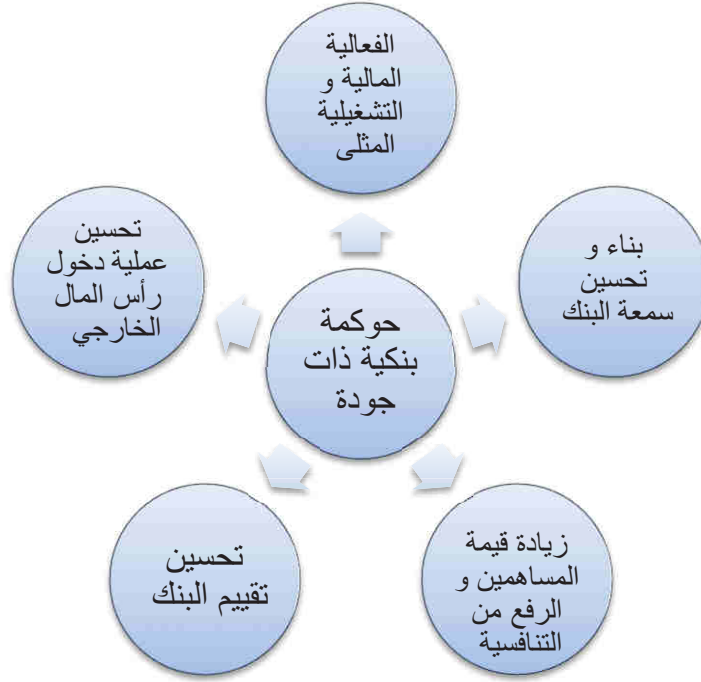
أهمية الحوكمة في البنوك : تتمثل في : ¹

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك ومن ثم الدول.
 - رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
 - جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية .
 - الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في إتخاذ القرار.
 - حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار او من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائداتهم، مع مراعاة مصالح المجتمع .
 - ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
 - تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العامة بالاقتصاد ودرئاً لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية والأسواق المالية المحلية والعالمية .
 - الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية .
 - تمثل الحوكمة السليمة عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك.
- وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك، حيث تستفيد هذه الأخيرة من عدة مزايا نظراً لتطبيقها لمبادئ

¹ - محمد زيدان، أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09 ، جامعة سطيف، 2009 ، ص: 20 .

الحوكمة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2- 01) : مدى استفادة البنك من تطبيق الحوكمة



المصدر : حنوف عبد الرحمان، " الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة BEA فرع جيجل - " ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2011-2012 ، ص: 96 .

من خلال الشكل نلاحظ أن تطبيق الحوكمة في البنك بجودة يؤدي إلى :

- الفعالية المالية والتشغيلية المثلى : التي تنتج عن طريق تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة في النظام المصرفي، فالممارسات التي تتم بشفافية في ظل تحديد واضح للمسؤولية والمسائلة من شأنها الوصول بالبنك إلى تحقيق أهدافه، حيث تعتبر الأساس لبناء الثقة مع المساهمين والأطراف الأخرى .
- تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي : ففي ظل زيادة المخاطر يسعى المستثمرون عند إقدامهم على الإستثمار إختيار الوجهة التي تتيح لهم معلومات أكبر عن المخاطر التي ستواجه إستثماراتهم، كما أن وجهة إستثماراتهم تتأثر بالجهة التي تتيح شفافية وإفصاح أكبر في أعمالها.
- تحسين تقييم البنك : من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة، وهو ما يوفر ميزة تنافسية لجلب الإستثمار وإقتحام الأسواق الخارجية، وعليه تعبر جودة الحوكمة عن صورة البنك وذلك لمنعها حالات الفساد الإداري والمالي.

- زيادة قيمة المساهمين والرفع من التنافسية : من خلال القضاء على الفساد الذي يؤدي إلى تخفيف موارد البنك ومحو قدرته التنافسية، كما أنها تضمن حقوق الأقلية ضمن مبادئها وتضمن لهم المعاملة المتكافئة .
- بناء وتحسين سمعة البنك : عن طريق الإفصاح عن العلاقات الداخلية في البنك وتحديد المسؤوليات، وهو ما يعطي صورة واضحة عن عمل البنك.

🚩 أهداف الحوكمة في البنوك : تسعى الحوكمة الى تحقيق جملة من الاهداف التالية : ¹

- ✓ ضمان الشفافية و العدالة و المساواة و تحسين مستوى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .
- ✓ تكوين لجنة مراجعة من غير اعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش و التدليس و تقليلهما .
- ✓ تقييم اداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة .
- ✓ تجنب و التقليل من حدوث مشاكل محاسبية و مالية ، الامر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات و المحافظة على إستقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الإستقرار للتنمية في الإقتصاد ككل.
- ✓ تحديد الهيكل المالي و مختلف الوسائل و الطرق المتبعة لتحقيق اهداف البنك .
- ✓ الالتزام باحكام القانون و العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي و تخفيض تكلفة التمويل.
- ✓ تنمية الإيداع و تشجيع الإستثمار المحلي و الأجنبي و تعظيم الربحية و خلق المزيد من فرص العمل الجديدة .

الفرع الثاني : محددات الحوكمة

تمثل إطار حوكمة المؤسسات في تحقيق التفاعل بين العوامل الداخلية التي تحدد العلاقة بين الأفراد الرئيسيين في البنك والعوامل الخارجية خاصة السياسية والقانونية والتنظيمية والسوق.

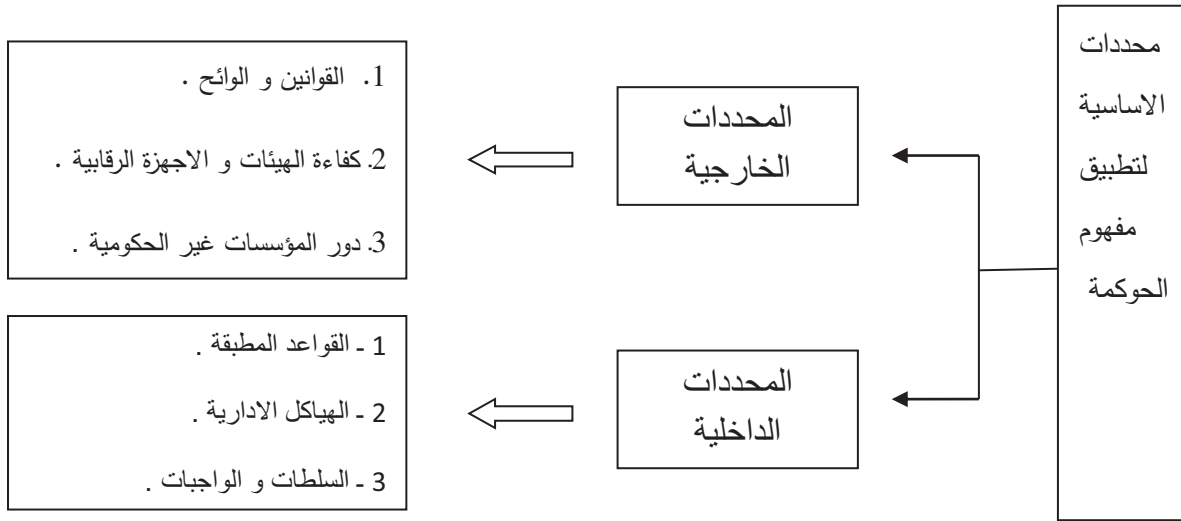
وعليه تنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين هما: ²

- 1- **المحددات الداخلية :** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات ، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة أو الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.
- 2- **المحددات الخارجية :** وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال:

¹ - عبد الله غالم ، بن الضيف محمد عدنان ، " تفعيل دور الحوكمة كألية للحد من الفساد المالي و الإداري في الوطن العربي مع الإشارة الى تجارب دولية " ، مداخلة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص : 09-10 .

² - بغو محمد الصغير ، " اثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة نפטال وحدة -ام البواقي- " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص محاسبة ، قسم علوم المالية و الحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2018-2019 ، ص: 19 .

- القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين سوق المال؛ والشركات؛ وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية؛ والإفلاس)؛
- كفاءة القطاع المالي (البنوك؛ وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمؤسسات؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج ؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات والشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العاملين في السوق مثل المرجعين والمحاسبين ، والمحامين، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مكاتب المحاماة، و المراجعة؛ والتصنيف الائتماني، و الإستشارات المالية والإستثمارية وغيرها.
- وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن الإدارة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص.
- والشكل التالي يوضح محددات الحوكمة بمجموعتيها الداخلية والخارجية :
- الشكل رقم (2-02) : المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة



المصدر : بغو محمد الصغير ، مرجع سبق ذكره ، ص: 20 .

المطلب الثالث : المبادئ الدولية لحوكمة البنوك

لقد حاز موضوع الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية على قدر كبير من اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية، وقد أصدرت هيئات عالمية مبادئ دولية تتضمن معايير للحكم الرشيد في المؤسسات المالية والمصرفية.

1- مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية :

➤ مفهوم منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OESD : هي منظمة اقتصادية دولية كبرى يبلغ عدد أعضائها 34 دولة، تجعل من أهدافها الالتزام بدعم مشاريع النمو المستدام وإيجاد فرص للعمل إلى جانب الحفاظ على الاستقرار المالي للبلدان الأعضاء بشكل خاص.

- تأسست عام 1961 خلفا لمنظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي التي تأسست عام 1947 وتمثل رسالة المنظمة في " تعزيز السياسات التي تؤدي إلى تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب في سائر أنحاء العالم "؛
- المقر: يوجد مقر المنظمة في العاصمة الفرنسية باريس ويصل عدد موظفيها إلى 2500 وتصدر نحو 250 منشورا سنويا.

- الأهداف: تلتزم المنظمة بدعم النمو المستدام والتوظيف، ورفع المعيشة والحفاظ على الاستقرار المالي، ومساعدة البلدان الأخرى في التنمية الاقتصادية، والمساهمة في نمو التجارة العالمية.

➤ مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية :

تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية موضوع الحوكمة من خلال عدة مبادئ عاجلت في مضمونها العديد من القضايا الإدارية والفنية المرتبطة بأداء البنوك، وأهمها: ¹

المبدأ الأول : وجود أساس لإطار فعال لحوكمة البنوك

يعتبر هذا المبدأ الإطار العام لجميع مبادئ الحوكمة الأخرى، ويتناول تشجيع ووضع إطار لحوكمة البنوك ويؤثر على شفافية وكفاءة السوق، ويحقق التوافق مع القوانين السائدة، ويقوم بتحديد وتوزيع المسؤوليات من خلاله بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية داخل البنك.

- ينبغي أن يتم وضع إطار الحوكمة بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق، والخوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

¹ - حديدي ادم، غربي ياسين سي الاخضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الدولي العلمي حول، التوجهات الحديثة للسياسة المالية للدولة، جامعة محمد بوضياف، 14/ 15 نوفمبر 2016 ، ص: 06 .

- ينبغي أن تكون متطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحوكمة في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

المبدأ الثاني : المحافظة على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

- وذلك من خلال ضمان التأكيد على المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بحيث تتاح الفرصة لهم للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- حفظ جميع حقوقهم ومنها حقهم في نقل الملكية الأسهم، اختيار مجالس الإدارة، الحصول على مقسوم الأرباح، مراجعة القوائم المالية، حق المساهمين في المشاركة الفعالة باجتماعات الجمعية العامة.
- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:
 1. طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
 2. إرسال أو تحويل الأسهم.
- الحصول على معلومات المادية وذات صلة بالبنك في الوقت المناسب على أساس منتظم .
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

المبدأ الثالث : الحفاظ على المعاملة العادلة للمساهمين

- وذلك من خلال ضمان التأكيد على المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بحيث تتاح الفرصة لهم للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة على زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح في حوكمة البنوك

يجب أن يتم الاعتراف في حوكمة البنوك بحقوق أصحاب المصالح التي ينشؤها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، مع القيام بتشجيع التعاون النشط بين البنوك وأصحاب المصالح في زيادة الإستثمارات مع خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

- دور أصحاب المصالح في ممارسة سلطات الإدارة في البنك ومنها حقوقهم القانونية في التعويض عن أية انتهاكات لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على أداء البنك ، وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بأصحاب المصالح (البنوك، الدائنون، المقرضون، حملة السندات، الموردون، الزبائن).

المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية

يتعلق هذا المبدأ بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالبنك بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة البنوك.

- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي الوقت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات صلة.
- ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم تحليلات، والمشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الأضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

- تتعلق هذه المسؤوليات بالتوجيه والإرشاد الإستراتيجي للبنك، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة البنك، مع محاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام البنك والمساهمين.
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للبنك.
 - ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في البنك.

ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بالوظائف الرئيسية معينة، تتضمن:

- ✓ استعراض وتوجيه إستراتيجية البنك، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار؛
- ✓ الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة البنوك وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛
- ✓ اختيار، تحديد مكافآت ومرتبآت، والإشراف على كبار التنفيذيين بالبنك، واستبدالهم إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب؛
- ✓ ضمان شفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي ؛
- ✓ ضمان نزاهة حسابات البنك، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة ؛
- ✓ الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات؛
- وتعترف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بأنه لا توجد وصفة واحدة تناسب الجميع، وذلك إنه لا يوجد نموذج وحيد لحوكمة المصارف ينطبق على جميع البلدان، كما أن المبادئ غير ملزمة لكن قيمتها بوصفها عناصر أساسية للحوكمة الجيدة قد أقرت وأدجت في قواعد العديد من البلدان لمختلف.
- و الشكل التالي يوضح مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية :

الشكل رقم (2-03) : مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية



المصدر : سلاف لعوي و منيرة مصباحي ، " الحوكمة في البنوك-دراسة مقارنة بين التقليدية و الاسلامية "، مذكرة ماستر

في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و مالية دولية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجيل ، 2017-2018

ص:45.

2 - مبادئ لجنة بازل في اطار الحوكمة في البنوك :

تعتبر الارشادات التي جاءت بها لجنة بازل¹ في مجال الحوكمة مكملية للمبادئ التي انتهت إليها منظمة التعاون الاقتصادي، وقد جاءت مبادئ لجنة بازل على ثلاث مراحل هي : بازل 1 سنة 1999 ، م بازل 2 سنة 2006م، بازل 3 سنة 2010م، في كل مرة يتم تعديلها حسب المستجدات والتطورات العالمية والإقليمية والمحلية.

توصيات لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك سنة 1999:

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة "تعزيز حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية"، جاءت هذه الوثيقة بإبراز الممارسات التي تعمل على سلامة الحكومة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:²

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم الخاصة للعمل في المصارف تعمل على محاربة الفساد والرشوة في أعمال المصرف سواء على صعيد الصفقات الداخلية أو الخارجية ؛
- وضع وتعزيز خطوط المسؤولية والمحاسبة في المصارف وضمان وضوح قواعدهما حيث يتعين على مجلس الإدارة أن يحدد وبوضوح تام صلاحيات وسلطات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا من اجل التعامل المرن والكفاء في معالجة المشاكل المتسارعة في البيئة المصرفية؛
- ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين تماما لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم في حكومة المصارف ولا يخضعون لتأثيرات مصدره الإدارة أو مؤسسات خارجية ؛
- التأكد من أن هناك دور رقابي ملائم من الإدارة العليا باعتبارها مكون رئيسي في حكومة المصرف ومسؤولياتها المباشرة عن أداء المصرف أمام مجلس الإدارة ؛

¹ - تأسست لجنة بازل في نهاية سنة 1974 وبازل Basel مدينة تقع شمال سويسرا على الراين وتعتبر مرفأً نهرى ومركز صناعي من مجموعة الدول الصناعية العشر الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المملكة المتحدة، فرنسا، إيطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، بالإضافة إلى لوكسمبورج، وأطلق على تلك اللجنة مسميات ثلاثة، لجنة بال نسبة إلى مكان انعقادها بمدينة بال الفرنسية، أو لجنة بازل نسبة إلى مدينة بازل بالإنجليزية، أو لجنة كوك نسبة إلى رئيسها مدير بنك إنجلترا المركزي. وذلك تحت إشراف بنك التسويات الدولية وقد كان الباعث لتأسيس تلك اللجنة هو تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها وتعرّض بعض هذه البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم بالإضافة للمنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية نتيجة لتدني رؤوس أموالها كان ذلك لسنة 1998.

² - حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، " حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2001، ص79،80.

- الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين كاعتراف بأهمية العمل الذي يقومون به في تعزيز عملية الحوكمة، من خلال الاستفادة من التقارير المرفوعة من طرفهم إلى مجلس الإدارة وذلك على نحو فعال وفي الوقت المناسب؛

- التأكد من كون أساليب المكافآت منسجمة مع القيم الأخلاقية للبنك وأهدافه الاستراتيجية والبيئة المصرفية؛

- العمل والسير بحكومة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف مما يسمح بمساءلة ومحاسبة مجلس الإدارة و الإدارة العليا في الأعمال المنصوص عليها.

مبادئ الحوكمة في البنوك وفقا للنسخة المحدثة لتقرير لجنة بازل الصادرة في فيفري 2006 :

أصدرت لجنة بازل تقريرا عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فيفري 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في: ¹

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة .

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم معايير العمل مع التأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمتع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع هيكل إداري موضحا فيه المسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم التي تم وضعها من خلال نظام رقابة داخلية فعال.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات أو بوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف .

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من تناسب سياسات الأجور والمكافآت مع استراتيجية البنك .

¹ سلاف لعوي، منيرة مصباحي، مرجع سبق ذكره ، ص:47.

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، والتي تسهل للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال إدارة البنك.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس و الإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من أجلها.

توصيات لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك سنة 2010:

بعد نشر توجيهات اللجنة لعام 2006 حدثت العديد من حالات الفشل في حوكمة البنوك والتي من أهمها الأزمة المالية التي بدأت في منتصف سنة 2008 والناجمة أساسا عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعقيدها على نحو غير ملائم والإهمال في الهياكل التنظيمية وأنشطة البنوك و إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها في سنة 2006 مؤكدة من جديد على الأهمية المستمرة لمبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف البنوك والمشرفين من خلال تسليطها الضوء على المجالات الرئيسية التالية :¹

المجال الأول: ممارسات المجلس: وتشمل الأمور التالية :

– **المسؤولية العامة للمجلس :**

المبدأ الأول: يتحمل المجلس المسؤولية العامة من البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للبنك، استراتيجية المخاطرة، حوكمة البنك، كما يعتبر أيضا مسؤولا عن الإشراف على الإدارة العليا.

– **مؤهلات المجلس:**

المبدأ الثاني: ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين تماما لمناصبهم وذلك من خلال التدريب الجيد لهم، كما ينبغي ان يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنك وان يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم الموضوعي في شؤون البنك .

¹ – سلاف لعوي، منيرة مصباحي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 48.

- ممارسات المجلس وهيكله :

المبدأ الثالث: ينبغي على المجلس تحديد ممارسات حوكمة ملائمة لعمله وان تتوفر لديه الوسائل لضمان مثل هذه الممارسات تتم ممارستها ومتابعتها دوريا من اجل تحسينها.

- هياكل المجموعة :

المبدأ الرابع: في هيكل المجموعة مجلس الشركة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة، وضمان وجود سياسات الحوكمة واليات ملائمة هيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها .

المجال الثاني: الإدارة العليا

المبدأ الخامس: بتوجيه من المجلس ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي اقرها المجلس.

المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

المبدأ السادس: ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافية لهذه الأخيرة.

المبدأ السابع: ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية وينبغي أن يواكب أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

المبدأ الثامن: تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة العليا.

المبدأ التاسع: ينبغي على مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية، المراجعين الخارجيين ومهام الرقابة الداخلية.

المجال الرابع: المكافآت والتعويضات

المبدأ العاشر: ينبغي أن يشرف مجلس الإدارة على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه كما ينبغي عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود .

المبدأ الحادي عشر: ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث ينبغي أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر، جداول الدفع والتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها .

المجال الخامس: هياكل البنوك المبهمة والمعقدة

المبدأ الثاني عشر: ينبغي على مجلس الإدارة و الإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

المبدأ الثالث عشر: عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو تستوفي المعايير البنكية الدولية ، فينبغي على المجلس و ادارته العليا فهم هذا الغرض فهم الهيكل و المخاطر كما ينبغي ايضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة .

المبادئ الحديثة لإرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر جويلية 2015

حسب التقرير الأحدث للجنة بازل الصادر في شهر جويلية 2015 ، تم تلخيص مبادئها إلى ثلاثة عشر مبدأ والتي نوجزها فيما يلي :¹

- 1- **المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة:** يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على المصرف، حيث يعتبر المسؤول والمكلف الوحيد عن وضع الأهداف الإستراتيجية للمصرف ومتابعة تنفيذها ويكون ذلك في إطار مفهوم الحوكمة وتماشيا مع الثقافة المصرفية السائدة.
- 2- **تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة:** يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المقومات والمؤهلات اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم، كما يجب أن يكونوا مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، إضافة إلى تمتعهم بالقدرة على إصدار القرارات المناسبة فيما يتعلق بمختلف الأنشطة التي يمارسها البنك.

¹ - د. شريفة بوعبيدة ، " دعائم الحوكمة و فاعليتها في تحسين الأداء المالي " ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 02 العدد 03 ، ، البليدة الجزائر ، جوان 2018 ، ص ص : 249 - 250 .

- 3- القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة : على مجلس الإدارة أن يحدد من أجل مهامه الخاصة، قواعد وممارسات للحوكمة تكون ملائمة لطبيعة هذه المهام، ويجب أن يحوز على الوسائل اللازمة التي تمكنه من الامتثال لهذه الممارسات، ولضمان فاعليتها يتوجب على مجلس الإدارة ان يقوم بنشرها بصفة دورية .
- 4- الإدارة العليا : تخضع الإدارة العليا لسلطة ورقابة وإشراف مجلس الإدارة، كما يجب عليها أن تعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق ويتلاءم مع كل من استراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر، والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل المجلس.
- 5- هياكل المجموعة : في هياكل المجموعة يتحمل مجلس الإدارة للشركة الأم المسؤولية التامة على أنشطة المجموعة التابعة لها ، كما يكلف بوضع إطار خاص بالحوكمة يكون واضحاً ومتوافقاً مع الهيكل التنظيمي للشركة ، كما يجب أن يتلاءم مع نشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها ، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك معرفة وإدراك هيكل المجموعة والمخاطر التي يمكن أن تشكلها له.
- 6- وظيفة إدارة المخاطر : على كل بنك أن تتوفر على مستواه وظيفة لإدارة المخاطر تكون مستقلة فعالة، وتحت وصاية مدير إدارة المخاطر، مع حصول هذه الوظيفة على المكانة الملائمة لها والمحافظة على استقلاليتها، بالإضافة إلى توفير الموارد الضرورية لها كما يمكن أن تلجأ إلى مجلس الإدارة عند الضرورة.
- 7- رصد و متابعة ومراقبة المخاطر : يجب على البنوك رصد، ومتابعة ومراقبة المخاطر بصفة دورية، حيث نجد أن درجة تعقيد البنية التحتية للبنك الخاص بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون ملزمة مواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة على كل من مستوى بيانات المخاطر الداخلية للبنك، بالإضافة للمخاطر الخارجية ومخاطر القطاع.
- 8- التبليغ عن المخاطر : يستوجب على البنك توفير إطار فعال لحوكمة المخاطر ، من خلال تصميم نظام اتصال داخلي قوي وفعال حول جميع المخاطر وذلك بين مختلف أقسام البنك ومن خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- 9- الإمتثال : يُشرف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك في حالة عدم امتثاله مختلف القوانين والتنظيمات التي تنظم العمل البنكي، كما يجب على هذا المجلس أن ينشأ وظيفة الإمتثال في الهيكل التنظيمي باعتبارها الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك، من خلال متابعتها مدى توافق أنشطة البنك مع القوانين والتنظيمات المعمول بها، وكذلك توافقها مع السياسة الداخلية للبنك.

10- **المراجعة الداخلية :** تمثل وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة الخط الدفاعي الثالث للبنك، ويجب عليها أن تعمل على مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا على تطوير إطار فعال للحوكمة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل.

11- **نظام التعويضات :** إن تصميم نظام التعويضات وهيكّل الأجور والمكافآت الخاص بالموظفين عليه أن يساهم في إرساء نظام حوكمة جيدة ، وإدارة محكمة لمخاطر البنك ، لهذا على مجلس الإدارة أن لا يهمل نظام التعويضات ويستوجب عليه التطوير والمتابعة الدائمة لهذا النظام.

12- **الافصاح والشفافية :** حتى تكون هناك حوكمة بنكية فعالة يجب أن تتسم بالافصاح والشفافية الكاملة اتجاه كل من المساهمين، المودعين، أصحاب المصالح المشتركة وكافة الأطراف المتدخلة في السوق.

13- **دور السلطات الاشرافية :** يمكن للسلطات الإشرافية أن تقدم التوصيات والتوجيهات للبنك في كل ما يتعلق بمجال تطبيق الحوكمة ومتابعة تنفيذها، كما تقوم بإجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا ،بالإضافة إلى إجراء تحسينات وتصحيحات إن اقتضت الحاجة، وكذلك مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع السلطات الإشرافية الأخرى.

3 - مبادئ البنك وصندوق النقد الدوليين في مجال الحوكمة

بعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل جاء الدور على صندوق النقد والبنك الدوليين لإصدار مبادئهما فيما يخص حوكمة البنوك وتتمثل في ما يلي: ¹

أ. **مبادئ البنك الدولي:** أكد البنك الدولي أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة البنوك ما يلي:

- **الإعسار وحقوق الدائنين :** في محاولة لتحسين استقرار النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا 1997 ، قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدنيين في الأسواق الناشئة.

- **الشفافية في نظام المحاسبة والمراجعة :** من أجل الحصول على تقارير مالية للبنك تكون شفافة وتقدم في الوقت المناسب ويمكن الاعتماد عليها لمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة .

