



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذة:

أ.د/ رايس حدة

إعداد الطالبة:

نوي فطيمة الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بن بريكة عبد الوهاب
مقرراً	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ رايس حدة
ممتحناً	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ دردوري لحسن
ممتحناً	جامعة المدية	أستاذ محاضر -أ-	د/ سماي علي
ممتحناً	جامعة الوادي	أستاذ محاضر -أ-	د/ شاهد إلياس
ممتحناً	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	د/ شريط صلاح الدين

السنة الجامعية: 2016-2017



إهداء

إلى من أحاطتني بالحنان والأمان، إلى من تمنحني العزم والإرادة للوصول إلى ما أطمح إليه في هذه

الحياة..... إلى أمي (حفظها الله)

إلى من أستند عليه في مشوار حياتي..... نروجي العزيز

إلى من أضاءت علي حياتي، وهما قرّة عيني..... إبنتي جنى وتقوى الله

إلى من أدعوا الله أن يجمعني به في جنات الخلد... إلى أبي (مرحمه الله)

إلى من كفّلتني وكان لي السند، وملا مكان الأب في قلبي... إلى جدي وأبي (مرحمه

الله)

إلى صاحبة الحُضن الدافئ والقلب الكبير..... إلى جدتي (حفظها الله)

إلى مبعث سرورمي عائلتي التي أحاطتني بالحب إلى خالاتي وأخوالي وإلى أسرهم خاصة أبناتا

خالتي وأختاي حليلة وسامرة، وباقي الأهل والأقارب.

وإلى عائلتي الثانية أهل نروجي.

إلى الزملاء والأصدقاء.

إلى من لم يخلوا علي بعلمهم إلى كل أساتذتي الكرام، وإلى كل من يفني حياته في طلب

العلم.

فطيمة الزهريرة نوي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والشكر لله على توفيقه وعونه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتور
مرايس حدة تفضلها بالإشراف على هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عبء قراءة
ومناقشة هذا العمل المتواضع.

وأتقدم بالشكر الجزيل وعرفاني وتقديري للأستاذة بلعيد عايدة عيبر،
والأخت خلفه أسمهان، والأخ شتيح فاتح لمساعدتي في تجميع وتحصيل بيانات البنوك
الجزائرية.

كما أتقدم بالامتنان والتقدير إلى أمي التي منحني القوة، وإلى نروحي الذي ساعدني
في إتمام هذا العمل، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتي، وإلى كل من
علمني حرفاً.

فطيمة الزهرة نوي

ملخص الدراسة:

لقد كان لانتشار ظاهرة العولمة آثارا بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية على النحو الذي فرض الكثير من التحديات لاسيما أمام الأنشطة المصرفية، حيث أصبح وجود نظام مصرفي قادر على تخصيص الموارد المالية بكفاءة لخدمة أهداف التنمية وتقليل المخاطر من المتطلبات الرئيسية لتطوير الاقتصاد، لذا جاءت هذه الدراسة بهدف معالجة الإشكالية المتعلقة بالربط بين تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية وتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية، وذلك خلال الفترة 2004-2014 لعينة تتكون من سبعة بنوك الجزائرية، أربعة منها عامة وثلاثة خاصة. للوصول إلى أهداف هذه الدراسة قمنا بدراسة إحصائية باستعمال البرنامج SPSS، أين تمت دراسة إحصائية وصفية لمتغيرات النماذج. وقمنا كذلك بمجموعة من الاختبارات للتأكد من قوة ومصداقية نماذج الدراسة؛ منها تحليل التباين الأحادي ANOVA. كما قمنا بتحليل الانحدار المتعدد بهدف معرفة نوع العلاقة التي تربط بين آليات الحوكمة والأداء المالي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كآلية داخلية للحوكمة وبين الأداء المالي، وذلك لسيطرة الدولة على ملكية معظم العينة محل الدراسة، أما بالنسبة للآليتين حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي، فقد تبين إنهما لا يؤثران على الأداء المالي، وقد يعود ذلك لعدم فعالية مجالس إدارة البنوك، تبقى الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية التي تعكس علاقة البنك مع محيطه وقدرته على تخفيض المخاطر خاصة مخاطر القروض، هي الأخرى لا تؤثر بالمستوى المطلوب على الأداء المالي.

في الأخير نستطيع أن نقول أننا لاحظنا عدم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية محل الدراسة، الأمر الذي يستدعي بذل جهود كبيرة لتبني مفهوم الحوكمة من قبل هذه البنوك، وذلك للمزايا التي قد تعود عليها خاصة في المرحلة القادمة التي قد تفرض تحديات كبيرة على البنوك الجزائرية يجب مواجهاتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الحوكمة المؤسسية المصرفية، الأداء المالي، البنوك الجزائرية.

Abstract :

This study aims to investigate the relationship between improving the financial performance of the Algerian banks and the application of corporate governance mechanisms, during the period of 2004 to 2014 for. The sample of study consists of seven Algerian banks (four public, and three private), to attain the targeted objectives, we find it appropriate to follow statistical study through SPSS program. We have also realised descriptive statistics of the studied variables. In addition to this, we have elaborated different tests to ensure the strength of the studied models, including analysis of ANOVA variance. Moreover, we have analyzed the multiple regression in order to know the type of the relationship between corporate governance mechanisms and financial performance.

The obtained results show that there is a negative impact statistically significant between the ownership structure and the financial performance, this is due to state's control on the ownership of the majority of the studied sample. The mechanisms of board size and CEO-Chairman duality do not affect the financial performance, and this is due to the ineffectiveness of bank boards. The external mechanisms of corporate governance that reflect the bank's relationship with its surroundings and its ability to reduce the risk mainly those risks related to depts, do not affect the required level of financial performance.

All in all, we can say that we have noticed lack of activation of corporate governance in the Algerian banking mechanisms, which need important effort to adopt the concept of governance in order to benefit its advantage, especially in the coming periode, which contains the major challenges that the Algerian banks would have to encounter.

Key Words : corporate governance, bank governance, financial performance, Algerian bank.

Résumé:

Cette étude a pour objectif de résoudre le problème concernant la relation entre l'amélioration de la performance financière des banques algériennes et l'application des mécanismes de gouvernance d'entreprise, au cours de la période 2004-2014 pour un échantillon composé de sept banques algériennes, dont quatre sont publiques et trois sont privées. Pour atteindre les objectifs de cette étude, nous avons effectué une étude statistique en utilisant le programme SPSS, dont nous avons fait des statistiques descriptives des variables des modèles étudiés, et nous avons effectué aussi une variété de tests pour valider nos modèles proposés, y compris l'analyse de la variance ANOVA. Nous avons analysé la régression multiple afin de connaître la relation entre les mécanismes de la gouvernance et la performance financière.

La présente étude a conclu qu'il y a un impact négatif statistiquement significatif entre la structure de propriété du mécanisme interne de la gouvernance d'entreprise et de la performance financière, ce qui est dû à la propriété de l'état de la majorité de l'échantillon à l'étude. Par contre, la structure du conseil d'administration et dualité du PDG n'affectent pas, d'une part, les performances financières, et cela est dû à l'inefficacité des commissions bancaires. Et d'autre part, les mécanismes externes de gouvernance d'entreprise qui reflètent la relation entre la banque, son environnement et sa capacité à réduire le risque de prêts privés, n'ont aucune incidence sur le niveau de performance financière.

Enfin, nous avons remarqué l'absence de l'application de la gouvernance d'entreprise dans les banques algériennes. Ces dernières ont besoin des efforts importants pour adopter le concept de gouvernance, afin de profiter des avantages dans l'avenir et même confronter les différents défis qu'elle va imposer aux banques algériennes.

Mots clés: gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, performance financière, banque algérienne.

الفهارس

الصفحة	الموضوع
i	الإهداء
ii	شكر وتقدير
v-iii	ملخص الدراسة باللغة العربية والإنجليزية والفرنسية
xii-vi	فهرس المحتويات
xiv-xiii	فهرس الجداول
xv	فهرس الأشكال
xvi	فهرس الملاحق
xvii	قائمة المختصرات
أ- ن	المقدمة العامة
ب	1- تمهيد
ج	2- إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية
د	3- فرضيات الدراسة
هـ	4- أهمية الدراسة
و	5- أهداف الدراسة
و	6- منهج الدراسة وحدود البحث
ز	7- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
ز	8- الدراسات السابقة
ل	9- نموذج الدراسة
ل	10- هيكل الدراسة
66-1	الفصل الأول: الاطار النظري لمفهوم الحوكمة المؤسسية
2	تمهيد

3	المبحث الاول: التطور التاريخي وماهية حوكمة المؤسسات
3	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة المؤسسية
3	الفرع الاول: نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية
6	الفرع الثاني: تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية
20	المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة المؤسسية
20	الفرع الأول: صعوبة وضع مفهوم محدد للحوكمة المؤسسية
21	الفرع الثاني: تعريف الحوكمة المؤسسية
25	الفرع الثالث: مفهوم الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمنظمات والهيئات الدولية
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية
27	الفرع الأول: أهمية الحوكمة المؤسسية
30	الفرع الثاني: أهداف الحوكمة المؤسسية
32	المبحث الثاني: نظريات الحوكمة المؤسسية
32	المطلب الأول: نظرية المنشأة ونظرية حقوق الملكية
32	الفرع الأول: نظرية المنشأة
33	الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية
36	المطلب الثاني: نظرية الوكالة ونظرية التجذر
37	الفرع الأول: نظرية الوكالة
40	الفرع الثاني: نظرية تجذر المسيرين
45	المطلب الثالث: نظرية تكاليف الصفقات ونظرية أصحاب المصالح
45	الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات
47	الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح
55	المبحث الثالث: المبادئ، الآليات، والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية

55	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية
56	الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
59	الفرع الثاني: مبادئ البنك الدولي في مجال الحوكمة
59	الفرع الثالث: مبادئ صندوق النقد الدولي
60	المطلب الثاني: آليات الحوكمة المؤسسية
62	الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية
63	الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية
64	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية
66	خلاصة الفصل الأول
132-67	الفصل الثاني: الأداء المالي في البنوك وعلاقته بالحوكمة المؤسسية
68	تمهيد
69	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء وتقييمه
69	المطلب الأول: مفهوم ومجالات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
69	الفرع الأول: مفهوم الأداء ومفاهيم اقتصادية أخرى
74	الفرع الثاني: أبعاد ومجالات الأداء
77	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء:
79	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء
79	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
82	الفرع الثاني: مراحل وأهداف تقييم الاداء
84	المطلب الثالث: ركائز تقييم الأداء وأساليب تحسين الأداء
85	الفرع الأول: ركائز تقييم الأداء
86	الفرع الثاني: تحسين الاداء