ب . **مبادئ صندوق النقد الدولي:**

وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية.

¹ - سلاف لعوي، منيرة مصباحي، مرجع سبق ذكره ، ص: 54 .

- **قانون السياسات المالية** : يشجع صندوق النقد الدولي أعضائه على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، والتي تؤكد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوافر المعلومات للجميع، وإعداد الميزانيات وتقاريرها بطريقة صحيحة وتأكيد النزاهة .

- **قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية** : قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون للممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسة المالية والنقدية، وقد وضعت إجراءات الشفافية على أساسين أولهما أن السياسة المالية والنقدية يمكن أن تصبح أكثر فاعلية إذا عرف المواطنون أهدافها وأدواتها أما ثانيهما انه يجب أن تكون البنوك المركزية والمؤسسات المالية خاضعة للمساءلة.

المبحث الثاني : واقع الحوكمة في الجزائر

رغم الإصلاحات التي عرفتھا المنظومة المصرفية الجزائرية منذ نشأتھا، إلا أنها لا زالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتض ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، ومن أجل الإلمام بهذا المبحث علينا التطرق إلى النقاط التالية :

- ✓ أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة.
 - ✓ الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.
 - ✓ الدلالات والمؤشرات الأساسية للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري .
- المطلب الأول : أزمة البنوك في الجزائر و ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة .**

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي ، بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جود الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين المصارف ، ومن بين أهم المصارف التي ظهرت في هذه الفترة ، نجد " بنك الخليفة " و "البنك التجاري و الصناعي الجزائري " ، و لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

الفرع الأول : أزمة بنك الخليفة

إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب، أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي ، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد "خليفة لعروسي" وهو صيدلي، وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين

ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء (Cartes d'achats) تعادل ضعف مرتب الزبون ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضاً خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة و التفتيش، فإن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تجلت من خلال :¹

- وجود قصور في هياكل و مصالح البنك ؛
 - وجود ضعف في المعرفة الإدارية لمديري البنك و عدم تحكمهم في قواعد ادارة البنوك ؛
 - عدم كفاية الإجراءات المحاسبية و التقارير التي كان يعدها و يسلمها للسلطات الرقابية لبنك الجزائر ؛
 - عدم كفاية وسائل العمل مقارنة بالتوسع التجاري للبنك ؛
 - وضع عراقيل امام اللجنة المصرفية خلال أدائها لمهام الرقابة في عين المكان ؛
 - غياب المصادقة على الحسابات السنوية للدورات المالية 1999 ، 2000 ، 2001 ، من طرف الهيئات المسيرة للبنك " مجلس الإدارة و الجمعية العامة " ؛
 - تضخيم غير عادي لبنود متنوعة في اصول و خصوم الميزانية العمومية ؛
 - انعدام التقارير التي من المفروض ان يعدها مراجعو الحسابات حول الوضعية المالية للبنك عموما .
- وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن، لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع بتقدير تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافياً، مما اضطر مصفي البنك إلى تطهير الحسابات وبيع أصول البنك.

¹ M. Ghernaout, Crises Financières et Faillites des banques Algériennes édition GAL (Grand-Alger-Livre), Alger/Algérie , 2004, p40.

الفرع الثاني : أزمة البنك التجاري و الصناعي الجزائري

نفس الشيء حدث مع هذا البنك الذي تم اعتماده سنة 1988 من طرق بنك الجزائر، وفي إطار برنامج الرقابة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك، وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها¹:

✓ عدم احترام التسيير الجيد للمهنة؛

✓ خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛

✓ عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛

✓ عدم وجود احتياطي إجباري؛

✓ تجاوزات لقوانين الصرف.

كل هذه الأمور و غيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماتها نحو المودعين، لذا قررت اللجنة البنكية في 31/08/2003 سحب الترخيص من هذا البنك.

الفرع الثالث : أزمة الشركة الجزائرية للبنوك

تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12/06/1999 ، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 02/11/1999 وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررًا يوم 27/12/2005 بسحب الاعتماد الممنوح له، ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمتراباعتراف مساهمي البنك بعدم قد رتهم على تكوين راس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذه البنوك اثر إعلان عدم قدرتها على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس النقد والقرض بسحب الاعتماد من عدة بنوك، خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه

¹ -نورة حراث ، "اهمية تطبيق الحوكمة واثارها على القطاع البنكي الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص: مالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ام البواقي ، الجزائر ، 2013-2014 ، ص 85.

البنوك على غرار : يونيون بنك والبنك الدولي الجزائري وبنك الريان الجزائري ، وكانت النهاية بزوال جميع البنوك الخاصة ذات الرأس المال الجزائري .

أما بخصوص البنوك العمومية، فإن هذه الأخيرة تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيلة والحذر المعتمدة دوليا .¹

المطلب الثاني : المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك التجارية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بـ: "لجنة الحكم الراشد" وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجها رضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها. أما في المجال البنك ، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، ومن بينها:

الفرع الأول : القوانين المعززة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية

من أهم القوانين نجد :²

1- قانون المراقبة المالية للبنوك و المؤسسات المالية :

أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/14 الخاص بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والمتضمن إجبار البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية بغرض التصدي لمختلف المخاطر والحد منها، وفق ماجاءت به اتفاقية بازل 2 .

¹ - علال بن ثابت و محمد الطاهر عامري ، "واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر" ، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد و الإدارة ، المجلد 02 العدد 02 ، الجزائر ، ديسمبر 2018 ، ص: 126 .

² - عياري أمال، خوالد أبو بكر، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012 ، ص: 14-15 .

وفقا للمادة الثالثة من النظام 02-03 ، فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية تأسيسها، يجب أن تتضمن الأنظمة التالية :¹

- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات .
- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج .
- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر .
- نظام التوثيق والإعلام.

2- قوانين محاربة الفساد المالي و الإداري :

إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة و صريحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الأفة و الجنب المنشئة لها ، و لم تعريفا صريحا لهذه الظاهر ، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 في 09 جويلية 1996 و المتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من و إلى الخارج.²

و بتاريخ 1996/06/09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديد تعتبر أدا لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارستها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ 2002/04/12 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال ، و مع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.

و في إطار تطبيق القانون رقم 01-06 الصادر في 2006/02/20 و المتضمن للوقاية من الفساد و محاربته ، فقد تم تسجيل مايلي :

- تقديم 680 قضية أمام العدالة في سنة 2006 وأفضت إلى الحكم على 930 شخص .
- تقديم 1054 قضية أمام المحاكم ومهها 681 قضية تم الفصل فيها سنة 2007 وأفضت إلى الحكم على 1789 شخص .

¹ - نفس المرجع ، ص: 14 .

² - بن عزوز محمد ، الفساد الإداري والإقتصادي، آثاره وآليات مكافحته حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية، العدد 07 ، 2016 ، ص: 210-211 .

- تقدم 622 قضية على مستوى المحاكم من بينها 484 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول من سنة 2008 وتم خلالها الحكم على 1126 شخص.

الفرع الثاني : برنامج العمل الوطني في ظل الحوكمة

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية. وبغرض تحسين إدارة المخاطر (des Gestion risques) وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الاسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية و بالتشاور مع البنوك و المؤسسات المالية .

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الاوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي¹:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية دولية.
 - إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2.
 - إعداد دراسة الاثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالاموال الخاصة).
- وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الاوروي (AFSMA)²، من أجل مساعد البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير. وقد ترجم تنفيذ هذه الاصلاحات بما يلي:
- ✓ وضع عقود الكفاءة ؛
 - ✓ تحسين دور مجالس الادارة ؛
 - ✓ تحسين إدارة البنوك؛
 - ✓ تحسين ظروف الاستغلال البنكي .

¹ - عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، بحث ضمن فعاليات -الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص10.

² - (AMSFA):Appui à la Modernisation du Secteur Financier Algérien

المطلب الثالث : الدلالات و المؤشرات الأساسية للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري

إن قضية الحوكمة اشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في الفساد الاداري وضعف مناخ الاستثمار، الامر الذي دفع بالدولة الى تكوين لجنة سميث " لينة الحكم "حتو إن كان تأسيس هذه اللينة موجنة لارضاء أطرا خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الاحساس بأهمية تبني هذه المبادئ، التي اصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها.

وفيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، فانها مازالت لم ترق الى المستوى المطلوب، أو في مرحلتها الجنينية رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توشي ببداية إدخال هذه المبادئ في ادار المنظومة المصرفية الجزائري، وتتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر التالية :

✓ أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاء العلمية، بإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين، من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيد ؛

✓ تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية، وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلى ذلك من خلال الأمر 03-11 المؤرخ في 26/08/2003 ، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء ليان خاصة بإدارة المخاطر.¹

وعلى الرغم من تلك الدلالات المشار إليها، فإننا نسجل بعض المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، والتي تظهر من خلال :

- عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك؛
- ضعف الشفافية و الإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية؛
- عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية؛²
- عدم الالتزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما ينص على ذلك قانون النقد و القرض سواء قانون 90-10 او الأمر 03-11 .³

¹- عبد القادر بريس، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر " ، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الإندماج في الإقتصاد العالمي ، المدرسة العليا للتجارة ، العدد 1 ، الجزائر ، 2006 ، ص: 35 .

²- تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، الآلية الافريقية للتقييم من قبل النظراء /نقطة الارتكاز الوطنية، الجزائر، نوفمبر 2008 ، ص: 150 .

³- الجريدة الرسمية رقم 56 ، لأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 .

- عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر؛
- عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية؛
- عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات.

المبحث الثالث : الحوكمة و علاقتها بالاداء المالي

يعتبر مصطلح الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ ونظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة بسبب إختيار كبرى الشركات العالمية وخاصة الأمريكية وبسبب ادراك مختلف الدول للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في التأثير على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية من خلال قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الأرباح وتقليل المخاطر والتنبؤ باستمرار المؤسسات أو فشلها على المدى الطويل وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسات .

وعليه سنوضح في هذا المبحث مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال ابراز مدى تأثير مبادئ وآليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية والمتمثلة في البنوك .

المطلب الأول : دور مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للبنوك

الفرع الاول : أثر مبادئ الحوكمة على الاداء المالي

نظرا للأثر البارز لمبادئ الحوكمة في المؤسسة الإقتصادية؛ والذي يتمثل في تحسين أدائها المالي وبالتالي تجنب وقوعها في الأزمات .وعليه سيخصص هذا المطلب لتوضيح أثر هذه المبادئ ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي للبنوك؛ من خلال التركيز على ثلاث (03) مبادئ والمتمثلة في: مجلس الإدارة ؛ الإفصاح والشفافية؛ أصحاب المصلحة .¹

1- دور مجلس الادارة في تحسين الاداء المالي:

يمارس مجلس الإدارة مهامه الإشرافية و سلطاته في إتخاذ القرارات من خلال تشكيل لجان من أعضائه يمكن أن يشارك فيها أعضاء من الإدارة التنفيذية و من أهم هذه اللجان لجنة المراجعة والتي تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين بين ذوي خبرات في المحاسبة والمراجعة والتمويل؛ وتتوافر لديهما الإرادة والسلطة والموارد لتوفير إشراف جيد على عملية التقارير المالية؛ وتتكفل اللجنة بإختيار المراجع الخارجي وتتولى تقييم أدائه والموافقة على أتعاب المراجعين ؛ حيث تعتبر صيغتي الإستقلالية وعمق النظر أهم صفاتها؛ كما تلعب دور رئيسي في الإشراف والرقابة

¹- وهي ليندة ، " دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير؛ تخصص الإدارة المالية للمؤسسات؛ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2016، ص 67-68

المالية وتقييم التقارير وتعمل على زيادة الثقة العامة بالمؤسسة؛ وهي من اللجان الهامة في حماية أصول المؤسسة بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين والمنظمين؛ ومن أهم وظائف مجلس الإدارة:

- ✓ العمل على تحسين نوعية التقارير المالية عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة؛
 - ✓ تقييم وتحسين وتقييم بيئة الرقابة واستعراض نظام تحليل المخاطر بالمؤسسة؛
 - ✓ تحسين مستوى الإتصال بالمراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز إستقلالهم والقيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين؛
 - ✓ الالتزام بالقوانين واللوائح والتشريعات.
- وتقوم لجنة المراجعة بأنشطة مختلفة تساعد على تحسين جودة التقارير المالية للمؤسسات تترجم في إعداد تقارير سنوية تقدم إلى مجلس الإدارة؛ ومن أهم هذه الأنشطة :

- تدعيم إستقلال المراجعين الخارجيين؛
- فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين؛
- فحص التقارير المالية.

ولضمان فعالية اللجنة بالمؤسسة ينبغي توافر العناصر الآتية:

- إستقلالية أعضائها؛
- الدراية المالية والخبرة خاصة مع عقد الأدوات المالية الحالية؛
- إعداد التقارير المالية من حيث الإشراف والرقابة فقط .

2 - دور الإفصاح و الشفافية في تحسين الاداء المالي :

يعد عنصر الإفصاح والشفافية من أهم الركائز التي يقوم عليها نظام الحوكمة؛ وذلك لأهميته القصوى في تمكين إدارة المؤسسة من تحقيق التوازن المستهدف بين مصالح إدارتها ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة؛ من خلال توفير لهم معلومات ذات نوعية تساعد في ترشيد قراراتهم .

حيث ان الإفصاح والشفافية إحدى الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات ولها دور فعال في إحكام الرقابة على إدارة المؤسسات لمنعها من إساءة إستعمال سلطتها وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتحسين أدائها وتنافسيتها وممارستها المحاسبية وتوفير الشفافية في التقارير المالية وهو ما يجنبها الوقوع في الغش والتلاعب.

وتشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق ضخمة ونشطة لحقوق الملكية إلى أن الإفصاح يمكن أن يكون أيضا أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين.

وفي هذا الصدد يمكن القول أن الإفصاح والشفافية يساعد على خلق الثقة بين المستثمرين المحتملين و إستخدامها واقناعهم بدعم مشروعات المؤسسة وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم بحكمة؛ كما تحمل مجلس إدارة المؤسسة المسؤولية الكاملة عن تصرفاته.

بالإضافة الى أن نظم الإفصاح القوية تساعد على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال؛ وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يساهم في إنتشار السلوكيات غير الأخلاقية وفي التأثير على نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للمؤسسة ومساهميها فحسب بل للإقتصاد ككل؛ ويطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون الحصول على معلومات منتظمة تتسم بدرجة عالية من المصادقية والقابلية للمقارنة مع المعلومات الأخرى المناظرة وبدرجة التفصيل والوضوح الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة؛ كما تمكنهم من إتخاذ قرارات رشيدة مستندة إلى المعلومات الكافية؛ فعدم كفاية هذه الأخيرة وعدم وضوحها تعوق قدرة المؤسسة على العمل؛ كما أنها قد تسفر عن إرتفاع تكلفة أرس المال وعن سوء تخصيص مواردها المختلفة؛ وهو ما يؤثر على تنافسية المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق يساهم الإفصاح والشفافية في تحسين مستويات تفهم الجمهور لهيكل وأنشطة المؤسسة؛ علاوة على تفهم سياسات المؤسسات وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقة المؤسسات بالاجتمعات التي تعمل خلالها؛ وأن غياب الإفصاح والشفافية بشكل واضح أدى إلى تراجع واضح في الحفاظ على المال العام؛ وبذلك إنتشرت ظاهرة الفساد الإداري والمالي وأصبحت حالة عامة مشخصة في المجتمعات¹.

3- دور أصحاب المصالح في تحسين الاداء المالي :

أن خلق علاقات مميزة مع أصحاب المصالح يعد موردا هاما ممكن أن ينافس الموارد المالية، فهو مصدر للإبداع والأداء المتميز والسمعة الجيدة وتعزيز للعلامة التجارية للمؤسسة، إضافة إلى أن نوعية علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح يمكن إعتبارها أحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية الضرورية لتحقيق أهدافها،

¹ - فروم محمد الصالح ، "أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال؛ العدد(03)؛ المجلد(12)، الأردن، 2016، ص: 677-

وعلى العكس فإن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصا المساهمين.

إضافة الى ذلك ان أصحاب المصالح يقدمون للمؤسسة مصادر ملموسة وغير ملموسة ضرورية لنجاحها في عملها؛ فهم يتأثرون كما يملكون القدرة للتأثير عليها؛ كما أن المحافظة على ثقة المستثمرين والزبائن بالمؤسسة أمر مهم للغاية ، وبالتالي فإن سمعة المؤسسة يمكن أن تتضرر بسبب ضعف الأداء أو بسبب الممارسات غير الأخلاقية¹.

الفرع الثاني : زيادة كفاءة البنك في تعبئة و توجيه الائتمان

يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك² :

زيادة قدرة البنك في استقطاب الودائع: حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الاموال على البنوك التي لا تطبقها وتزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.

زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل صيغ ممكنة: حيث إن تطبيق الحوكمة في البنوك يمكن من تقوية الادارة السليمة للمخاطر وتحسن فعالية توزيع الموارد، هذا فضلا عن أن حوكمة البنوك تلعب دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة وذلك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية، تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، الافصاح.

المطلب الثاني : مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك

يعتبر مصطلح الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ ونظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة بسبب إختيار كبرى الشركات العالمية وخاصة الأمريكية ويسبب إدراك مختلف الدول للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في التأثير على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية من خلال قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الأرباح وتقليل المخاطر والتنبؤ بإستمرار المؤسسات أو فشلها على المدى الطويل وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسات.

¹ فروم محمد الصالح، "الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية؛ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة باجي مختار عنابة؛ الجزائر، 2017، ص: 198.

² بن عزوز بن علي، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية بالودائع، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد5، ص: 123 .

وعليه سنوضح مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال إبراز مدى تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول : أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي

يعتبر التدقيق إحدى أهم آليات حوكمة المؤسسات؛ لما له من دور أساسي في رقابة وتقييم الأداء المالي للمؤسسات وينقسم التدقيق إلى تدقيق داخلي وتدقيق خارجي؛ بالإضافة إلى إدارة المخاطر لما لها من تأثير كبير على الأداء المالي.

1- دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي

يتمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي في إكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات؛ ويتم ذلك بعد تنفيذ العمليات المحاسبية؛ أي التحقق من سلامة السجلات؛ البيانات والمحافظة على أصول البنك؛ بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي؛ حيث أصبح هو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في البنك وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال إستقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الأفراد الذي يراجع أعماله؛ فهو ينصح ولا يأمر ويصلح ولا يفصح ؛ بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها تطور التدقيق الداخلي فأصبح يعرف على أنه نشاط تقييمي مستقل يهدف إلى تدقيق العمليات المالية والمحاسبية؛ وغيرها من العمليات لخدمة الإدارة؛ بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس فعالية الأداء.

بالتالي نجد أن التدقيق الداخلي هو نشاط تأكيدى لتطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالبنك واضحة ومفهومة؛ ويتم التعامل معها بشكل مناسب وإستشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات الإستشارات الإقتراحات اللازمة لإتخاذ القرارات ؛ مستقل بإرتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم؛ وموضوعي بأداء الأعمال الموكلة إليه وجميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للبنك من خلال خفض التكاليف وإكتشاف موضع الغش وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ؛ والعمل على إقتراح ما من شأنه تحسين العمل والأداء داخل البنك؛ وأن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف البنك بفعالية وكفاءة أي أنه يسعى إلى تحقيق فعالية الأداء وذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا وذلك من خلال التحليلات والتوصيات والمشاورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين في البنك؛ فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد و الأسس التي يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

¹ - رزوق راضية ، " دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات - دراسة تطبيقية لمؤسسة نפטال وحدة ام البواقي - " ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة و مالية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر ، 2016 ، ص ص : 64-65 .

- مراجعة وتقويم فعالية وكفاءة وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فعالية وبتكلفة معقولة؛
- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول البنك من جميع أنواع الخسائر؛
- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية؛
- تقويم نوعية أداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات البنك وتطويرها؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب بإقتراح اللازم منها؛
- تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في البنك وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها وإقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل؛
- إجراء الدراسات و الاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة .

2- دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء المالي

يعتبر التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للبنوك؛ كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية؛ وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية ؛ وتدقيق حسابات البنك وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها فهذا سوف يؤدي لا محال إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة البنك في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل إنتشاره؛ وهذا يبين أنه بتطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيد من الرقابة والتقليل من الغش والتزوير.¹

ويمكن تلخيص واجبات المدقق الخارجي كالآتي:

- مراقبة أعمال البنك وأن يمارس الأعمال الموكلة إليه بإستقلال وحيادية ؛
- حضور إجتماعات الهيئة العامة للبنك والتبليغ عن أي مخالفة للقانون أو أي أمور مالية أو إدارية ذات أثر سلبي على أوضاع البنك إلى الجهات المختصة؛
- تدقيق حسابات البنك وفقا للمعايير الدولية والقواعد المهنية المتعارف عليها؛
- إبداء الرأي في صحة البيانات المالية للبنك وطلب تعديلها إذا كان هناك ما يؤثر على صحتها؛

¹ - خنفر سفيان، " دور التدقيق الخارجي في تحقيق فعالية الأداء الشامل للبنوك التجارية دراسة تطبيقية لبعض البنوك التجارية الجزائرية- أم البواقي -، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية؛ تخصص مراجعة وتدقيق؛ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؛ الجزائر ، 2016 ، ص :54 .

- فحص الأنظمة الإدارية والمالية للبنك و أنظمة الرقابة الداخلية وإبداء الرأي بخصوص فاعليتها والتحقق من ملكية البنك لموجوداتها وقانونية الإلتزامات المترتبة على البنك.

إن التدقيق الخارجي له دور أساسي في الحوكمة إذ يساعد المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها؛ ويغرس الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام؛ وكذلك يعزز مسؤوليات الحكومة في الإشراف والتحقق فيما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في إكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي؛ ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدقق الخارجي التدقيق المالي والتدقيق الإداري والتحقق ويقدم العديد من الخدمات الإستشارية .¹

3- دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي

تتعرض مختلف المؤسسات الإقتصادية إلى العديد من المخاطر نتيجة لطبيعة النشاط التي تمارسه والخدمات التي تقدمها للعملاء؛ في هذا الإطار لكي يضمن مجلس الإدارة فعالية هذه الوظيفة يستعين بلجنة المخاطر بهدف تحسين الحوكمة في البنك وضمان أكبر فعالية في تحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة كل ذلك من أجل:

- حماية مصالح أصحاب المصلحة؛
- ضمان أن مجلس الإدارة يقوم بتعبئة جميع موجوداته نحو الإستراتيجية التي من خلالها يتم تحقيق قيمة إضافية للبنك في إطار نظام رقابي فعال؛
- ضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية والرقابية على نحو كاف وفعال.

تتبع لجنة المخاطر عدة طرق في إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية منها:²

- النماذج الداخلية؛
- إختيار التحمل؛
- إستخدام وكالات التنقيط في إدارة المخاطر.

¹ - مصطفى؛ عبد الحسين علي .علي؛ كاظم حسين وفيحاء؛ عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية مجلة دراسات محاسبية ومالية ؛ العدد 22 المجلد 08 ، 2013 ؛ جامعة بغداد ؛ العراق ، ص: 107 .

² - سليمان رشيدة ، " دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين(دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص مالية وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص : 70 .

وتعمل إدارة المخاطر المالية على تخفيض مستوى المخاطر المالية التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة؛ وهو ما يساعد بدوره على تخفيض علاوة المخاطرة التي يطلبها المستثمرون في المؤسسة؛ وبالتالي تنخفض تكلفة التمويل والتي تعتبر وفقا لنظرية التمويل أحد الأدوات الرئيسية لقدرة المؤسسة على تحقيق النمو المريح وخلق وتعظيم القيمة للمساهمين.

وتعتمد كل من إدارة المخاطر والأداء على التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسة ؛ وبالتالي توجد علاقة بينهما؛ فهما يمثلان التوليفة (العائد - المخاطرة) فكلما كان تحكم المؤسسة جيدا في إدارة المخاطر إرتفع العائد لديها وبالتالي تحسن أدائها؛ فالإدارة الجيدة للمخاطر تعني أن المؤسسة تمارس نشاطاتها ضمن أقل قدر من المخاطر وأقل تعارض للإهتمامات لمختلف الأطراف وهو ما يحسن من أداء المؤسسة وبالتالي سمعتها ويفتح أمامها مصادر أخرى للتمويل وزيادة الأرباح¹. وينبغي أن تشمل إدارة المخاطر في كل بنك على ما يلي للوصول إلى أفضل طريقة للمحافظة على أموال البنك والتقليل أو القضاء على الخسائر المحتملة ومنه أداء جيد للبنك والمتمثلة فيما يلي²:

- أ- **رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا** : حيث ينبغي على المجلس اعتماد أهداف و إستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي له؛ وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها؛ وعلى الإدارة العليا القيام بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة التي أقرها المجلس وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر.
- ب- **كفاية السياسات والحدود** : على مجلس الإدارة العليا للبنك العمل على ضرورة أن تتناسب إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في البنك وضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كفاءة عناصر إدارة المخاطر.
- ت- **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات** : رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة والمجلس بالتقارير.
- ث- **كفاية أنظمة الضبط (الرقابة الداخلي)** : لهماكل الرقابة الداخلية دور حاسم في ضمان حسن سير الأعمال على وجه العموم وإدارة المخاطر على وجه الخصوص .

¹ - سكور أمال، " أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والبنوك الخاصة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2017 ، ص:159 .

² - سليمان رشيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 70-71 .