88	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في البنوك
88	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه في البنوك
91	المطلب الثاني: التحليل المالي ومعايير تقييم الأداء المالي في البنوك
91	الفرع الأول: التحليل المالي في البنوك
95	الفرع الثاني: معايير الأداء المالي
96	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للبنوك باستخدام النسب المالية
96	الفرع الأول: مفهوم وخصائص النسب المالية
97	الفرع الثاني: النسب المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك
101	المبحث الثالث: الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي
101	المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية المصرفية
102	الفرع الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية المصرفية
104	الفرع الثاني: آليات الحوكمة في المؤسسات المصرفية
109	الفرع الثالث: الأطراف الفاعلة في تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية المصرفية
112	المطلب الثاني: الحوكمة المؤسسية المصرفية في إطار رقابة البنك المركزي ومقررات لجنة بازل
112	الفرع الأول: دور البنك المركزي في تطبيق وتعزيز الحوكمة في المؤسسة المصرفية
116	الفرع الثاني: الحوكمة المؤسسية المصرفية ومقررات لجنة بازل
122	المطلب الثالث: الحوكمة المؤسسية المصرفية وعلاقتها بالأداء المالي
123	الفرع الأول: الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي
125	الفرع الثاني: آليات الحوكمة المؤسسية المصرفية وعلاقتها بالأداء المالي
129	الفرع الثالث: الدراسات التي ربطت بين الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي
132	خلاصة الفصل الثاني

204-133	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية وأدائها المالي
134	تمهيد
135	المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الاصلاحات المصرفية(1962- 2014).
135	المطلب الأول: الاصلاحات المصرفية خلال (1962-1990)
135	الفرع الأول: مرحلة إنشاء نظام مصرفي وطني والتأميمات (1962-1970)
138	الفرع الثاني: مرحلة الإصلاحات المالية والمصرفية الأولية (1971-1985)
140	الفرع الثالث: مرحلة استقلالية البنوك والمؤسسات المالية (1986-1990)
142	الفرع الرابع: قانون النقد والقرض 1990
144	المطلب الثاني: الاصلاحات المصرفية خلال (1990-2014)
145	الفرع الأول: تعديل قانون النقد والقرض في ظل أزمة البنوك الخاصة 2003
147	الفرع الثاني: الاصلاحات المصرفية خلال الفترة (2003-2010)
148	الفرع الثالث: الاصلاحات المصرفية خلال الفترة (2010-2014)
150	المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري وتطور أداءه
151	الفرع الأول: هيكل النظام المصرفي الجزائري
153	الفرع الثاني: تطور مؤشرات الأداء في البنوك الجزائرية
159	المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية
159	المطلب الأول: الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية والجهود المبذولة لتطبيقها
159	الفرع الأول: الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية
165	الفرع الثاني: الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية
167	المطلب الثاني: الإطار التشريعي لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك
171	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية
171	الفرع الأول: الآليات الداخلية الداعمة لحوكمة البنوك الجزائرية

174	الفرع الثاني: الآليات الخارجية الداعمة لحوكمة البنوك الجزائرية
177	المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
177	المطلب الأول: منهجية الدراسة
179	المطلب الثاني: نموذج ومتغيرات الدراسة:
179	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
181	الفرع الثاني: نموذج الدراسة
183	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
183	الفرع الأول: التحليل إحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
185	الفرع الثاني: إختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي
188	الفرع الثالث: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
203	خلاصة الفصل الثالث
213-205	الخاتمة العامة
207	نتائج الدراسة
211	التوصيات
213	آفاق الدراسة
241-214	قائمة المراجع
251-242	قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	التقارير الأولى للحكومة المؤسسية على المستوى الدولي	05
02-01	بيان بعض المؤشرات للقائمين بدور الحكومة المؤسسية في شركة إنرون (ما تم اكتشافه لاحقا)	12
03-01	مؤشرات الأداء وفقا لأصحاب المصالح	53
04-01	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED لسنة 2004	58
05-01	آليات الحكومة المؤسسية من وجهة نظر الباحثين	61
01-03	تطور حجم الودائع للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2014)	154
02-03	تطور حجم القروض للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2014)	155
03-03	تطور مردودية الأموال الخاصة، والأصول ونسبة الملاءة المصرفية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2008-2014)	157
04-03	يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة	184
05-03	إختبار حسن المطابقة F-test لنماذج الدراسة	186
06-03	اختبار (Durbin Watson) لنماذج الدراسة	187
07-03	اختبار VIF للتداخل الخطي	188
08-03	يوضح القوة التفسيرية لنماذج الدراسة	189
09-03	يوضح تحليل الارتباط وفقا لاختبار بيرسون للمتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة الدراسة	190
10-03	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	193
11-03	نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الأول المتغير التابع ROE	195

196	نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الثاني المتغير التابع ROA	12-03
197	نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الثالث المتغير التابع ROE	13-03
198	نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الرابع المتغير التابع ROA	14-03
199	نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الخامس المتغير التابع ROE	15-03
199	نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج السادس المتغير التابع ROA	16-03

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
94	مراحل التحليل المالي	01-02
109	الفاعلين الأساسيين في تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات المصرفية	02-02
152	هيكل الجهاز المصرفي الجزائري	01-03
181	يوضح نموذج الدراسة	02-03
187	يوضح القيم الجدولية للارتباط الذاتي	03-03

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
243	البيانات المستخدمة في الدراسة	01
245	نتائج تحليل اختبارات النماذج الستة حسب الترتيب	02
247	نتائج تحليل الارتباط حسب إختبار بيرسون في حالة النموذج الأول والثاني	03
248	نتائج تحليل الارتباط حسب إختبار بيرسون في حالة النموذج الثالث والرابع	04
249	نتائج تحليل الارتباط حسب إختبار بيرسون في حالة النموذج الخامس والسادس	05
250	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للنماذج الستة حسب الترتيب	06

المختصر	باللغة الاجنبية	باللغة العربية
ROE	Return on Equity	العائد على حقوق الملكية
ROA	Return on Assets	العائد على الأصول
OWN	Ownership Structure	هيكل الملكية
B.S	Board Size	حجم مجلس الادارة
CEO	CEO-Chairman duality	ازدواجية المدير التنفيذي
CR	Capital Ratio	نسبة رأس المال
LDR	Loan to Deposits Ratio	نسبة القروض إلى الودائع
LLP	Loan Loss Provisioning	نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض
FAI	Fixed Asset to capital	نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
BEA	Banque Extérieure d'Algérie	البنك الخارجي الجزائري
BNA	Banque Nationale d'Algérie	البنك الوطني الجزائري
CPA	Crédit Populaire d'Algérie	القرض الشعبي الجزائري
SG	Société Générale Algérie	بنك سوسيتي جنرال الجزائر
AGB	Gulf Bank Algeria	بنك الخليج الجزائر
T.BANK	Trust Bank Algeria	ترست بنك الجزائر
OCED	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المقدمة العامة

1- تمهيد:

لقد أصبحت الأزمات المؤسسية والإقليمية والعالمية أحد أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وهددت ولازالت تهدد الكثير من الكيانات الاقتصادية الكبيرة منها والصغيرة، وأضحى الجميع يبحث عن مخرج لهذه الأزمات التي أخذت تعصف بكافة ميادين الحياة، ولما كانت الممارسات الإدارية غير المسؤولة، بالإضافة إلى ضعف الرقابة والمتابعة، واستخدام أساليب جديدة لم تختبر لمعالجة الظواهر الجديدة التي تواجه منظمات الأعمال، والتي ينقصها الحكمة في تطبيقها، كل ذلك أدى إلى المطالبة بإيجاد متطلبات ومعايير ومواثيق للحد وضبط التعامل مع السلوكيات غير المرغوب بها في المؤسسات، وإلى محاربة الفساد بكل أشكاله، بالإضافة إلى محاولة تضافر الجهود لإرساء قواعد ومواثيق سلوكية ضمانا لتحقيق الشفافية وحماية مصالح كافة الأطراف المتعاملة.

وانتهت أنظار الجميع إلى الحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا، وقد قامت العديد من الدول المتقدمة بخطوات هامة في سبيل تدعيم فاعلية الحوكمة المؤسسية، ورأت أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المؤسسية إذا ما تم انجازها بشكل سليم، فإنها ستمثل الأداة التي تقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لرفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر وتحفيز الأداء.

كما أن التغيرات الاقتصادية العالمية التي شهدتها القطاع المالي على مستوى العالم أحدثت تغييراً جذرياً وتوسعاً سريعاً مصحوباً بتوجهات التحرر ورفع القيود التنظيمية، فضلا عن التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقد سجلت تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود زيادة حادة واستحدثت الأسواق المالية أدوات مالية جديدة متطورة وازدادت سهولة وسرعة تنفيذ المعاملات المالية زيادة بالغة. هذه التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتزايد متطلبات النمو المحلي أدت إلى وضع نظام مصرفي حديث يتعامل بأسس جديدة مع مختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك على ضوء حقيقة أن البنوك تبقى القناة الرئيسية اللازمة لانتقال الأموال بين مختلف القطاعات بصورة تسمح بتعظيم المنفعة.

في ظل هذه الأوضاع ونتيجة لما يلعبه القطاع المصرفي من دور كبير في الانتقال إلى اقتصاد السوق، شهد القطاع المصرفي الجزائري جملة من الإصلاحات بعد أن خضع لعقود طويلة لتخطيط

المركزي والتدخل المستمر من قبل الدولة، سواء في هياكله ومؤسساته أو في آليات عمله. حيث كانت المهمة الأساسية للبنوك هو تمويل المؤسسات العمومية بمعدلات فائدة محددة إدارياً مما أدى إلى إبعادها عن وظائفها التقليدية وانعدام الحافز لديها لجلب الإذخارات وما نتج عنه من اختلالات في النظام الاقتصادي ككل. لذا شرعت الجزائر في أولى خطوات الإصلاح بناءً على توصيات صندوق النقد الدولي بإصدار قانون النقد والقرض عام 1990 الذي يعتبر بمثابة نقطة تحول في النظام المصرفي الجزائري.

وتأتي هذه الدراسة لمناقشة المشكلة الرئيسية المحددة له والتي تنطلق من الكيفية التي يمكن للبنوك الجزائرية أن تقوم بمسؤوليتها في توفير أسس وآليات الحوكمة لغرض تعزيز فعاليتها ورفع أداءها لتمكينها من مواجهة تحديات العولمة والأزمات المالية.