وفي الأخير يمكننا القول أن إدارة المخاطر هي استثمار في المستقبل؛ ومن الأحسن تقديم المشاكل المحتملة عوضا عن تضييع الوقت في حلها؛ فإدارة المخاطر تطور قابلية التنبؤ ومراقبة مشاريع المؤسسات وتجنب حدوث الأزمات.¹

الفرع الثاني : طرق و أساليب الحوكمة لتحسين الأداء المالي

فيما يتعلق بطرق وأساليب الحوكمة لتحسين الأداء المالي للمؤسسات؛ فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء، وتمثل هذه القنوات في الآتي:²

1- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي :

إن التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام البنوك للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

- عدم إتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل؛ مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالبنك.

2- زيادة قيمة البنك :

لا تؤدي الحوكمة المؤسسية إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب؛ وإنما تؤدي كذلك إلى إرتفاع قيمة البنك وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم البنوك التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية؛ كما أن إنخفاض تكلفة رأس المال يترجم بإنخفاض التكلفة الإقتصادية في القطر؛ بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للإستثمار.

3- تخفيض مخاطر الأزمات المالية :

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للإلتهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات؛ وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين؛ مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق؛ بحيث ينخفض العائد على الإستثمار بشكل قد يقود إلى إنهمار العملة وأسعار الأسهم؛ إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة؛ ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة المؤسسية.

¹ - بركات سارة، " دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية- دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ص:105 .

² - مجاوي نعيمة و بوسلمة حكيمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص : 12- 14 .

4- تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح :

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين ، الموظفين ، العمال ، الموردين ، الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة البنك بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب ، سواء من خلال إدارة ومراقبة البنك ، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع البنك ، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قام البنك بتأدية الخدمات إلى عملائه بالشكل المطلوب ، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماته القانونية ، مع ضرورة تواصله مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة و الابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

وأخيرا فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المؤسسية يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من إستثماراتهم ، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء البنوك ، ومن ثم تدعيم و إستقرار تقدم الأسواق المالية والإقتصاديات والمجتمعات .

المطلب الثالث : الحوكمة و علاقتها بأداء البنوك

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال المحاور التالية:

الفرع الأول : وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء

تؤكد البحوث الدراسات بوجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء في المؤسسات بصفة عامة، وفي البنوك بصفة خاصة، ويعزز ذلك أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يرتبط بأداء مرتفع لشركة أو لبنك، حيث أن وجود مجلس إدارة غالبية أعضائه من الخارج يتمتعون باستقلالية ولديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية، يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة مجلس الإدارة واللجان الرقابية التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين، حيث سيبدل هؤلاء الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على وحماية حقوق المساهمين من أي تلاعب أو إستيلاء من جانب الإدارة، وذلك لأن الأعضاء من الخارج المستقلين لا تربطهم أي علاقات عمل أو صلة قرابة بالإدارة، كما أنهم يتقاضون البدلات والمكافآت من حقوق المساهمين، مما يزيد من ولائهم ويدفعهم إلى بذل الجهد والعناية، كما أن هدفهم سيكون الحفاظ على سمعتهم كمتخذي قرار وأعضاء مجلس إدارة مستقلين، ويؤدي هذا إلى وجود رقابة داخلية فعالة على المدير التنفيذي والمديرين مما يحفزهم على العمل لمصلحة الشركة أو البنك وتطوير الأداء حيث إنهم سيكونون عرضة للتغيير أو تخفيض أو منع مكافأتهم في حالة الأداء الضعيف ، وأيضا فإن حجم مجلس الإدارة يرتبط بالأداء المرتفع، وذلك لتعدد لجان المجلس الرقابية (لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت، لجنة المخاطر، لجنة الحوكمة، ولجنة الموارد البشرية) ؛

وتلك اللجان يجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة وأن يكونوا جميعهم من الخارج ومستقلين، وإذا كان الأعضاء من الخارج المستقلين يمثلون غالبية المجلس أي ثمانية أعضاء كحد أدنى، لذلك نجد أن هناك أكثر من عضو مستقل سيكون عضوا في أكثر من لجنة، ولضمان أن يخصص العضو المستقل الوقت الكافي وأن يبذل الجهد المطلوب فيجب أن لا يكون عضوا في أكثر من لجنتين من لجان المجلس حتى تقوم اللجان بدورها الرقابي بكفاءة وفاعلية مما ينعكس إيجابيا على أداء الإدارة والعاملين.

كما أن جودة تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من حيث التزام البنك بالإفصاح عن نتائج النشاط والأعمال والأداء المالي والتشغيلي، وعن كل ما يحدث بالداخل وله آثار أو نتائج تمس أو يهتم بها المساهمون وأصحاب المصالح يمثل آلية للرقابة الخارجية تعمل على مراقبة أداء ونشاط الإدارة من خلال قياس وفحص وتحليل النتائج المحققة ومقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف لتحديد أو التوصل إلى معرفة ما إذا كان المدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب والمديرون قد قاموا بأداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم، مما يحفز ويدفع الإدارة إلى بذل الجهد واتخاذ القرارات السليمة لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف والاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح.

وأیضا فإن الاهتمام والحرص على أن يكون هناك فصل واضح بين منصب ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب، أي أن يكون هناك شخصان يشغل أحدهما منصب رئيس المجلس والآخر منصب العضو المنتدب أو المدير التنفيذي الرئيسي، يؤدي هذا إلى تطوير العمل وإرتفاع الأداء، والسبب في ذلك عندما يكون هناك شخص واحد يشغل المنصبين فإن ذلك يسمح بتركيز السلطة مما يؤدي إلى التحكم في المعلومات المتاحة لأعضاء المجلس الآخرين وبهذا يصبح مجلس الإدارة تحت سيطرة المديرين، مما يمنع المجلس من إنجاز وتنفيذ المهام بفاعلية ومراقبة القرارات الهامة والحيوية¹.

الفرع الثاني : ارتباط الحوكمة بعلاقة موجبة أو سالبة بأداء البنك

يكون ارتباط الحوكمة بعلاقة موجبة أو سالبة مع أداء البنك معبرا عنه أو دالا عليه بالمؤشرات الآتية:²

- 1- مؤشر العائد على الأصول : ويوضح هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في تخصيص وتوزيع أصول البنك المتاحة بين الاستخدامات والتوظيفات المناسبة والتي تدر أرباحا وتحقق عائدا مرتفعا.

¹ -صلاح حسن، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010، ص-ص: 120-122.

² - صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص : 122-124.

- 2- **مؤشر القيمة السوقية للأصول إلى التكلفة الاستبدالية للأصول** : والقيمة المرتفعة لهذا المؤشر تشير إلى تقييم مرتفع للبنك مما يدل على أن هناك قيمة قد تم إضافتها بواسطة الإدارة، وأن التنظيم الداخلي للبنك فعال وكفء، كما لا يوجد مشاكل وكالة بين الملاك والإدارة ومن ثم فإن تكاليف الوكالة تكون منخفضة.
- 3- **مؤشر العائد على حق الملكية** : ويعكس كفاءة الإدارة في استخدام أموال المساهمين وقدرتها على تحقيق الأرباح من تلك الأموال.
- 4- **مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض** : ويوضح مدى جودة إدارة البنك وكفاءة إدارة المخاطر من حيث عدم اندفاع الإدارة وتوسعها في منح القروض وت ركيزها في عدد معين من العملاء أو القطاعات دون تنوع للمخاطر وإجراء الدراسات والتحليلات اللازمة لقدرة وامكانية العميل للوفاء بالتزاماته تجاه البنك، والمتابعة المستمرة للائتمان للتحقق من مدى تنفيذ السياسة الائتمانية وشروط الائتمان والتعرف على ما قد يعترض العميل من عقبات في الوقت المناسب، وتطبيق مبادئ إدارة المخاطر التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة البنكية واستخدام الأساليب الحديثة في القياس والتحكم وتخفيض تلك المخاطر.
- 5- **مؤشر القروض إلى الودائع** : ويعكس قدرة وكفاءة إدارة البنك في توظيف ودائع العملاء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية، حيث تعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها البنوك فهي أحد وظائفها الرئيسية وتمثل نسبة كبيرة من استخدامات الأموال، حيث تحصل البنوك على عمولات وفوائد تشكل جزءا كبيرا من أرباحها، كما توضح هذه النسبة وضع السيولة بالبنك وكفاءة إدارتها.
- 6- **مؤشر الفوائد المحصلة إلى الأصول** : ويعكس كفاءة الإدارة في تخصيص وتوزيع الأصول المتاحة للتوظيف بين أوجه الاستثمار والاستخدامات، كما يوضح كفاءة إدارة الأصول والخصوم، وينتج عن ذلك الاستثمار وتلك الاستخدامات عائد يدخل ضمن بند الإيرادات في قائمة الدخل؛ وتمثل تلك الأصول في أرصدة لدى البنوك الأخرى، وأذون خزنة، وسندات حكومية، وقروض للعملاء والبنوك .
- 7- **مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول** : كلما كان هذا المؤشر مرتفعا دل ذلك على عدم كفاءة وجودة ضعيفة لإدارة البنك، حيث يتم دفع فوائد تمثل تكلفة ودائع العملاء والإقتراض نتيجة توسع البنك في قبول الودائع باختلاف أنواعها أو الحصول على قروض من بنوك أو مؤسسات مالية أخرى، مما يدل على عدم كفاءة إدارة الأصول والخصوم، وأيضا اعتماد البنك بشكل كبير في قيامه بالأنشطة والعمليات البنكية على الموارد الخارجية وليس على موارده الذاتية، كما يدل على ارتفاع تكلفة الموارد المالية . وإذا كان هذا المؤشر منخفضا فإن هذا يدل على كفاءة الإدارة في الحصول على التمويل اللازم من موارد البنك الذاتية وهناك إدارة جيدة للأصول

والخصوص، أو يدل على انخفاض تكلفة الموارد المالية، نتيجة الحصول على قروض من المؤسسات المالية المختلفة سواء الدولية أو المحلية بتكلفة منخفض، وان وجود مجلس إدارة تتوفر فيه الخصائص المهمة (الحجم، التشكيل، الاستقلالية). مما يساعده على القيام بوظائفه الرقابية بكفاءة وفاعلية، وينعكس هذا على الدائنين من حيث التأكد والثقة في نزاهة ودقة العمليات المحاسبية واعداد التقارير المالية فيقدمون الأموال مقابل فائدة منخفضة.

وبناء على ما تقدم فإن دور الحوكمة في أداء البنوك يكون إجراء رقابيا من خلال دورها في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على السياسات، والعمليات والأنشطة البنكية التي تقوم بها إدارة البنك، وذلك حتى يتمكن مجلس الإدارة ولجانه من التأكد والتحقق من أن المدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب والإدارة العليا قد بذلوا الجهد والعناية الفائقة في تطبيق السياسات والإجراءات البنكية الحذرة عند اتخاذ القرارات والدخول في المشروعات لتحقيق الأرباح والحفاظ على وتعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح وليس تحقيق منافع أو مكاسب شخصية، أي يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم..

كما أن دور الحوكمة في تحقيق الرقابة الخارجية من خلال جودة الإفصاح والشفافية وذلك بإتاحة كافة المعلومات والبيانات التي يستخدمها أصحاب المصالح (الدائنين، الأجهزة الرقابية، وكالات التقييم والتصنيف، المجتمع) في تقييم أداء البنك، للتعرف على مدى تحقيق الإدارة الفاعلية والكفاءة في استخدام والحفاظ على موارد البنك بما يضمن إستمراره ويجنبه الأزمات والمشاكل، ومن ثم يتخذ أصحاب المصالح القرارات بناء على الأداء وطبقا لمصلحة كل منهم في البنك، ولعل أهمها قيام الأجهزة الرقابية بإحكام وتشديد الرقابة على البنك في حالة الأداء الضعيف.

خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول بأن البنوك في حاجة ماسة للحوكمة بهدف التقليل من المخاطر التي يتعرض لها البنك و هو ما يدفع إلى ضرورة وجود مبادئ و اعتبارات تضع إطارا دوليا لإدارة المخاطر، و تعمل على مسايرة المتغيرات العالمية .

يمكن لتطبيق الحوكمة في البنوك أن يساهم في تحسين بيئة الأعمال و ذلك من خلال تأثيره المباشر و غير المباشر على تحسين بعض المؤشرات الفرعية لبيئة أداء الأعمال، كمؤشر الحصول على الائتمان و هذا بمساهمتها في تحسين أداء البنك من خلال رفع قدرته في تعبئة الموارد و منح القروض .

الفصل الثالث

دراسة مقارنة لأثر مبادئ الحوكمة
في تحسين أداء البنوك التجارية

تمهيد :

لقد تناولنا في الجزء النظري كل من الحوكمة البنكية و الاداء المالي للبنوك التجارية، هذا الاخير الذي أحدث العديد من التغييرات، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، إذ أصبحت مبادئ الحوكمة ذات أهمية من خلال الدور الذي تلعبه في تحسين اداء البنوك التجارية .