2- إشكالية الدراسة:

يعد رفع وتحسين أداء البنوك الجزائرية للقيام بوظائفها الأساسية من بين القضايا الرئيسية الملحة التي ينبغي على الجزائر معالجتها، وذلك بغية التصدي لتحديات العولمة وتشجيع نمو قطاع الإنتاج، حيث يتطلب الأمر إصلاحات واسعة النطاق تهدف إلى توجيه الموارد إلى أفضل الشركات والمشاريع الاستثمارية، والمساهمة في ضمان الاستخدام الكفء لهذه الموارد، وبالرغم من الأشواط العديدة التي قطعتها الإصلاحات المصرفية في الجزائر والجهود الرامية إلى ترسيخ قواعد اقتصادية تقوم على الانفتاح وآليات السوق، فإن الجهاز المصرفي الجزائري لا يزال يعاني من أوضاع إختلالية تعرقل تطوره نحو العصرية والفعالية التي يتطلبها اقتصاد السوق، حيث أنه من الملاحظ أن ما يتوجب إتمامه لا يزال كبيراً والطريق إليه مليء بالعوائق والعراقيل ذات الطبيعة القانونية والمؤسسية والتي شكلت مكامن ضعف تعترض مسار القطاع البنكي، ومنه دور مختلف الفاعلين في الاقتصاد.

ومن أجل تحسين أداء البنوك خاصة في ظل الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية العالمية، فقد توجهت العديد من الدراسات نحو مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث نشأ نظام الحوكمة تدريجياً خلال العقود الماضية، ومن خلال تجارب دول مختلفة بدءاً بالدول المتقدمة وإنهاءً بالدول النامية، وقد عزز نشأتها التفاعلات ما بين المؤسسات في القطاعات المختلفة والحاجة الماسة لوجود معايير للممارسات السليمة يجنب المؤسسات الوقوع في أزمات مالية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نعكس إشكالية الدراسة بالسؤال التالي:

- ما هو أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية؟

هذا بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة سالبة ومعنوية بين هيكل الملكية والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر؟
- هل هناك علاقة موجبة ومعنوية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر؟
- هل هناك علاقة سالبة ومعنوية بين ازدواجية المدير التنفيذي والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر؟
- هل هناك علاقة موجبة ومعنوية بين نسبة رأس المال والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر؟
- هل هناك علاقة موجبة ومعنوية بين نسبة القروض إلى الودائع والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر؟
- هل هناك علاقة موجبة ومعنوية بين نسبة مخصصات القروض إلى إجمالي الودائع والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر؟
- هل هناك علاقة موجبة ومعنوية بين نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر؟

3-فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لتطبيق آليات الحوكمة أثر إيجابي على تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة سالبة ومعنوية تربط بين هيكل الملكية والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.
- هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

- هناك علاقة سالبة ومعنوية تربط بين ازدواجية المدير التنفيذي والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.
- هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة القروض إلى الودائع والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.
- هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة مخصصات القروض إلى إجمالي القروض والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.
- هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة رأس المال والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.
- هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

4-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع من الدور الهام الذي يلعبه القطاع المصرفي في التنمية الاقتصادية، في الوقت الذي تتزايد فيه الاتجاهات التنظيمية والرقابية الحديثة للبنوك في ظل العولمة المالية كالاتجاه نحو البنوك الشاملة والخصخصة، حيث أن تدهور النظام المصرفي أصبح يؤثر سلباً على الادخار والاستثمار وهذا ما ينسحب على التنمية. كما نجد أن فعالية القطاع المصرفي الجزائري تحل جزءاً كبيراً من نجاح الإصلاح الاقتصادي، والانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق.

ومن هذا المنطلق كان من الضروري الاهتمام برفع أداء البنوك الجزائرية وتفعيل دورها في النشاط الاقتصادي بما يتماشى مع التطورات العالمية، وذلك من خلال إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية، التي تشكل أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبحت أولوية وطنية وإستراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتها قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة، حيث أصبح مصطلح الحكم الراشد للمؤسسة أو الحوكمة المؤسسية في كل العالم كشرط أساسي لتطوير المؤسسات وصمودها في حالة وقوع أزمات.

5- أهداف الدراسة:

تم وضع مجموعة من الأهداف التي نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إليها:

- 1- التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية والحوكمة المصرفية، مبادئها، أهميتها، المزايا المتحصلة منها.
- 2- توضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية وخصوصا فيما يتعلق بالمعايير الدولية.
- 3- التعرف على حقيقة الأوضاع التي مر بها النظام المصرفي الجزائري والجهود المبذولة في إصلاح وتحديث هذا القطاع لتكييفه مع المتغيرات المالية العالمية.
- 4- تحديد وقياس أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك الجزائرية.
- 5- الوصول إلى المعايير والآليات التي يجب تطبيقها في البنوك الجزائرية لإقامة نظام الحوكمة المؤسسية للرفع من فعاليتها، وللمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال ما تقدمه من أساليب ناجحة للخروج من الأزمات والتقليل من الأضرار الناتجة عنها.

6- منهج الدراسة وحدود البحث:

للتأكد من صحة فرضيات الدراسة ولصعوبة الحصول على القوائم المالية والمعلومات والبيانات، التي تحتاجها الدراسة التطبيقية لكل البنوك التي تعمل في الجزائر وعددها تسعة وعشرون بنكا في نهاية 2014، تم أخذ عينة تتكون من سبعة بنوك وهي: أربعة بنوك عمومية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، والبنك الخارجي الجزائري (BEA)، والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وثلاثة بنوك أجنبية وهي: بنك الخليج AGB، بنك سوسيتي جنرال SOCIETE GENERALE، ترست بنك TRUST BANK. أما عن فترة الدراسة فكانت من 2004 إلى 2014 حيث في 2003 تم تعديل قانون النقد والقرض لعام 1990، إلا انه لم تتوفر القوائم المالية للبنوك محل الدراسة لسنة 2003 لذا كانت بداية الدراسة من 2004، كما أن نقص المعلومات الخاصة بعينة الدراسة، حال دون التمكن من دراسة كل آليات الحوكمة للبنوك العاملة في الجزائر، فقد كانت الباحثة ترغب بدراسة متغيرين مهمين وهما نسبة كفاية رأس المال (البنك المركزي والبنوك محل الدراسة لم تصرح بهذه النسبة، وإن قامت بالتصريح فلسنوات معينة فقط)، والمتغير الثاني وهو استقلالية أعضاء مجلس الإدارة (لا تقوم كل البنوك بتوفير معلومات عن مجالس إدراتها، وتم

الحصول على بعض المعلومات المتعلقة عن مجلس الإدارة عن طريق المركز الوطني للسجل التجاري بالجزائر العاصمة)، ولهذا فقد ركزت الدراسة على تحليل بعض الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة التي توفرت المعلومات عنها، إلى جانب التركيز على نسبة العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية كمقياس لأداء البنوك العاملة في الجزائر، ومن ثم العمل على تحليل العلاقة التي تربط بين هاتاه المتغيرات.

وللوصول للأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسة تم استخدام المنهج التاريخي لسرد أهم مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري، والمنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر مناسباً لوصف مفهومي الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، ولوصف طبيعة النظام المصرفي الجزائري وتحليل أداء البنوك الجزائرية باستخدام النسب المالية، ومن أجل الوقوف على مدى تطبيق البنوك الجزائرية لمبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية، واستخدم أيضاً أسلوب التحليل القياسي لدراسة أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية في عينة الدراسة.

7- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

استخدمت الدراسة المراجع العلمية العربية والأجنبية من كتب وأطروحات دكتوراه ومقالات وملتقيات، بالإضافة للتقارير الصادرة عن بنك الجزائر والتقارير المالية للبنوك الجزائرية وتقارير المنظمات الدولية. كما يجب أن ننوه أن هذه الدراسة قد حصلت على القوائم المالية والمعلومات المالية للبنوك محل الدراسة من المركز الوطني للسجل التجاري، وهو هيئة إدارية مستقلة تعمل تحت إشراف وزارة التجارة أنشأت بهدف مسك السجلات التجارية، كما تم الحصول على القوائم المالية والمعلومات المالية لبعض البنوك من مواقع البنوك الإلكترونية، وتم اللجوء لبيانات ومعلومات BANKSCOPE وهي تمثل قاعدة بيانات عالمية لمجموعة كبيرة من المؤسسات المصرفية العامة والخاصة.

8- الدراسات السابقة:

لوحظ في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية 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، وبذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين: الأول يستعرض الدراسات الصادرة باللغة العربية، والجزء الثاني عرض الدراسات الصادرة باللغة الإنجليزية.

- دراسة حسن، (2011)، منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة

تكنولوجيا المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية:

تهدف هذه الدراسة إلى وضع منهج محاسبي لقياس الإفصاح المحاسبي عن المخاطر المصرفية، ومدى ملائمة هذا المنهج في ضوء مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات بهدف تعزيز قيمة المنشأة، وللوصول إلى هذا الهدف قام الباحث بدراسة ميدانية استهدفت فئة خبراء تكنولوجيا المعلومات بالبنوك، وفئة مسؤولي إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التقسيمات المختلفة للمخاطر المصرفية تتطلب أسس متنوعة من القياس والإفصاح المحاسبي، وأن هذا القياس والإفصاح عن المخاطر المصرفية يؤدي إلى إدارتها والتحكم والتغلب عليها، وأيضاً تم التوصل إلى أن تطبيق مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساهم في إدارة المخاطر المصرفية الإلكترونية.

- دراسة دليل، (2015)، نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق

الأوراق المالية -دراسة ميدانية-، سلسلة أطروحات دكتوراه لمنظمة العربية للتنمية الإدارية:

تركز الدراسة على معرفة مستوى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية لقواعد وآليات الحوكمة المؤسسية، وانعكاسات ذلك التطبيق على كفاءة السوق، ومن أجل الوصول لهذا الهدف تم توزيع إستبانة تضم سبعة متغيرات مستقلة لآليات الحوكمة وتم دراسة أثر هذه المتغيرات على كفاءة السوق مقاسة بمتوسط أسعار الإغلاق السنوية لأسهم شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لقواعد وآليات الحوكمة (قاعدة الإفصاح، آلية فعالية المساهمين، آلية المراجعة الداخلية، آلية لجنة المراجعة، وآلية مجلس الإدارة) على كفاءة السوق، أما بالنسبة لآلية دور أصحاب المصالح، وآلية المراجعة الخارجية، فلم يكن هناك تأثير جوهري لهاتين الآليتين على كفاءة السوق.

- دراسة أبو زر، (2006)، استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه :

هدفت هذه الدراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني من خلال الإبلاغ المالي، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية شملت المكلفين بالحوكمة المؤسسية والإدارة، لقياس إدراكهم للمتطلبات القانونية والمهنية والأخلاقية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك قصوراً في التقارير السنوية للبنوك الأردنية، تتمثل في عدم الالتزام بالإفصاح عن الحوكمة المؤسسية في ضوء متطلبات لجنة بازل الصادرة عام 1999، كما لوحظ أن القوانين والتشريعات الأردنية تتسق بشكل كبير مع قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن (OCED) عام 2004، ووجدت الدراسة أيضاً أنه لا توجد تعليمات ملزمة بالإفصاح عن الحوكمة المؤسسية في التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة عمان، وخاصة القطاع المصرفي الأردني، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن عينة الدراسة لم تحصل على القدر الكافي من الدورات التدريبية بشأن الحوكمة المؤسسية، ومعايير الإبلاغ المالي، ومعايير التدقيق الدولية، ومعايير التدقيق الداخلي الدولية، والتشريعات والقوانين ذات العلاقة.

8-2- الدراسات باللغة الأجنبية:

- Al-Hussain, (2009): **Corporate Governance Structure Efficiency and Bank Performance in Saudi Arabia**, Doctor of business administration thesis:

يعد هيكل الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي من المكونات الأساسية في تعزيز كفاءة وأداء البنوك، وقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك، وذلك من خلال عينة تضم تسعة بنوك مدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2004 - 2007، وذلك باستخدام نموذج تحليل البيانات المغلفة والنسب المالية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك، عند استخدام العائد على الأصول كمعيار للأداء، أما عند استخدام عائد السهم مقياساً للأداء فإن هناك علاقة إيجابية ولكن ضعيفة بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك.

- Eduardus, et al, (2007), **Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?**, article :

الغرض من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات، وإدارة المخاطر، وأداء البنك في القطاع المصرفي الإندونيسي، تبحث هذه الدراسة ما إذا كان لنوع الملكية تأثير على هذه العلاقات، وعمّا إذا كان هيكل الملكية هو أحد المحددات الرئيسية لحوكمة الشركات. يستخدم هذا البحث كل من البيانات الأولية وتحليل البيانات الثانوية.

وجدت هذه الدراسة أن العلاقات بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، وبين الحوكمة المؤسسية وأداء البنك حساسة لنوع الملكية البنك. ومع ذلك، يبين هيكل الملكية بدعم جزئي من العوامل الرئيسية للحوكمة المؤسسية، أن البنوك الأجنبية هي تنفيذ أفضل للحوكمة المؤسسية من البنوك المملوكة للدولة، والبنوك المحلية الخاصة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن البنوك الأجنبية تشمل أيضا علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر. وفي الوقت نفسه، هناك علاقة وتأثير كبير بين إدارة المخاطر وأداء البنك. بشكل عام، فإن النتائج لكلا البيانات الثانوية وتحليلات البيانات الأولية والداعمة لبعضها البعض، تبين أن هناك علاقة قوية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء.

- Iqbal, Zaheer, (2011), **Impact of corporate governance on financial performance of bank in pakistan**, article:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك في باكستان، حيث تمثلت عينة الدراسة في 21 بنك من البنوك الرائدة من باكستان والفترة تغطي 2006-2009، من خلال تطبيق طريقة الانحدار، فقد لوحظ أن الحجم الكبير للمجلس يساهم في زيادة أداء المؤسسات المصرفية، كما تم التوصل إلى أن استقلال مجلس إدارة هو مقياس فعال للحوكمة في لبنوك، وحجم البنك لديه أيضا تأثير كبير على أداء البنك فالبنوك الكبيرة الحجم هي في وضع يمكنها من الاستفادة من وفورات الحجم، وقد وجد الدراسة أيضا أن هناك علاقة عكسية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة والعائد على حقوق المساهمين.

- Darweesh, (2015), **Correlation between corporate governance, financial performance, and market value**, Doctor of business administration thesis :

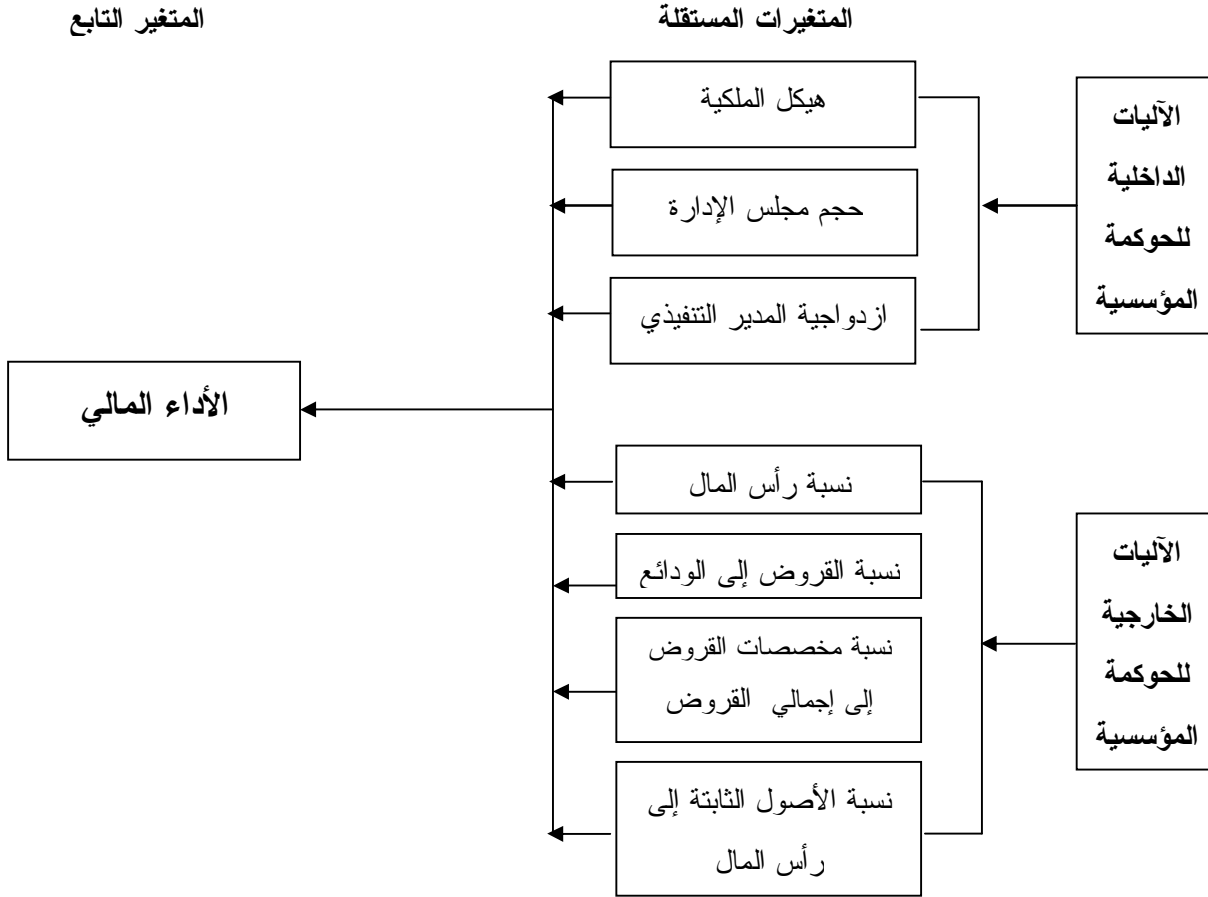
الغرض من هذه الدراسة هو التركيز على العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، والقيمة السوقية لـ 116 شركة من شركات المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2010 إلى 2014، وقد تم قياس الأداء المالي بنسبة العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين، في حين تم قياس القيمة السوقية بمؤشر توبين Q. وتمثلت آليات الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة في حجم مجلس الإدارة، إستقلالية مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، هيكل الملكية، والتعويض التنفيذي، وتم الحصول على البيانات المالية وآليات الحوكمة المؤسسية من المواقع الإلكترونية لشركات العينة وسوق الأسهم السعودية (تداول)، كشفت نتائج اختبارات الانحدار المتعدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة المؤسسية على حد سواء والأداء المالي للشركات والقيمة السوقية.

8-3- ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يبين العرض السابق للدراسات السابقة، أنها حاولت تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء والكفاءة، ولهذا فقد شكلت هذه الدراسات الأساس الذي تم من خلاله بناء محتوى دراستنا، غير أن ما يميز هاته الأخيرة عن تلك الدراسات السابقة يكمن في أن هذه الدراسة جاءت لتقييم بعض آليات الحوكمة المطبقة في البنوك وربطها بالأداء المالي لهذه البنوك من خلال نسبتين هما العائد على حقوق الملكية، والعائد على الأصول، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة إما باختلاف البلد محل الدراسة، وفي هذه الحالة تم إختيار الجزائر، وباختلاف الفترة التي أجريت فيها الدراسة وهي من 2004 إلى غاية 2014. ويكمن الاختلاف أيضا في المنهج المستخدم والنموذج المتبع لإثبات صحة الفرضيات. حيث في هذه الدراسة تم استخدام نموذج ومعادلة تم الربط من خلالها بين بعض الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة المؤسسية والأداء المالي للبنوك الجزائرية. كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمحاولة تقديم آليات الحوكمة الكفيلة برفع أداء البنوك الجزائرية بعد تقييم وضعيته الحالية باستخدام المؤشرات والمعايير التي تبرز مدى قدرته على لعب دوره بكفاءة وفعالية.

9- نموذج الدراسة:

يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

10- هيكل الدراسة:

إن هذه الدراسة تتكون من ثلاثة فصول أساسية، ويتمثل محتواها فيما يلي:

المقدمة العامة: وتطرقنا فيه للعناصر الأساسية التي تنطلق منها الدراسة حيث إضافة للتمهيد نجد أهمية الدراسة وأهدافها وأيضاً الإشكالية التي تنطلق منها والأسئلة الفرعية، والفرضيات التي حاولت الدراسة التأكد من صحتها، وأيضاً المنهجية ونموذج الدراسة، بالإضافة لدراسات السابقة، التي تم فيها عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء المالي.

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لمفهوم الحوكمة المؤسسية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم التطرق إلى التطور التاريخي وماهية الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال نشأة وتطور مفهوم الحوكمة المؤسسية، بإعتبار أن مصطلح الحوكمة قديم ولكن تطور من حيث الاستخدام والتطبيق خاصة مع انتشار الأزمات، وتم عرض بعض التعريفات للحوكمة المؤسسية والتي تميزت بالاختلاف الناتج عن المجال الذي تطرق إلى التعريف هل هو محاسبي أو قانوني أو الهيئة التي قدمته، وفي هذا المبحث أيضا تم التركيز على أهمية وأهداف الحوكمة والتي لا تتعلق بالمزايا التي تعود على المؤسسات فحسب بل التي تعود على المحيط والاقتصاد والمجتمع أيضا، أما في المبحث الثاني فتم عرض أهم النظريات التي تطرقت لمفهوم الحوكمة المؤسسية حسب تطورها الزمني وكانت البداية مع نظرية المنشأة التي انبثقت من المدرسة الكلاسيكية، ثم نظرية حقوق الملكية، ونظرية الوكالة المهمة جدا في تطور مفهوم الحوكمة، ونظرية التجذر، ونظرية تكاليف الصفقات، وفي الأخير تطرقنا لنظرية أصحاب المصالح، وفي المبحث الثالث والأخير تناولنا أهم مبادئ الحوكمة المؤسسية التي نشرتها بعض الهيئات الدولية، لعل أهمها تلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)، كما تم عرض أهم آليات الحوكمة المؤسسية سواء الداخلية والتي تتحكم فيها المؤسسة، أو الخارجية والمتعلقة غالبا بظروف السوق والمحيط التشريعي والقانوني، هذا دون أن ننسى أهم الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية.