وتدعيما للجانب النظري، حاولنا القيام بدراسة ميدانية نظرا لصعوبات و الظروف التي تواجه البلاد بسبب جائحة كورونا تعذر علينا الحصول على المعلومات الكافية من العديد من البنوك للقيام بالدراسة الميدانية و لذلك لجأنا للقيام بدراسة مقارنة بين دراستين سابقتين . ولاستيفاء جميع جوانب هذا الفصل تم تقسيمه منهجيا إلى ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي :

المبحث الاول : دراسة إحصائية لأثر أليات الحوكمة على الأداء المالي لبعض الوكالات البنكية لأم البواقي

المبحث الثاني : دراسة عينة من البنوك التجارية "وكالات بوسعادة" حول اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك

المبحث الثالث : مقارنة بين الدراستين السابقتين .

المبحث الأول : دراسة إحصائية لأثر آليات الحوكمة على الأداء المالي لبعض الوكالات البنكية لأم البواقي

من أجل التعرف على أثر آليات الحوكمة على الاداء المالي للبنوك التجارية (وكالات أم البواقي) خاصة في ظل التحولات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري في ظل الاصلاحات الاقتصادية ، وتمشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة(اليات الحوكمة، الاداء المالي)، حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث الى نقاط التالية :

✓ نبذة عن الدراسة

✓ نتائج الدراسة

✓ توصيات الدراسة

المطلب الاول : نبذة عن الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اثر اليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي للبنوك التجارية ، أي ان هذه الدراسة سوف تتناول السؤال التالي : هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة على الاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BEA,BADR,BNA) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

وقد اعد الباحث استبيان باعتباره أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما استخدم أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل التحليل الاحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برمجية (spss) لأنها الانسب لمعالجة بيانات الاستبيان ، وظهرت نتائجه انه يوجد هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اليات الحوكمة والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة بأم البواقي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وقد أجريت هذه الدراسة على عمال الوكالات البنكية المقدر عددهم ب 65 عاملا .

و قد قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول كما يلي :

الفصل الأول : تضمن الإطار النظري للحوكمة البنكية ، حيث قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول مدخل عام لحوكمة الشركات ، أما المبحث الثاني فتناول الإطار المفاهيمي للحوكمة البنكية، أما المبحث الثالث فتناول واقع الحوكمة البنكية في الجزائر.

الفصل الثاني: تناول الباحث من خلاله الإطار المفاهيمي للأداء المالي للبنوك التجارية ، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تمثل المبحث الأول الإطار النظري للبنوك التجارية ، أما المبحث الثاني فتطرق إلى أساسيات حول الأداء المالي للبنوك التجارية ، أما المبحث الثالث فتناول مجالات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، معايير ومؤشراته .

الفصل الثالث : تناول من خلاله دراسة إحصائية لأثر آليات الحوكمة على الأداء المالي لبعض الوكالات البنكية بأم البواقي ، حيث قسم الباحث دراسته الى ثلاثة مباحث ، تمثل المبحث الاول في نظرة عامة عن البنوك التجارية محل الدراسة ، اما المبحث الثاني تمثل في الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة ، اما المبحث الثالث فكان المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان.

منهج البحث :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لانه الانسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في آليات الحوكمة والاداء المالي للبنوك وصفا دقيقا كيفيا و كميًا .

العينة :

تمثلت عينة الدراسة في "65" عاملا تم اختيارها عشوائيا نظرا للصعوبات التي تم مواجهتها عند توزيع الاستمارات على الموظفين .

المطلب الثاني : فروض و نتائج الدراسة

فروض الدراسة :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة على الاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BEA,BADR,BNA) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الأبعاد و المحاور :

تضمن الاستبيان الذي قام به الباحث جزئين ، الجزء الاول تمثل في بيانات وصفية فيه خمسة فقرات ، اما الجزء الثاني فتكون من محورين هما :

المحور الأول تمثل في اليات الحوكمة تمثل في 6 ابعاد و هي :

البعد الأول : التعليمات و الرقابة التنظيمية ، تضمن 6 فقرات ؛

البعد الثاني : الإفصاح و الشفافية ، تضمن 7 فقرات؛

البعد الثالث : تحديد ادوار و حقوق الاطراف الأخرى ذات العلاقة ، تضمن 05 فقرات ؛

البعد الرابع : تبني البنك معايير الاخلاقية و السلوكية ، تضمن 04 فقرات ؛

البعد الخامس : إلزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ، تضمن 05 فقرات ؛

البعد السادس : محور الأداء المالي للبنك ، تضمن 10 فقرات .

المحور الثاني تعلق بالأداء المالي للبنك يتكون من 10 فقرات .

نتائج الدراسة :

اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة على الاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأهم البواقي (BEA,BADR,BNA) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، و هو ما يؤكد صحة فرضية الباحث وتم التأكد من ذلك باستخدام برنامج spss .

المطلب الثالث : توصيات الدراسة

- 1- عمل البنوك التجارية الجزائرية على تعزيز تطبيق آليات الحوكمة البنكية، بما يسهم في زيادة الثقة وتحسين الاداء المالي للبنوك؛
- 2- تعزيز التزام البنوك بمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للإشراف المصرفي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ، وبما يسهم في تحقيق الاستقرار المالي ؛
- 3- العمل على تحسين مستويات الافصاح والشفافية وخاصة ما يتعلق بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بمكافآت مجلس الادارة و الادارة العليا، والنتائج التشغيلية للبنك، والقضايا المتعلقة بأصحاب المصلحة ؛
- 4- تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق آليات الحوكمة البنكية من خلال تطوير التشريعات وإعداد الاطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها وفقا لأفضل الممارسات الدولية.

المبحث الثاني : دراسة عينة من البنوك التجارية "وكالات بوسعادة" حول اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية

نظرا لأهمية موضوع الحوكمة في البنوك الذي يساهم في تحسين أداء البنوك ، لأن الأداء الفعال للمنظومة المصرفية يعتبر من القواعد الأساسية التي يبنى عليها الاقتصاد ، و في هذا الإطار جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية و قد اعتمدنا على هذه الدراسة بهدف تدعيم الدراسة الأولى و تأكيد دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية .

و قد تضمن هذا المبحث العناصر التالية :

✓ نبذة عن الدراسة

✓ نتائج الدراسة

✓ توصيات الدراسة

المطلب الأول : نبذة عن الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تقصي أثر تطبيق مبادئ لحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية ، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في الفصل النظري باعتباره منهجا مناسباً لتوضيح مفهوم الحوكمة في البنوك بالاضافة الى المنهج التحليلي من اجل الربط بين الأثر الذي يمكن أن تساهم به الحوكمة في تحسين الاداء ، كما استخدم الباحث منهج الدراسة الميدانية عند اسقاط النظري على مجموعة من وكالات بنكية ، و في ضوء فروض و اسئلة البحث تمت معالجة البيانات إحصائيا و ذلك بتوزيع الاستبيان على الموظفين في البنوك و تم العمل كذلك ببرنامج (spss) ، و قد تم التوصل الى ان لتطبيق الحوكمة اثر إيجابي في تحسين اداء البنوك التجارية ، و قد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية "وكالات بوسعادة" حيث تم توزيع اربعين استبيان ؛ ثمانية لكل وكالة ، الا ان عدد الاستبيانات التي تم استردادها استعملها ثلاثين استبيان .

و قد قسم الباحث دراسته الى فصلين فصل نظري و فصل تطبيقي ؛

يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري العام للحوكمة و الأداء في البنوك التجارية حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث: الإطار العام لحوكمة الشركات ، ماهية حوكمة البنوك ، اما المبحث الثالث تمثل في أداء البنوك التجارية .

اما الجانب الميداني فتعلق بدراسة حالة على مجموعة من وكالات بوسعادة و ذلك بهدف معرفة اثر الحوكمة على ادائها ، حيث قسم الباحث هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الاول : عموميات حول البنوك التجارية الجزائرية

المبحث الثاني : عرض الإستبيان .

أسئلة الدراسة :

- السؤال الرئيسي : كيف تؤثر مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية ؟
- الاسئلة الفرعية :

- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في ابنوك التجارية الجزائرية ؟

- هل تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية الجزائرية ؟

منهج البحث :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفهوم الحوكمة و من أجل الربط الذي يمكن ان تساهم به الحوكمة في تحسين الاداء اضافة الى منهج الدراسة الميدانية للإسقاط النظري على مجموعة من الوكالات البنكية .

العينة :

تم اختيار عينة من بنوك وكالات "بوسعادة " وكالة البنك الجزائري الخارجي BEA ، وكالة البنك الوطني BNA ، وكالة بنك التنمية المحلية BDL ، بوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، قرض الشعب الجزائري CPA ، تم توزيع أربعين استبيان ثمانية لكل وكالة .

المجال الزمني للعام :

الفصل الدراسي الثاني 2016-2017

المطلب الثاني : فروض و نتائج الدراسة

فروض الدراسة :

- تلتزم البنوك التجارية بمبادئ الحوكمة ؛
- تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية .

الأبعاد و المحاور :

قام الباحث باعداد الإستبيان الذي تضمن مجموعة من الاسئلة التي تمت صياغتها وفق مبادئ الحوكمة و تكون من قسمين كالآتي :

● **القسم الأول** تضمن اسئلة حول البيانات الشخصية تتمثل في : الجنس ، الفئة العمرية ، الدرجة العلمية، التخصص العلمي ، البنك التجاري .

● **القسم الثاني** تضمن ثلاثين سؤال حول موضوع الحوكمة و أثارها في تحسين الأداء و تضمن جزئين هما :

- **المحور الأول** يتكون من عشرين سؤال حول مدى إلتزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، منها أربعة أسئلة حول تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة، تسعة أسئلة حول مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة، سؤاين حول تشكيل مجلس الإدارة، أربعة أسئلة حول مبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة وخمسة أسئلة حول مميزات وظيفة التدقيق.

- **المحور الثاني** يحتوي على عشرة اسئلة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية الجزائرية .

نتائج الدراسة :

- اظهرت نتائج الدراسة على انه تلتزم البنوك التجارية بمبادئ الحوكمة فهي محققة الا انه في واقع الأمر تطبيق الحوكمة غير معمول به في البنوك التجارية الجزائرية .
- من الناحية النظرية تساهم الحوكمة في تحسين الأداء إلا أن البنوك التجارية الجزائرية لم تقم بتفعيل أداء الحوكمة ، لأن تطبيق الحوكمة لا زال في مراحله الأولية .

المطلب الثالث : توصيات الدراسة

في ضوء ما تم في هذه الدراسة من إجراءات و ما تم التوصل اليه من نتائج البحث يوصى بما يلي :

- على البنوك التجارية الجزائرية توعية موظفيها في مفهوم الحوكمة .
- ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة لأن من تجارب الدول تبين لنا انه لها دور ايجابي .

المبحث الثالث : مقارنة بين الدراستين الأولى و الثانية

بهدف التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء البنوك التجارية قمنا بمقارنة دراستين التي تعرضنا لها سابقا في المبحث الأول و الثاني ، حيث ركزنا في هذا المبحث على العناصر التالية :

- نقاط القوة و الضعف لكل من الدراستين ؛
- اوجه التشابه و الاختلاف لكل من الدراستين ؛
- الاستنتاج .

المطلب الأول : نقاط القوة و الضعف لكل من الدراستين

جدول رقم (3-01) : يمثل نقاط القوة و الضعف لكل من الدراسات

الدراسة الأولى	الدراسة الثانية
نقاط القوة - ان الدراسة أولت اهتمام كبير بالتعليمات و الرقابة التنظيمية و ذلك ما يؤكد نتائج المتوسط الحسابي ؛ - يتم الافصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية النسبية بالنسبة لكل الوكالات البنكية محل الدراسة اي توفر هذه الأخيرة فرص متساوية في وصول المعلومات لمستخدميها في وقتها و باقل التكاليف ؛ - تلتزم الوكالات البنكية محل الدراسة بعرض بياناتها المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة و	- يتمتع اعضاء مجلس الادارة للوكالات البنكية محل الدراسة بالأهلية و النزاهة و يقومون بمسؤولياتهم و واجباتهم اتجاه البنك ؛ - يتشكل مجلس ادارة الوكالات البنكية ببوسعادة (محل الدراسة) وفق مبادئ الحوكمة ؛ - تطبق الوكالات البنكية محل الدراسة مبدأ الشفافية و الافصاح و العدالة ؛ - تتم وظيفة التدقيق في هذه الوكالات

البنكية محل الدراسة وفق لما نصت عليه مبادئ الحوكمة ؛ - تلتزم الوكالات البنكية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة و هذا يساهم في تحسين اداء البنوك التجارية .	سمعة مهنية محترمة و الذي يتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته ؛ - تطبق الوكالات البنكية محل الدراسة الية الافصاح و الشفافية التي تعتبر من اهم مبادئ الحوكمة البنكية ؛ - تتخذ الوكالات البنكية محل الدراسة اجراءات كافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين ؛ - الوكالات البنكية محل الدراسة تلتزم بكفالة حق الاطراف ذات المصالح في الوصول الى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية و موضوعية ؛ - تعتمد الوكالات البنكية على دليل مكتوب لأخلاقيات و سلوكيات المهنة ؛ - ان ادارة الوكالات البنكية محل الدراسة تقوم بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمتها في ادارة المخاطر الاستراتيجية هذا يعني انها حريصة على وجود نظام فعال لإدارة المخاطر؛ - مما سبق نستنتج ان الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة ؛ - تشعر الوكالات البنكية محل الدراسة المودعين بالثقة و تعزز ضمان حقوقهم التي تدل على ان الثقة المتزايدة في الوكالات البنكية يمكن ارجاعها الى العلاقة الوثيقة بتطور مؤشرات اداء الوكالات البنكية و هذا يدل على ان الوكالات البنكية محل الدراسة حريصة على تحسين ادائها المالي.	
- في الوكالات البنكية محل الدراسة لم تهتم بالتعليمات و الرقابة التنظيمية ؛ - عدم اتخاذ الوكالات البنكية محل	- لم تركز هذه الدراسة على مجلس الادارة الذي يلعب دور كبير في مجال الحوكمة حيث ان تشكيل مجلس الادارة يكون وفق مبادئ الحوكمة	نقاط الضعف