الفصل الثاني: بعنوان الأداء المالي للبنوك وعلاقته بالحوكمة المؤسسية، تم أيضا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول المتعلق بالمفاهيم الأساسية حول الأداء وتقييمه، تم عرض مفهوم ومجالات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، كما تم التطرق للمفاهيم الأساسية لتقييم الأداء خاصة مراحل تقييم الأداء، وركائز تقييم الأداء وذلك للوصول لأهم أساليب تحسين الأداء. أما في المبحث الثاني فيتناول تقييم الأداء المالي في البنوك، من خلال التطرق لمفهوم الاداء المالي وتقييمه في البنوك، بالإضافة إلى التحليل المالي ومعايير تقييم الأداء المالي في البنوك، مع التركيز على النسب المالية كأداة الأكثر استخداما في تقييم الأداء المالي. وفي المبحث الثالث تطرقنا للحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي، من خلال التعرض لماهية الحوكمة المؤسسية المصرفية، وربط مفهومها برقابة البنك المركزي ومقررات لجنة بازل التي أصدرت مبادئ خاصة بالحوكمة المؤسسية المصرفية، وفي الأخير حاولنا الربط بين الحوكمة المؤسسية والأداء المالي للبنوك من خلال دراسة أثر الحوكمة على الأداء المالي.

الفصل الثالث: بعنوان الدراسة التطبيقية للحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية وأدائها المالي، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم التطرق لتطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات حيث عرضنا في هذا العنصر أهم الإصلاحات المصرفية من 1962 وإلى غاية 2014، كما تناولنا هيكل النظام المصرفي الجزائري وتطور أداءه، أما في المبحث الثاني فقمنا بتحليل واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية، من خلال التطرق للحاجة لتطبيق مفهوم الحوكمة في هذه البنوك، والجهود المبذولة لتطبيقها، كما تم تناول الإطار التشريعي لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، وفي العنصر الأخير لهذا المبحث ركزنا على المتطلبات الرئيسية لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، وبالنسبة للمبحث الثالث المتعلق بالإطار التطبيقي للدراسة، فقد تم فيه إيضاح المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية: المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، فترة الدراسة، وسائل جمع البيانات، نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة، طريقة التقدير، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، كما تم عرض وتحليل نتائج الدراسة، من خلال تحليل البيانات والتأكد من صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الخاتمة العامة: والمتعلقة بعرض نتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المقدمة بناء عليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمفهوم

الحوكمة المؤسسية

التمهيد :

تمثل الحوكمة المؤسسية إحدى أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام الأكاديميين والممارسين والمنظمات المهنية، والجهات الرسمية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وذلك في محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات المناسبة له في أسواق المال والاقتصاديات المحلية والاقليمية والعالمية، حيث تؤسس الحوكمة المؤسسية النظام الذي يحدد العلاقات بين الملاك والمديرين، ومختلف أصحاب المصالح والأطراف المعنية، كما يؤدي سير عمليات الحوكمة إلى زرع الشفافية داخل عملية صنع القرارات، وهو أمر بالغ القيمة الأهمية بالنسبة للمساهمين، والمستثمرين المحتملين، والجهات المعنية بوضع القواعد المنظمة للنشاط، وعملاء الشركة، ومورديها، وأي من الأطراف المعنية الأخرى ممن يقعون في دوائر التأثير بأنشطة الشركة والمؤسسة.

لكي تتمكن المؤسسات من تحقيق الازدهار في الأسواق الوطنية والعالمية، يتعين عليها أن تولي اهتماما كبيرا لتلافي التعرض لممارسات الفساد. وفي هذا الصدد، تكفل مبادرات الحوكمة المؤسسية تطبيق الآليات اللازمة للحد من تلك الممارسات، ليس من الوجهة القانونية فحسب، وإنما أيضا من حيث ترسيخ ثقافة أخلاقيات الأعمال، فللحوكمة المؤسسية تطبيقات أوسع بكثير من مجرد تحسين الاجراءات الداخلية في الشركة، فالحوكمة المؤسسية تشمل طائفة واسعة من الأدوات التي تتعامل أيضا مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، أي المشاكل المتعلقة بالتنظيم المؤسسي للبلاد، ومن هنا تبرز دوافع الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية، الذي حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لأهم العناصر المرتبطة به من خلال عرض النقاط التالية:

المبحث الأول: التطور التاريخي وماهية الحوكمة المؤسسية**المبحث الثاني: نظريات الحوكمة المؤسسية****المبحث الثالث: مبادئ، آليات، والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية**

المبحث الأول: التطور التاريخي وماهية الحوكمة المؤسسية

لدراسة تطور مفهوم الحوكمة تاريخياً يجب أن لا ننسى في البداية الرجوع إلى جذورها، حيث هناك من الكتاب من اعتبر أن الاقتصاد السياسي هو الأب الشرعي للحوكمة، والذي ظهر كأسلوب تنظيمي وسياسي للرفع من المستوى المادي للسكان، وأول من استعمل عبارة الاقتصاد السياسي هو الاقتصادي الفرنسي أنطوان مونكريتيان Antoine Montchretien سنة 1615، وذلك في إطار تقديم بعض النصائح للأمير في إدارة الدولة، كما قام آدم سميث باستخدام عبارة الاقتصاد السياسي في كتابه المشهور ثورة الأمم عام 1776، الذي اعتبر علم يبحث في كيفية اغتناء الأمم ونمو ثروتها، وفي وقتنا الحاضر لا يمكن دراسة العلاقة بين الحاجات والموارد في حل المشكلات الاقتصادية دون تدخل كافة الأطراف المعنية من قطاع عام وخاص ومواطنين، ودون فهم آليات ومناهج الحوكمة الجيدة (حركات، 2010، ص 133، 163).

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة المؤسسية

تعد جذور الحوكمة المؤسسية قديمة ويمكن إرجاعها لتطور مفهوم الاقتصاد السياسي وربطها أكثر بأفكار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم حول فصل الملكية عن الإدارة وظهور نظريات الحوكمة المؤسسية، إلا أن تطبيق هذا المفهوم هو حديث ويمكن إرجاعه إلى بروز الممارسات الغير سليمة من قبل الشركات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشار الأزمات الأمر الذي أدى إلى ضرورة الدعوة بالاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطويره من الناحية التشريعية.

الفرع الأول: نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية

يمكن القول أن ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية ارتبط بتطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعبر عنه توازن القوة داخل مجلس الإدارة والرقابة بالشركات، ونتيجة للتحويلات العميقة على المستوى الدولي في مجال التسويق والإعلام والتمويل والمنافسة والتكنولوجيا، بدأت وسائل الإعلام الإنجليزية الأمريكية تتداول استعمال هذا المفهوم بكثرة في السنوات الأخيرة، دعماً لتحقيق التوازن في السلطات خاصة داخل المجالس الإدارية في الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى من أجل ضبط قواعد وآليات التنافسية والشفافية والمساءلة (حركات، 2010، ص 135).

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الحوكمة واستخدامه من قبل الاقتصاديين ليس بجديد، ويمكن الرجوع بذلك إلى عام 1776 وبالتحديد إلى كتاب "ثروة الأمم" للاقتصادي الشهير آدم سميث Adam Smith، الذي أكد على الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث شرح جوهر مشكلة الحوكمة في أن المديرين لا يتوقع منهم إدارة ومراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب فيها الشركاء مصالحهم عادة، وذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الخاصة (Steen, Martin, 2012, pp5, 6).

كما تطرق كل من بيرلي ومينز Berle and Means سنة 1932 إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية وذلك بالتركيز على أداء الشركات الحديثة والاستخدام الأفضل للموارد وفصل الملكية عن الإدارة وذلك في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" (طالب، مشهداني، 2011، ص 27).

وأيضا أعمال كل من جونسون وماكلينغ Jensen Mecling النظرية والعملية التي قادتهم إلى ظهور نظرية الوكالة عام 1976، التي ركزت على التوفيق بين المديرين والملاك وتكاليف الوكالة (Denis, Mcconnell, 2003, p1).

كما نجد العديد من أعمال الباحثين مثل ويليمسون Weliamson عام 1985 التي ولدت النظريات الأساسية للحوكمة المؤسسية، والتي تم التطرق إليها أكثر في العناصر القادمة.

أما عن بروز مفهوم الحوكمة المؤسسية من الناحية التشريعية والقانونية فيمكن إرجاعه إلى الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية (وتعود بداية إلى فضيحة Watergate) حيث أكدت هذه الفضائح فشل الرقابة المالية وانتشار العديد من الممارسات الغير مشروعة الأمر الذي أدى إلى ظهور قانون مكافحة الفساد عام 1977 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي تضمن قواعد لصياغة ومراجعة نظم الرقابة المالية الداخلية، في عام 1985 تأسست لجنة تريديوي (Tread way commission) حيث أسند لها دور أساسي في تحديد سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليلها، وفي سنة 1987 أصدرت تقريرها الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة، من إيجاد بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للتدقيق ومراجعة داخلية أكثر موضوعية بشكل يدعو للضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية (كافي، 2013، ص 202).

كما بدأ في أوائل التسعينات اهتمام المملكة المتحدة بالحوكمة المؤسسية نتيجة قلة إفصاح وضعف شفافية بعض الشركات خاصة المقيدة في بورصة الأوراق المالية. وعلى إثر ذلك تم تكوين لجان في مجال الحوكمة كان أولها لجنة Cadbury committee لدراسة وضع الشركات والتوصل إلى مجموعة توصيات تقبل التطبيق، ويعتبر تقريرها من أهم التقارير التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية في المملكة المتحدة وأهم توصيات هذه اللجنة التزام التوضيح من قبل مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم عند إعداد التقارير المالية وضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة وغيرها من التوصيات مثل تلك التي تطرقت لمكافئات أعضاء المجلس الإدارة، وكذلك تشكيل لجان الرقابة، وهكذا توالى التقارير عن هذه اللجنة (الفليتي، 2010، ص 45).

وتجدر الإشارة أنه بمجرد إصدار تقرير Cadbury committee البريطاني، أصدرت العديد من الدول تقاريرها الخاصة بأفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية والجدول رقم (01-01) يوضح التقارير الأولى التي صدرت عن الدول الملتزمة بمعايير الحوكمة المؤسسية على المستوى الدولي (طالب، مشهداني، 2011، ص 29).

جدول رقم (01-01): التقارير الأولى للحوكمة المؤسسية على المستوى الدولي

تاريخ الإصدار	بلد الإصدار	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الأمريكية	تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الاحتيالية Report of the national al commission on Fraudulent Financial Reporting
1992	المملكة المتحدة (بريطانيا)	تقرير لجنة كادبوري (Cadbury Report)
1994	كندا	أين كان المديرين؟ Where was the derectors
1994	جنوب إفريقيا	تقرير كنج 1 (King Report 1)
1995	فرنسا	تقرير فينتو 1 (Vento Report 1)
1998	اليابان	الحوكمة المؤسسية في اليابان (Corponate Gouvernance of japan)
1998	إسبانيا	الحوكمة المؤسسية الإسبانية The Gouvernance Spanish Companies
1999	اليونان	بيان مبادئ أساليب الحوكمة المؤسسية

(Principles on corporate governance in greecs recommendations for it is competitive transformation)		
قوانين الحوكمة المؤسسية الألمانية (German code of corporate governance)	ألمانيا	2000
حزمة قوانين الحوكمة المؤسسية Code of good corporate governance	أندونيسيا	2000
توصيات الحوكمة المؤسسية Recommandation on c.g	البرازيل	2002
مجلد (1) الحوكمة المؤسسية (c.g volume I)	استراليا	2002
أفضل الممارسات في الشركات العامة Best practices in Public companies	بولندا	2002

المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان سرحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 31، 32.

والدارس لتطور مفهوم الحوكمة المؤسسية يلاحظ الاهتمام الكبير بهذا المفهوم في السنوات الأخيرة، فمع انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997 وما تلاها من أزمات مالية في روسيا وأمريكا اللاتينية، ظهر بوضوح أهمية الحوكمة المؤسسية خاصة مع أحداث فضيحة شركتي إينرون وورلد كوم Enron and World com وارتباطها باكتشاف تلاعب الشركات بقوائمها المالية، وبالتالي فقد عانت أسواق مالية قريبة من الكمال من أزمات (يوسف، 2009، ص 119).

الفرع الثاني: تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية

في الواقع إن مفهوم الحوكمة المؤسسية ظهر حديثا وبقوة عام 1997، عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية وظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات، وهو ما ظهر بوضوح بفضيحة شركة إنرون للطاقة الأمريكية، وما تلى ذلك من اكتشاف تلاعب الشركات في قوائمها المالية، كما أن الأزمة المالية العالمية الأخيرة رسخت مفهوم حماية الاستثمار والادخار، من خلال النظر للمستثمرين في المؤسسات بنظرة واسعة تتماشى مع طبيعة المساهمين في ضوء تطور الأسواق المالية، إلا أنه من الملاحظ أيضا أن الحوكمة المؤسسية أصبحت عامل رئيسي من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستثمارية، بل وتحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم، وبالرغم أن ذلك يعود جزئيا إلى الفضائح والأزمات الأخيرة التي وقعت في كل من البلدان النامية والمتقدمة، إلا أن تزايد الإقبال على

الحوكمة المؤسسية، ينبع من أهميتها، والدروس المستفادة حول كيفية توليد النمو الاقتصادي ومحاربة الفساد، وذلك لأن الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل تشكل جوهر إطار الحوكمة المؤسسية، إلى جانب اعتبارات عملية خاصة بتحسين أداء السوق، تقوم كذلك الحوكمة المؤسسية على معايير أخلاقية (سوليفان، شكولنيكوف، 2006، ص ص 1، 2).

أولاً-تطور مفهوم الحوكمة في ظل الأزمات المالية:

هناك تساؤل تم تداوله بشكل كبير في ظل مجريات نشاط قطاع المال والأعمال، وهذا التساؤل هو: لماذا زاد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية؟

وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل فإن العديد من الدراسات أرجعت ذلك إلى انتشار الأزمات وتوسيع نطاق تداعياتها على الاقتصاد العالمي، فقد تم نسب الأزمات خاصة المالية منها إلى التطبيق الضعيف لمبادئ الحوكمة المؤسسية، حتى في الدول المتقدمة مثل أمريكا ودول أوروبا التي غضت النظر في بعض الأحيان عن الممارسات الخاطئة من طرف الشركات والأسواق وضعف معايير الشفافية، وبالتالي لم تعد مسألة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية مسألة طوعية بل ضرورية، وانتقل مفهوم الحوكمة المؤسسية من الإطار النظري إلى الواقع العملي، وذلك لمسايرة التطورات الحديثة التي ولدت في بعض الأحيان أزمات أصبحت تتسم بالعالمية نتيجة العولمة.

1- مفهوم الأزمة المالية:

الأزمة في اللغة تعني الشدة والقحط، يقال تآزم الشيء: أي اشتد وضاق، وقد تكون هذه الأزمة أزمة سياسية، أو مالية، أو اقتصادية، أو غيرها من أنواع الأزمات (النجار، 2009، ص 18).

أما الأزمة بالمعنى الاصطلاحي تعرف بأنها: "مرحلة حرجة تواجه المنظومة الاجتماعية، وينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها، ويصاحبها تطور سريع في الأحداث ينجم عنه عدم استقرار في النظام الأساسي، ويدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها، وإعادة التوازن لهذا النظام" (النجار، 2009، ص 18).

ويمكن أن نلخص الخصائص المتعلقة بالأزمة وهي (حماد، 2009، ص 17):

- تغير حاد ومفاجئ في الظروف والقوى المؤثرة في عناصر الأزمة.
- وجود تهديد كبير وخطير للمصالح نتيجة تداعيات الأزمة، يندر بخسائر ضخمة.
- التلاحق السريع للأزمة، بمعنى أنها تتطلب التدخل السريع لمواجهتها، فالتدخل السريع بإجراءات مناسبة يقلل كثيرا من حدة الأزمة.

ورغم أن الأزمة تحمل في مفهومها وجود الخطر، إلا أنها قد تعني أيضا وجود الفرصة، ففي ظل الأزمة يحدث ظهور فرص كثيرة للكسب في المستقبل، نتيجة انخفاض وانهيار أسعار الأصول، وبالتالي سيكسب من يملك القدرة على تحويل الخطر إلى فرص حقيقية، فهناك أفراد وشركات ودول تنتهز الفرص من أجل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر أو أكبر المكاسب (حماد، 2009، ص 18).

وتعرف الأزمة المالية بشكل خاص بأنها: "انهيار النظام المالي برمته مصحوبا بفسل عدد كبير من المؤسسات المالية وغير المالية، مع انكماش حاد في النشاط الاقتصادي الكلي" (جحنيط، 2009، ص 690).

كما تعرف الأزمة المالية أيضا بأنها: "تلك التذبذبات التي تؤثر كليا أو جزئيا على مجمل المتغيرات المالية، حجم الإصدار، أسعار الأسهم والسندات، وكذلك معدل الصرف" (حامدي، 2009، ص 94).

وتتعدد وتتوغل الأزمات المالية، إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالي (حامدي، 2009، ص 95):

أ- أزمة مصرفية: تظهر الأزمة المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة ومفاجئة في طلب سحب الودائع، وبالتالي تحدث أزمة سيولة لدى البنك، وإذا امتدت إلى البنوك الأخرى، في هذه الحالة تصبح أزمة مصرفية، كما تحدث أزمة إقراض أو ما يسمى بأزمة ائتمان، إذا ما توفرت الودائع لدى البنوك وترفض منح القروض خوفا من عدم قدرتها على الوفاء بطلبات السحب.

ب- أزمة عملة: يحدث هذا النوع من الأزمات عادة عندما تتعرض عملة دولة ما لهجوم مضاربي شديد يؤدي إلى انهيار قيمتها، وهو ما يفرض على السلطات النقدية خفض قيمتها، وبالتالي تحدث أزمة انهيار سعر صرف العملة.

ج- أزمة الأسواق المالية "أزمة الفقاعات": وهي الأزمة التي تحدث نتيجة ما يعرف بـ "الفقاعة" وتفسيرها الاقتصادي هو ارتفاع سعر الأصل بشكل يتجاوز قيمته العادلة نتيجة شدة المضاربة، ويكون الهدف من شراء الأصل ليس توليد الدخل، وإنما تحقيق الأرباح نتيجة ارتفاع سعره، ولكن بمجرد عودة أسعار الأصول إلى قيمتها الحقيقية يحدث الانهيار، وتصل إلى أدنى مستوياتها نتيجة عمليات البيع الكبيرة، ويرافق هذه الفقاعات عادة التخوف من امتداد أثرها أسعار أصول أخرى.

د- أزمة مديونية خارجية: وهي أزمة تعني أن بلد أو مجموعة من البلدان أصبحت غير قادرة على خدمة ديونها الخارجية.

2- عرض لأهم الأزمات المالية:

لن نتعرض لجميع الأزمات لأنها عديدة، تختلف أسبابها ومداها ولكنها سنعرض لأهم الأزمات التي لها علاقة بالحوكمة، وسنعرضها على سبيل الذكر وليس الحصر:

2-1- أزمة دول جنوب شرق آسيا 1997:

تعتبر أزمة دول جنوب شرق آسيا من أشهر الأزمات المالية، وذلك بالنظر إلى تاريخ هذه الدول مع التقدم الاقتصادي، فقد حققت دول جنوب شرق آسيا نموا اقتصاديا باهرا، وصفه صندوق النقد الدولي سنة 1993 بالمعجزة الآسيوية، هذا النمو الاقتصادي الكبير كان راجعا إلى ازدهار القطاع الإنتاجي والتقني في هذه البلدان، بفضل السياسة التي اتبعتها باستيراد المواد الخام وتوجيهها نحو القطاع الإنتاجي ذي الوفرة في عنصر العمل، هذا النمو في الاقتصاد العيني صاحبه نموا مطردا في الاقتصاد النقدي حيث توسعت الأنشطة المالية أيضا، ولكن بصورة مبالغ فيها، تجاوزت التقدم المزدهر في الاقتصاد العيني (النجار، 2009، ص ص 36، 37).

وبدأت أزمة دول جنوب شرق آسيا عام 1997 في سوق العملات أزمة سيولة مؤقتة، لكنها تحولت بعد ذلك إلى أزمة مالية واقتصادية ذات أبعاد سياسية خطيرة، بسبب سياسات أسعار الصرف

الغير مرنة، وشركات مدينة أكثر من اللازم، وقطاع مصرفي ضعيف، وقروض كبيرة وقصيرة الأجل بالعملات الرئيسية للدول، ولوائح وضوابط مصرفية غير كافية، وتقييم للمخاطر الائتمانية والسوقية غير سليم، كما كان الاعتقاد السائد أن الحكومات لن تسمح بفشل البنوك، وأن الودائع مضمونة تماما، كما أن قطاع التصدير الذي اعتمدت عليه هذه الدول لتحقيق معدلات نمو عالية قد تعرض لهزة كبيرة أضعفت من تنافسيته، نتيجة تخفيض الصين عام 1994 سعر صرف عملتها، أما من حيث الأسباب التي أدت إلى الأزمة في كل دولة على حدى، فهي نتيجة تراكمات من الممارسات الخاطئة، كالفساد في تايلاند، المحسوبة في أندونيسيا وضعف القطاع المالي في كوريا الجنوبية، إلا أن الترابط بين اقتصاديات هذه الدول أدى إلى سلسلة من ردود الفعل جعلت من الصعب احتواء الأزمة، وذلك لسياسات الانفتاح وتبني العولمة من قبل هذه الدول (الخنق، 2009، ص 5).