الدراسة اجراءات كافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين ؛ - لم تولي الاهتمام بأخلاقيات و سلوكيات المهنة التي تعتبر اساسا في تطبيق الحوكمة ؛ - لم تعمل الوكالات البنكية محل الدراسة على توفير نظام فعال لإدارة المخاطر		
--	--	--

المصدر : من اعداد الطلبة

يوضح الجدول أعلاه :

- الدراسة الأولى التي أجريت على الوكالات البنكية محل الدراسة بأمر البواقي و التي إهتمت بالتعليمات و الرقابة التنظيمية ، كما التزمت بالإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية ، وتتخذ الوكالات البنكية محل الدراسة إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين كما تعتمد هذه الوكالات على دليل مكتوب لأخلاقيات و سلوكيات المهنة و تعمل أيضا على زيادة ثقة المودعين و تعزيز ضمان حقوقهم هذا يدل على انها حريصة على تحسين أدائها المالي و هذا لا ينفي وجود ثغرات حيث أن هذه الدراسة أهملت الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة

- أما الدراسة الثانية التي أجريت على الوكالات البنكية محل الدراسة ببوسعادة ركزت هذه الدراسة على دور مجلس الإدارة الذي تمتع بالأهلية و النزاهة و قيامهم بمسؤولياتهم اتجاه البنك ، حيث طبقت هذه الوكالات مبدأ الشفافية و الإفصاح و العدالة في معلوماتها و بياناتها ، تتم وظيفة التدقيق في هذه الوكالات وفقا لما نصت عليه مبادئ الحوكمة ، في حين انها لم تولي اهتماما بالتعليمات و الرقابة التنظيمية بالإضافة الى اهمالها بأخلاقيات و سلوكيات المهنة الذي له دور في تحسين اداء البنوك

مما سبق يمكن القول ان تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى تحسين الاداء في البنوك مما يضمن استمرارها و بقائها

المطلب الثاني : اوجه التشابه و اوجه الاختلاف لكل دراسة

جدول رقم (3-02) : اوجه التشابه و الاختلاف لكل دراسة .

المحور	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية
أوجه التشابه	إشكالية الدراسة إشكالية واضحة و شاملة لموضوع الدراسة ؛ "هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة على الاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأمر البواقي (BEA,BADR,BNA) (عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟ "	إشكالية واضحة بحيث يستطيع الباحث فهم موضوع الدراسة من خلال سؤال الدراسة المطروح ؛ "كيف تؤثر مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية ؟ "
أسئلة الدراسة	واضحة و محددة	واضحة و محددة
منهج الدراسة	منهج تحليلي وصفي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات و ذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة و تحليل العلاقة السببية بين هذه المتغيرات .	منهج تحليلي وصفي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات و ذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة و تحليل العلاقة السببية بين هذه المتغيرات .
نتائج الدراسة	- تم تقسيم نتائج الدراسة الى قسمين: نتائج مستمدة من الجانب النظري و نتائج اختبار الفرضيات . - وضوح النتائج العامة المستمدة من الجانب النظري التي تم الوصول اليها في الدراستين.	- تم تقسيم نتائج الدراسة الى قسمين: نتائج مستمدة من الجانب النظري و نتائج اختبار الفرضيات . - وضوح النتائج العامة المستمدة من الجانب النظري التي تم الوصول اليها في الدراستين.

أوجه الاختلاف	أسئلة الدراسة	تمثلت الأسئلة الفرعية للدراسة في : - هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية التعليمات والرقابة التنظيمية والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BNA, BEA) BADR عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؟ - هل يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية الافصاح والشفافية والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BNA, BEA) BADR عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؟ - هل يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية تحديد ادوار و حقوق الاطراف الاخرى ذات العلاقة والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BNA, BEA) BADR عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؟ - هل يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تبني البنك المعايير الاخلاقية والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BNA, BEA)	تمثلت الاسئلة الفرعية للدراسة في : - ما المقصود بالحوكمة وما هي أهم مبادئها؟ - ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية؟ - هل تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية ؟
---------------	---------------	--	---

		BADR عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؟ - هل يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأمر البواقي (BNA, BEA) BADR عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؟	
فرضيات الدراسة - يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية التعليمات والرقابة التنظيمية والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأمر البواقي (BNA, BEA) BADR عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛ - يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية الافصاح والشفافية والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأمر البواقي (BNA, BEA) BADR عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛ - يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين آلية تحديد ادوار	تم في هذه الدراسة اقتراح الفرضيات التالية : - يقصد بالحوكمة الإدارة الرشيدة؛ - تلتزم البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة؛ - تساهم الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية إذا تم تطبيقها.		

	و حقوق الاطراف الاخرى ذات العلاقة والاداء المالي للكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BEA، BNA BADR) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ - يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تبني البنك المعايير الاخلاقية والاداء المالي للكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BEA، BNA BADR) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$؛ - يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر والاداء المالي للوكالات البنكية التجارية بأم البواقي (BEA، BNA BADR) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.		
وكالات بوسعادة "BDL ، BEA، BNA، CPA BADR" تم توزيع 40 استبيان 8 لكل وكالة .	وكالات بنكية بأم البواقي " BNA BEA، BADR " تمثلت عينة الدراسة في 65 عامل تم اختيارهم عشوائيا	عينة الدراسة	
تم تقسيم موضوع الدراسة الى	تم تقسيم الموضوع بعد المقدمة الى	هيكل الدراسة	

		ثلاثة فصول : الفصل الاول : تضمن الاطار النظري للحوكمة البنكية ، اما الفصل الثاني تضمن الاطار المفاهيمي للاداء المالي للبنوك التجارية و اخيرا الفصل الثالث تناول الباحث من خلاله دراسة احصائية لاثـر اليات الحوكمة على الاداء المالي لبعض الوكالات البنكية بأم البواقي.	فصلين فصل نظري و اخر تطبيقي : الفصل الاول تعلق بالإطار النظري العام للحوكمة و الأداء في البنوك التجارية ، اما في الفصل الثاني تعلق بدراسة حالة مجموعة من وكالات بوسعادة و ذلك لمعرفة اثر الحوكمة على ادائها .
نتائج الدراسة	نتائج مستمدة من الجانب الميداني كانت نتائج كاستنتاج تم استخلاصه من نتائج الاستبيان.	نتائج الجانب الميداني اكد الباحث صحة الفرضيتين .	
الهدف من الدراسة	تهدف الدراسة الى : - بلورة اهم الاليات التي تقوم عليها الحوكمة البنكية ؛ - ابراز اهمية تطبيق اليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي للبنوك ؛ - معرفة نوع العلاقة و الاثر بين اليات الحوكمة و الاداء المالي للبنوك عن طريق معالجة بيانات الاستبيان .	تهدف هذه الدراسة الى : - ابراز اهمية الحوكمة و توضيح كل ما يتعلق بها ؛ - محاولة الوصول الى الاثر الذي تساهم به الحوكمة في البنوك ؛ - محاولة معرفة مدى التزام البنوك بتطبيق القوانين .	
فقرات الاستبيان	تضمن الاستبيان جزئين : الجزء الأول : بيانات وصفية تكونت من 5 فقرات الجزء الثاني : محاور و فقرات الدراسة تضمن محورين : المحور الاول تضمن اليات الحوكمة و تكون من	تكون استبيان من قسمين : القسم الاول تضمن اسئلة حول البيانات الشخصية اما القسم الثاني تضمن 30 سؤال حول موضوع الحوكمة و اثرها في تحسين اداء البنوك، تضمن محورين :	

المحور الاول: تضمن 20 سؤال حول مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة ؛ المحور الثاني : يحتوي على 10 اسئلة حول اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية ؛ استند الباحث في قيا مه باستبيان دراسته على النقاط التالية : • يتمتع اعضاء مجلس الادارة بالاهلية و النزاهة ؛ • مسؤوليات و واجبات مجلس الادارة ؛ • تشكيل مجلس الادارة ؛ • يلتزم البنك بمبدأ الشفافية و الافصاح و العدالة ؛ • مميزات وظيفة التدقيق ؛ • اثر تطبيق الحوكمة في تحسين اداء البنوك التجارية .	6 ابعاد اما المحور الثاني تعلق بالأداء المالي للبنك تكون من 10 فقرات ؛ الباحث في استبيان دراسته على الابعاد التالية : • التعليمات و الرقابة التنظيمية ؛ • الافصاح و الشفافية ؛ • تحديد ادوار و حقوق الاطراف الاخرى ذات العلاقة ؛ • تبني البنك المعايير الاخلاقية و السلوكية ؛ • التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لادار المخاطر ؛ • محور خاص بالأداء المالي .	
---	--	--

المصدر : من اعداد الطلبة

المطلب الثالث : الاستنتاج

من خلال دراسة المقارنة السابقة للدراستين يمكن القول ان السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى تقليل المخاطر في البنوك ويحقق فعالية الاداء للوكالات البنكية محل الدراسة .

ان الحوكمة عملية يتم من خلالها تنظيم العلاقات وتحديد الادوار بين مجلس الادارة والملاك و الادارة التنفيذية للبنك مع مراعاة اصحاب المصالح وذلك في جو من الشفافية و الافصاح و المسؤولية الاجتماعية ، بما يقود البنك الى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وبالتالي تحقيق اهدافها ، وهذا ما يؤدي الى تحسين ادائها ، حيث يتم

الافصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية النسبية و في الوقت المناسب و بما يضمن وصول المعلومة الى جميع اصحاب المصالح ، وعلى البنك ان يلتزم بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة و سمعة مهنية محترمة على البنوك التي تطبق الحوكمة ان تتخذ الاجراءات الكافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين ، ويكون هنا البنك ملتزم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على اكمل وجه ، يقوم البنك بتوفير دليل مكتوب لأخلاقيات و سلوكيات المهنة حيث يتم توزيعه بين الموظفين وتتخذ الادارة الاجراءات اللازمة لكي تضمن تطبيق هذا الدليل . تقوم ادارة البنك بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بالأسواق و المنتجات و المنافسين وهذا ما يضمن الاداء الجيد للبنوك وذلك من خلال :

- ان تطبيق الحوكمة يمنع البنوك من الوقوع في فشل مالي او اداري
 - البنك الذي يطبق مبادئ الحوكمة تزيد ثقة المودعين فيه ويعزز ضمان حقوقهم
 - تتمتع البنوك الذي يطبق الحوكمة بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه
 - تحقق الحوكمة ارتفاع في هامش الربح كما تؤدي الى انخفاض في درجة مخاطر السيولة
- وعليه فان ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة أو غيابها قد يؤدي الى نتائج سلبية كثيرة على مستوى اصحاب المصالح و المؤسسات ، والاقتصاد الوطني مما جعل مصير البنوك و اقتصادياتها مرهونا بمدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة الصادرة عن العديد من الهيئات و المنظمات الدولية المتخصصة .

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التعرف على اثر مبادئ الحوكمة على الأداء المالي قمنا بدراسة مقارنة بين دراستين سابقتين و ذلك من خلال استخراج اوجه التشابه و اوجه الاختلاف بينهما ، حيث تم التوصل من خلال مقارنتهما الى اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة و المتمثلة في : التعليمات و الرقابة التنظيمية، الافصاح و الشفافية ، تبني البنك المعايير الاخلاقية و السلوكية ، التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ، مسؤوليات و واجبات اعضاء مجلس الادارة ، وظيفة التدقيق ، و ذلك لتحسين الاداء المالي للبنوك الجزائرية .

الخاتمة

لقد أصبح تطور القطاع البنكي معيارا للتأكد من سلامة الاقتصاد و قدرته على جذب رؤوس الاموال المحلية و الخارجية، و لمقابلة هذا التطور الهائل في الصناعة المصرفية و خاصة المخاطر المرتبطة بها ، أصبح واجبا الاهتمام بتطبيق الحوكمة البنكية على مستوى المؤسسات الاقتصادية و البنوك ؛ كونهما تهدف إلى التنظيم الجيد و الإشراف الفعال على جميع أنشطة البنك ؛ ولما لها من دور كبير في حماية جميع مصالح الاطراف ذات العلاقة و تحسين الاداء المالي للبنوك و بالتالي تحقيق اهدافها الرئيسية و المتمثلة في تحقيق الربح و الاستمرارية و التطور .