وانطلقت أزمة جنوب شرق آسيا من تايلاند في 14 ماي 1997، وذلك بسبب من هجمات المضاربة على عملتها (البات)، مما أدى إلى تذبذب في قيمة عملتها مقابل الدولار، إلى أن انهارت في 2 جويلية 1997، فلجأت السلطات النقدية إلى تعويم سعر صرف عملتها مع دعمها بالاحتياطات من العملة الأجنبية المحتجزة لدى البنك المركزي، هذا التوجه لم يعالج الأزمة، مما دفع تايلاند للجوء لصندوق النقد الدولي، الذي منحها 20 مليار دولار بشروط نمطية قاسية، لكن هذا أيضا لم يساهم في مواجهة الأزمة التي انتقلت إلى أندونيسيا، وما حدث في تايلاند وأندونيسيا حدث مثله في الفلبين وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ، مما دفعها لطلب مساعدة صندوق النقد الدولي، إلا أن شروطه التعسفية أدت إلى تأخر تعافي اقتصاديات هذه الدول (النجار، 2009، ص 38، 39).

ورغم انتقال هذه الأزمة إلى ماليزيا، إلا أنها حاولت مواجهتها بنفسها ورفضت اللجوء لصندوق النقد الدولي، كما قامت بعملية المكاشفة، وذلك باعتراف القيادة السياسية فيها بزعامة (د.مهاتير محمد) بنقشي الفساد وبأن الانهيار الاقتصادي كان متوقعا، حيث لجأت إلى تغيير سياستها من تعويم سعر الصرف قبل الأزمة إلى سياسة سعر الصرف الثابت، مع فرض قيود على حركة رؤوس الأموال الموجهة للاستثمار المباشر، والتوجه نحو دفع البنوك الكبرى للاستحواذ على البنوك الصغرى المتعثرة، لنتجح في تقليل الخسائر، من حيث انخفاض قيمة عملتها، فضلا على تحقيق معدلات نمو وإن قلت نسبتها، وإنقاذ اقتصادها من الركود (النجار، 2009، ص 39).

2-2- فضيحة إنرون 2001:

بعد أزمة 1997 ارتأينا التطرق إلى فضيحة إنرون وذلك لارتباطها الوثيق بالحوكمة، ورغم عدم تطورها لتصبح أزمة مالية كبيرة إلا أنها كانت لها آثار كبيرة على الاقتصاد الأمريكي، لذلك حاولت السلطات الأمريكية بعد هذه الفضيحة وفصائح أخرى التحسين من حوكمتها.

ولدت فضيحة إنرون 2001 صدمة وارتباك في الأوساط الأمريكية، التي كشفت فيما بعد عن ظهور حالات خداع ساهمت فيه مجموعة كبيرة من الشركاء، وهذا الخداع لم يكن من قبل المديرين فقط بل كان نتيجة مسؤولية جماعية، من قبل المراجعين الذين مثلوا الصف الأول، والذين دفعوا ثمنا باهظا نتيجة إهمالهم، بدون إغفال دور البنوك المحللين ووكالات التقييم من هذه الفضيحة، إلا أن الاضطرابات المتولدة من هذه الفضيحة قد امتدت وطالت فترتها، نتيجة انهيار شركات أخرى مثل: ورلد كوم، كروسينغ العالمية، تاكر، هذه الانهيارات دفعت إلى إجراء تحقيقات على مستوى لجنة الأوراق المالية التي كشفت عن سوء الممارسات المحاسبية من قبل هذه الشركات (Peltier, 2004, pp 78, 79).

لقد ساهمت فضيحة إنرون التي ظهرت في أواخر 2001، على التركيز على فاعلين مهمين في ظهور هذه الأزمة وهما مجالس الإدارة والمراجعين، ورغم أنه لا يمكن إعفاء مجالس الإدارة من اللوم، إلا أن التركيز على المراجعين والمديرين يوفر منظورا أفضل لتحليل أسباب حدوث هذه الفصائح، وزعزعت استقرار نظام الحوكمة، الأمر الذي دفع الكونجرس الأمريكي لإصدار تشريع والمعروف بقانون ساربنس- أوكسلي لعام 2002 (Sarbanes-oxley) (حماد، 2007، ص ص 85، 86).

وبعد انهيار شركة إنرون نهاية 2001 التي سقطت نتيجة العديد من العوامل، لعل من أبرزها عدم تطبيق أو انعدام أخلاقيات المهنة والأعمال، حيث سقطت الشركة العملاقة بأصول تقدر قيمتها بـ 63.4 مليار دولار، الأمر الذي شكل أكبر إفلاس لشركة أمريكية، وربما على مستوى العالم أجمع، وقد تم إرجاع هذا السقوط المدوي إلى بعض العوامل أهمها (المعتاز، 2008، ص ص 264-266):

1- إن مجلس الإدارة أوكل مهمة مراجعة الصفقات التي تقوم بها الشركة للجنة فرعية داخل الشركة، ولم تقم اللجنة إلا بمراجعة خاطفة وسريعة لتلك الصفقات، كما أن مجلس الإدارة أخفى معلومات في غاية الأهمية كان من الممكن أن تؤدي معرفتها إلى اتخاذ بعض الإجراءات المناسبة.

2- قامت إدارة الشركة بتضخيم أرباح الشركة إلى حوالي مليار دولار في العام الذي سبق انهيار الشركة، كما أن الرقابة الداخلية في الشركة قد فشلت من الناحية الأخلاقية والمالية، كنتيجة للخداع المستمر.

3- تضارب المصالح في مكتب المراجعة العالمي الكبير (آرثر أندرسون)، والذي كان أحد المكاتب الخمس الكبرى آنذاك، وذلك للجمع بين مراجعة حسابات الشركة (مراجعة داخلية) وتلقي مقابل ذلك مبلغ 25 مليون دولار، بالإضافة لكونه يقدم خدمات استشارية هائلة تقاضى مقابلها مبلغ 27 مليون دولار، وذلك لنفس الشركة (شركة إنرون)، وفي نفس العام وهو الأمر الذي يعد دليلاً على أن استقلال المراجع وحياده، يصبح مهدداً إذا جمع بين هاتين المهمتين.

4- تعد حادثة إنرون تذكيراً هاماً لطبيعة العلاقة المهمة بين المراجعة الداخلية مع لجنة المراجعة، حيث يحتاج المراجعون الداخليون كما هو الحال بالنسبة للمراجعين الخارجيين لرفع تقاريرهم إلى لجنة المراجعة بكل ما يواجههم مباشرة بدلاً من الرفع للإدارة.

وللتوضيح أكثر للعلاقة بين فضيحة إنرون وضعف تطبيق أدوات الحوكمة تم عرض الجدول

الموالي:

جدول رقم (01-02): بيان بعض المؤشرات للقائمين بدور الحوكمة المؤسسية في شركة إنرون

(ما تم اكتشافه لاحقاً)

مؤشرات نظام الحوكمة بالشركات	المواصفات في إنرون
الاتصال مع المستثمرين	كذب وخداع
العلاقة بين مشرعي الأنظمة والصلاحيات الرسميين	علاقة قوية جداً
عدد المدراء غير التنفيذيين المستقلين	الاستقلال محل نظر
وجود ميثاق شرف أخلاقي في الشركة	مطروح ومنبوذ

لجنة المراجعة	غير فعالة وكذلك يوجد تعارض في المصالح
لجنة التعويضات	أقيمت دعوى على رئيس اللجنة لوجود صفقات داخل الشركة
الفصل واضح بين وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية	لا وجود وذلك لقيام مكتب آرثر أندرسون بالجمع بينهما
وجود نظام يمنع التضارب في المصالح	لا وجود له
وجود تعريف واضح لمهام ومسؤوليات المدراء	تم وضعه في الخفاء وفشل في قيام بمهامه
قيام المدراء الغير التنفيذيين بمهام واضحة في الشركة	في أدنى حد

المصدر: إحسان بن صالح المعزاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة إنرون والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22، العدد 01، 2008، ص 272.

إن هذه المخالفات أدت إلى ظهور قانون ساربنس- أوكسلي عام 2002، والذي وصف بأنه أكثر التشريعات أهمية وتأثيراً في الحوكمة المؤسسية، والإفصاح المالي وممارسة مهنة المراجعة منذ قانون تداول الأوراق المالية الأمريكي خلال الثلاثينات من القرن الماضي (المعزاز، 2008، ص 266).

ويتناول القانون الإصلاح المحاسبي للشركة العامة وحماية المستثمرين، وذلك عن طريق إبعاد مهنة الرقابة على مهنة المحاسبة، ووضع معايير المراجعة وفرض الانضباط المهني، ونجد أنه من الناحية المفاهيمية لم يأتي هذا القانون بجديد، أما جديده فهو اعترافه الضمني بأهمية صراعات المصالح، لأن القانون يحظر على المراجعين تقديم عدد من فئات الخدمات المهنية لعملاء المراجعة، ويخول مجلس سلطة تنظيم المهنة حظر فئات إضافية، وهكذا إذا أضرت صراعات المصلحة بالمراجعين، يقدم القانون الحل المناسب (حماد، 2007، ص 108).

2-3- الأزمة المالية العالمية 2008:

الأزمة المالية العالمية تعتبر من أسوأ الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي منذ عقد الثلاثينات، بل وتعتبر الأخطر في تاريخ الأزمات المالية، وتأتي خطورة هذه الأزمة من كون انطلاقتها كان من الاقتصاد الأمريكي، الذي يشكل قاطرة النمو في الاقتصاد العالمي، وقد كشفت هذه الأزمة أوجه قصور وتجاوزات خطيرة في إدارة الشركات ناجمة من عدم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية التي تضبط

وتسيطر وتراقب كيفية إدارة أموال المساهمين، وتخلق نوع من الطمأنينة لديهم عن كيفية إدارة أموالهم.