و لذلك سلطنا الضوء في دراستنا على كيفية تأثير مبادئ الحوكمة في تحسين اداء البنوك ، و ذلك من خلال دراسة مقارنة بين دراستين سابقتين.

و من اهم ما توصلنا له من خلال هذه الدراسة :

1- نتائج اختبار الفرضيات :

في بداية هذه الدراسة اقترحنا مجموعة من الفرضيات قمنا باختبارها في دراسة المقارنة و توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- الفرضية المتعلقة ب : لتطبيق مبادئ الحوكمة أثر ايجابي على تحسين أداء البنوك ، هي محققة .

لأنه من خلال دراسة المقارنة بين الدراستين توصلنا إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابا على أداء البنوك

- الفرضية المتعلقة ب : يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة، هي محققة .

لأنه في الوكالات البنكية محل الدراسة للدراسة الأولى تبين أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالأهلية و النزاهة .

- الفرضية المتعلقة ب : تلتزم البنوك بمبدأ الإفصاح و الشفافية ، محققة .

ذلك لأن الوكالات البنكية محل الدراستين أقرت ان مبدأ الإفصاح و الشفافية مطبق و الذي يعتبر من أهم مبادئ الحوكمة

- الفرضية المتعلقة ب : تساهم البنوك في تحسين أداء البنوك ، محققة .

من الناحية النظرية تساهم الحوكمة في تحسين الأداء إلا إن البنوك التجارية الجزائرية لم تقم بتفعيل أداء الحوكمة.

- الفرضية المتعلقة ب : تتبنى البنوك التجارية الجزائرية مبادئ الحوكمة، محققة .

و ذلك نظرا للوكالات البنكية محل الدراسة للدراستين تبين ان مبادئ الحوكمة مطبقة ، إلا انها دون علمهم لان تطبيق

الحوكمة في البنوك الجزائرية لأزل في مراحله الأولية.

2- نتائج الدراسة :

على ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها على النحو التالي:

- يقصد بالأداء السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف البنك على ان يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل ادارة البنك ؛

- يعتبر الاداء المالي نوع من انواع الاداء الذي تسعى البنوك للوصول اليه و تحقيقه ؛
- ان قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ذلك ان القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها لاتخاذ قرارات سليمة ؛
- تتم عملية تقييم الاداء باستخدام العديد من المؤشرات المالية من بينها النسب المالية حيث يتم استخدامها وفقا لطبيعة تقييم وظروفه والأهداف المراد الوصول إليها ؛
- يرجع بروز الحوكمة في البنوك الى انتشار الأزمات الامر الذي ادى الى ضرورة الإهتمام بمفهوم الحوكمة و التي تعني الآلية التي على اساسها تتم ادارة العلاقات التي تحكم الاطراف الاساسية في البنوك التجارية ؛
- تطبيق مختلف المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل المؤسسات المصرفية يؤدي إلى تحسين كل من مؤشر الربحية و مؤشر السيولة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء المالي للمصرف التجاري؛
- يعتبر مجلس الإدارة من أهم آلية في الحوكمة لماله من دور رئيسي في الإشراف والرقابة المالية و اتخاذ القرار؛
- تحد الحوكمة من عمليات الفساد الإداري و المالي و ذلك عن طريق الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية و وجود ادوات رقابية فعالة ، مما يضمن استمرارية الفعالية في الأداء ؛
- أظهرت الدراسة وجود عامل ارتباط قوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك و الأداء بشكل عام ، أي ان تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى تحسين أداء البنوك و هذا ما اوضحته نتائج دراسة الوكالات البنكية محل الدراسة .
- 3- **التوصيات الدراسة :** انطلاقا من دراستنا لهذا الموضوع فإننا نقترح ما يلي :
 - ضرورة تأهيل الموظفين و الإطارات على مستوى البنوك الجزائرية من خلال القيام بدورات تدريبية حول مفهوم الحوكمة و زيادة وعيهم بأهمية تطبيقها في البنوك ؛
 - وضع دليل الحوكمة للبنوك الجزائرية و ذلك بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال حوكمة البنوك ، مع الإستفادة من التجربة الطويلة للجنة بازل في مجال الاشراف و الرقابة على البنوك ؛
 - تفعيل دور مجلس إدارة البنوك في مراقبة الإدارة و وضع استراتيجيات التي من شأنها تحسين اداء البنوك ؛
 - ضرورة الإعتماد على أطراف خارجية مستقلة وذات كفاءة في عملية التدقيق بنوعيتها الداخلي والخارجي، وأعدادها وفقا لمعايير الدولية المتفق عليها ؛
 - تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل وذلك باستخدام مختلف الوسائل؛
 - البنوك الجزائرية لا تزال في مرحلة اولية لتطبيق قواعد الحوكمة و يتجلى ذلك في القوانين التي اصدرتها و التي تدور حول اهمية الرقابة الداخلية في البنوك و كيفية إدارة المخاطر أي بنود بازل الثانية ؛

- ضرورة الإستمرار في عمل الأبحاث و الدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة لما لها من أهمية على مستوى البحث العلمي و ما يصدر عنها من توصيات ؛
- و للصعوبات التي لاقتها هذه الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة نوصي بتدعيم عملية الإفصاح بالبنوك الجزائرية من خلال حثها على نشر و إعلان المعلومات و البيانات المالية و المصرفية الخاصة بها لتكون متاحة للجمهور العام و يمكن الإعتماد في ذلك على المواقع الألكترونية مع الإلتزام بالدقة و المصداقية في نشر و إعلان المعلومات .
- 4- **افاق البحث العلمي :** حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة وحسب المعلومات و المعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها ، حيث ان هذه الدراسة لا تتعدى كونها جزءا بسيطا من موضوع يحمل الكثير من التعقيد ، كما انها لا تخلو من النقائص ، و في هذا الاطار نود أن نقترح بعض العناوين يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية :
- دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري ؛
- دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة داخل البنوك ؛
- مدى مساهمة الحوكمة البنكية في مواجهة الأزمات المالية .

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- أبو حمد رضا صاحب ، الفضل مؤيد عبد الحسين ، " الإقتصاد الإداري " ، دار زهران للنشر و التوزيع الأردن ، 2007.
- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، " حوكمة البنوك واثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001.
- زهير ثابت ، كيف تقيم اداء العاملين و العاملين، دار قباء للنشر، القاهرة ، 2001
- صلاح حسن، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010
- عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، الأسواق و المؤسسات المالية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999
- فؤاد مجيد كرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية ، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ،

المجلات و الدوريات العلمية

- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن.
- بن عزوز محمد ، الفساد الإداري والإقتصادي، آثاره وآليات مكافحته حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 07 ، 2016
- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي في حالة دول شمال افريقيا ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع ، الجزائر، 2010 ، ص : 82
- د.شريفة بوعبيدة ، " دعائم الحوكمة و فاعليتها في تحسين الأداء المالي " ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 02 العدد 03 ، ، البلدية الجزائر ، جوان 2018
- د.محمد البشير بن عمر و د. احمد نصير ، تقييم اداء البنوك باستخدام نموذج— camels حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014 - 2015- ، مجلة اضافات اقتصادية ، العدد 2 ، جامعة غرداية ، الجزائر ، سبتمبر 2017 .
- داوي شيخ تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة ألباحث جامعة قاصدي مربح، ورقلة ، 2010، الجزائر، العدد 7

قائمة المصادر و المراجع

- الشيخ الداوي ، "تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009-2010
- الطيب بولحية ، بوجميلة عمر، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة (2009-2013)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف ، العدد 14 ، الجزائر، 2016.
- عبد الرحمان بن عنتر، "المجلة الجزائرية للتسيير الصادرة عن المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية"، مجلة سداسية، العدد 11 ، جوان 2007 .
- عبد القادر بريش ، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر " ، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الإقتصاد العالمي ، المدرسة العليا للتجارة ، العدد 1 ، الجزائر ، 2006
- عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، نوفمبر، 2001
- علال بن ثابت و محمد الطاهر عامري ، "واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر" ، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد و الإدارة ، المجلد 02 العدد 02 ، الجزائر ، ديسمبر 2018
- محمد زيدان، أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09 ، جامعة سطيف، 2009

الاطروحات و المذكرات الاكاديمية

- بركات سارة، " دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية- دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاديات النقود البنوك والأسواق المالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر
- خالد صالح عبود أسباقة، نموذج مقترح للمقارنة بين الأداء المالي لمصرف الجمهورية و مصرف الصحاري في الجمهورية الليبية، مذكرة دكتوراه في المصارف و التأمين، جامعة دمشق، سوريا، 2011
- سكور أمال، " أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والبنوك الخاصة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2017.

قائمة المصادر و المراجع

- فروم محمد الصالح ، "الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية؛ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة باجي مختار عنابة؛ الجزائر ، 2017، ص: 198
- مرسللي نزيهة ، اثر الهيكل المالي على الاداء المالي في البنوك التجارية بالجزائر دراسة مقارنة بين مجموعة من البنوك العمومية و البنوك الخاصة بالفترة 2006-2015 ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص دراسات مالية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2018
- نعيمة يحياوي ، "ادوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009، 2008
- نوي فطيمة الزهرة ، " اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك التجارية " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017
- أوراغ وناسة ، " أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة — دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة —بسكرة— " ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص فحص محاسبي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، 2015/2016 .
- بغو محمد الصغير ، " اثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة نفطال وحدة —ام البواقي— " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي ، تخصص محاسبة ، قسم علوم المالية و الحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2018-2019 .
- بن رابح ليلي و بن رابح شهرزاد فطيمة ، الحوكمة المصرفية و اثرها في تحقيق الإستقرار المصرفي (دراسة حالة بنك السلام — وكالة البلدية—) ، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي ، 2018-2019 .
- تالي رزيقة ، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال ، جامعة العقيد اكلي محند ، البويرة ، 2011-2012.
- جمال تماري الشريدة فلاح ، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2014
- حاج عيسى محمد ، " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية — دراسة حالة مؤسسة الصفاء فلتر و مؤسسة الصافي فلتر — " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية

قائمة المصادر و المراجع

- تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014 .
- خديجة دزايت، معطا الله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 – 2013
 - خنتوش حنان ، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر و تحقيق فعالية الاداء للبنوك التجارية –دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة - ، مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص مالية و بنوك ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ام البواقي ، 2016 .
 - خنفر سفيان، " دور التدقيق الخارجي في تحقيق فعالية الأداء الشامل للبنوك التجارية دراسة تطبيقية لبعض البنوك التجارية الجزائرية- أم البواقي-، مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية؛ تخصص مراجعة وتدقيق؛ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي؛ الجزائر ، 2016 ،
 - رباعي مريم ، أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية. دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري -BEA- أم البواقي، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص مالية تامينات و تسيير المخاطر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2015 .
 - رباعي مريم ، أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية. دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري -BEA- أم البواقي، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص مالية تامينات و تسيير المخاطر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2015 .
 - سليمان رشيدة ، " دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين (دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ،تخصص مالية وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص : 70 .
 - سمير بن براح ، "دور الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير ،جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي ، الجزائر.

قائمة المصادر و المراجع

- صورية عاشوري ، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2010
 - عادل عشي ، " الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2002 - ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2002.
 - عريفي عبد الرزاق، "أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007-2008
 - القالي سميرة، "استخدام النسب المالية في تقييم الاداء المالي في البنوك التجارية"، مذكرة ماستر اكاديمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة مالية ، جامعة موزياف ، مسيلة ، 2017-2018
 - مسعي سمير، تسعير القروض المصرفية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم اقتصادية، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008
 - منية عبد السلام ، " اثر السياسة المالية على تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية " ، مذكرة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017-2018.
 - نادية سعودي ، " مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة تسيير في تقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك ، مالية و محاسبة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر، 2017-2018
 - وهي ليندة ، "دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير؛ تخصص الإدارة المالية للمؤسسات؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2016
- المؤتمرات و الملتقيات العلمية**
- أمال عياري، ابو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، يومي، 06-07 ماي 2012.

قائمة المصادر و المراجع

- حديدي ادم، غربي ياسين سي الاخضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الدولي العلمي حول، التوجهات الحديثة للسياسة المالية للدولة، جامعة محمد بوضياف، 15/14 نوفمبر 2016
- عبد الله غالم ، بن الضيف محمد عدنان ، " تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري في الوطن العربي مع الإشارة الى تجارب دولية " ، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، يومي 06-07 ماي 2012
- عزوي عمر وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، يومي 15 - 16 فيفري 2012
- عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، بحث ضمن فعاليات -الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009 ،جامعة فرحات عباس، سطيف
- عياري أمال، خوالد أبو بكر، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012
- يحياوي نعيمة و بوسلمة حكيمة ، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012
- عادل قرقاد ، أبو بكر خوالد، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي، المؤتمر الثامن، "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2019 ، نوفمبر.

الجرائد الرسمية

- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الصادر في مارس 2009.
- الجريدة الرسمية رقم 56 ، لأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003