أ- أسباب الأزمة من منظور الحوكمة:

إن الممارسات الخاطئة للمؤسسات المالية والمصرفية الأمريكية في ظل غياب النظم والرقابة الحكومية، والتوسع الغير المسبوق في تقديم القروض للقطاع العقاري، من الأسباب الرئيسية التي أدت في النهاية إلى انفجار ما يعرف بفقاعة الرهن العقاري، لكن بشكل عام يمكن تلخيص اتجاهين رئيسيين تطرقوا لأسباب الأزمة في (شمام، 2009، ص ص 63، 64):

* **الاتجاه الأول ويمثله الحكوميون:** وهم الذين يرون أن ضعف القوانين المنظمة لعمل المؤسسات المالية وعدم قيام هيئات الرقابة بدورها على أحسن وجه، هو السبب الرئيسي في ظهور الأزمة، وذلك لعدم التقيد بالقواعد والمبادئ الأساسية في عمل هذه المؤسسات، ونتيجة التراخي في الجانب التنظيمي والرقابي، هذا الأمر ساهم في التلاعب بالقيم الحقيقية لأصول المؤسسات في أسواق الأسهم، والتخلي عن العمل وفق معدل كوك (الذي يلزم البنوك بالاحتفاظ بحد أدنى من السيولة قدره 8% من مواردها الإجمالية لمواجهة أي طارئ)، وكان هذا نتيجة تشجيع بعض الحكومات (في مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية) البنوك على وضع سياسات تعتمد على الاقتراض وليس الموارد الذاتية، وذلك بممارسة ضغوط على البنوك التي ترفض تقديم قروض سكنية في الأحياء الفقيرة.

* **الاتجاه الثاني ويمثله الليبراليون:** الذين يفسرون الأزمة بتدخل الدولة وليس ضعف القوانين، كما يرون أن البنك الفدرالي الأمريكي لعب دورا سلبيا لامتناعه على توفير السيولة المالية لمعالجة الأزمة، وعدم إنقاذه لبنك Lehman Brothers في بداية الأزمة.

صحيح أن بداية الأزمة كانت مع أزمة القروض العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها انتشرت في الأسواق الأخرى وفي الدول الأخرى، بسبب العلاقات التشابكية التي تربط مختلف الأسواق والمؤسسات المالية الدولية بالإضافة إلى ضعف القوانين واختلال الأسواق، إلا أنه يجب الإقرار أن أسباب الأزمة المالية العالمية كانت معقدة نوعا ما، إلا أنه في 15 نوفمبر 2008 أعلن قادة مجموعة العشرين G20 على أن أهم أسباب هذه الأزمة تمثل في (Sun, et al, 2011, P3):

1- إن المشاركين في السوق سعوا إلى تحقيق أعلى العائدات، دون تقدير كاف للمخاطر، واتخاذ الحرص الواجب لمواجهة المخاطر.

2- معايير الائتتاب الضعيفة، والممارسات الغير السليمة لإدارة المخاطر، والمنتجات المالية المعقدة، وغير الشفافة على نحو متزايد، ترتب على ذلك إنشاء ثغرات في النظام المالي.

3- واضعي السياسات والمنظمين والمشرفين في بعض الدول المتقدمة، لم يقدرُوا على مواجهة المخاطر المتولدة من الأسواق المالية، وعلى مواكبة الابتكار المالي.

ويمكن تلخيص الأسباب الحقيقية الكامنة وراء ظهور الأزمة بعدد من العوامل أهمها (مسعداوي، 2013، ص 400-402):

1- فشل تطبيق الحوكمة: فرغم التأكيد على أهمية تطبيق نظام جيد للحوكمة المؤسسية، وضرورة الإفصاح عن أوضاعها المالية والشفافية في ممارسة الأنشطة، إلا أن الأزمة المالية العالمية كشفت عن فشل الحوكمة في ضمان حقوق المساهمين والمجتمع.

2- نقص الشفافية: ويقصد بها عدم دقة المعلومات عن أداء الكثير من الشركات والمؤسسات الاقتصادية.

3- بيع الديون (توريق الديون): حيث قامت البنوك بتوريق الرهون العقارية وكذا القروض المتعثرة وبيعها في صورة سندات، وذلك بقيام البنوك بعرض بيع خداعي لهذه الرهون العقارية شبه الممتازة إلى مؤسسي "فريدي ماك" و"فاني ماي" اللذان قامتا بوضعهما في مجتمعات من الرهون العقارية، وبيعها إلى صناديق استثمارية إلى عامة الجمهور على كونها استثمارات رفيعة الدرجة تتميز بحد أدنى من المخاطر.

4- ضعف الإشراف والرقابة الحكومية: مما يؤدي إلى تصاعد الشكوك السياسية حول التزامات الحكومة وقدرتها على القيام بالإصلاحات المناسبة لمواجهة الأزمة.

5- العولمة وشدة الارتباط بين أنشطة المؤسسات المالية العالمية: إن العولمة ساهمت في انتقال الأزمة إلى بقية أنحاء العالم، خاصة في ظل غياب التنظيم والرقابة الحكومية.

6- وجود خلل في تطبيق السياسات النقدية والمالية الكلية الملائمة: وهذا خاصة في ظل انعدام الشفافية، والفساد والتلاعب في البيانات والأرقام من قبل الشركات.

7- الطبيعة الدورية للاقتصاد الرأسمالي: حيث يمر الاقتصاد الرأسمالي بدورات اقتصادية وهي مرحلة الكساد والازدهار، ففي مرحلة الكساد، تفضل الشركات تمويل أنشطتها بحرص وعدم تحمل مخاطر كبيرة في تعاملها مع القطاع المالي، أما في مرحلة النمو والازدهار، فتتوقع الشركات ارتفاع الأرباح، لذا تبدأ في التوسع في الاقتراض والتمويل، والمقرضون يبدوون في التساهل في منح القروض دون تحوط كاف، ولكن في حالة حدوث مشكلة مادية أو أزمة مالية لكيان اقتصادي كبير يزيد الإحساس بالخطر ويقل التمويل، الأمر الذي قد يخلق أزمة مالية قد تتحول إلى أزمة اقتصادية تؤدي لحدوث الكساد، ويعود الاقتصاد لنقطة البداية.

8- الانقسام المتزايد بين الاقتصاد الحقيقي والاقتصاد النقدي: حيث أخذت تدفقات النقود والائتمان، تكتسب استقلالية متزايدة منذ النصف الأول من السبعينات.

9- عدم الالتزام بالمعايير الدولية وبازل II من قبل البنوك: والتي تعتبر كميثاق عالمي للوقاية من الأزمات المصرفية، حيث يرى الخبراء أن سبب الأزمة المالية العالمية 2008، هو التطبيق الغير المكتمل لمعيار بازل 2.

10- سوء تقدير للمخاطر من طرف وكالات التصنيف الائتماني: أقدمت مؤسسات التصنيف الائتماني بمنح تصنيف مرتفع لسندات الرهن العقاري، لذا تحملت وكالات التصنيف الائتماني جزء من مسؤولية الأزمة المالية العالمية، حيث جعل هذا التصنيف الغير صحيح، البنوك تتجاهل حجم المخاطر التي قد تتعرض لها.

11- تعميم المضاربة واللجوء إلى الأوراق المالية جد متطورة: ساهمت المشتقات المالية في وقوع الأزمة المالية العالمية والزيادة من حدتها، وكان لها دور كبير في نقل الأزمة إلى الأسواق المالية العالمية.

من خلال عرض هذه الأزمات فإنه يجب الانتباه إلى أنه منذ عام 1997، ومع ظهور أزمة جنوب شرق آسيا، التي يمكن وصفها بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والقوانين، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى الحوكمة المؤسسية، حيث من المشاكل العديدة التي برزت أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين العارفين بأسرار المؤسسة، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على إخفاء المعلومات وحقيقة الديون على المساهمين، وذلك من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة، كما أن

الفضائح التي طالت شركات أمريكية كبرى، ابتداءً من فضيحة إنرون، وما تلاها من اكتشاف لتلاعب المؤسسات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية الحوكمة المؤسسية حتى في الدول التي كان المعتاد اعتبارها أسواق مالية كفؤة، كما أدت الأزمة المالية العالمية إلى اتخاذ نظرة عملية حول استخدام الحوكمة المؤسسية الجيدة لمنع الأزمات المالية في المستقبل، ويرجع هذا إلى أن الحوكمة المؤسسية ليس بالضرورة إتباعها بشكل إجباري كونها نظرية أخلاقية، بل من المفترض على المؤسسات إتباعها بدوافع ذاتية للفائدة التي تعود عليها من هذا الإتباع (شلقوف، الشبيل، 2010، ص 72، 73).

ثانياً- الاهتمام بتحسين الحوكمة في ظل الأزمات:

على الرغم من التأكيد على أهمية تطبيق نظام جيد للحوكمة المؤسسية، وضرورة الإفصاح عن أوضاعها المالية، وشفافية ممارسة الشركة لمختلف الأنشطة، وذلك من أجل تجنب تعثر الشركات، إلا أن الأزمات وإفلاس العديد من الشركات الكبيرة يبرز فشل تطبيق الحوكمة في ضمان حقوق المساهمين والمجتمع، وأحد أسباب ذلك هو عدم أداء مجالس الإدارة لدورها بطريقة جيدة، حيث يحتاج العالم إلى إعادة التأكيد على أهمية القيم الأخلاقية مثل محاربة الجشع وتجنب الغش، وعدم التبذير في الاستهلاك، وضرورة التكافل الاقتصادي بين الدول الغنية والدول الفقيرة، وذلك من أجل تحقيق استدامة النمو الاقتصادي العالمي وتجنب الأزمات العنيفة و الآثار المدمرة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، فبالرغم من ازدياد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية إلا أنه يبقى عدم تفعيل العمل بها في ضبط أداء الشركات (دادن، جعيدي، 2012، ص ص 6، 7).

وفي ظل تداعيات الأزمة المالية، تتجلى ضرورة الملحة للتعامل مع قضايا الحوكمة المؤسسية، وذلك بالأخذ بما يلي (جحنيط، 2009، ص ص 705، 706) :

1. يجب تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية، لاسيما من خلال تطوير كفاءات ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة، الذين يجب أن يبقوا على اطلاع دائم على أحدث مستجدات القطاع المالي ليتمكنوا من القيام بالمهام المنوطة بهم، ويجب على مجالس الإدارة إجراء تقييم سنوي لأداء أعضائها الذين يجب أن يكونوا مسؤولين أمام المساهمين.

2. ينبغي ربط مكافآت المسؤولين التنفيذيين وهيكلية الحوافز بكل من الأداء على المدى البعيد، ومستوى المخاطر بالنسبة للشركة، كما ينبغي توفير مزيد من الإفصاح والشفافية بشأن نظام مكافآت المسؤولين التنفيذيين، ويجب أن تقوم الشركات بإخضاع نظام المكافآت لتدقيق المساهمين وموافقتهم.
3. يجب توسعة نطاق الصلاحيات التنظيمية والرقابية للمصارف المركزية بحيث تشمل المصارف الاستثمارية وشركات الوساطة المالية ذات الصلة غير المصرفية.
4. ينبغي إصلاح أطر وإجراءات وممارسات تطبيق إدارة المخاطر من أجل تصحيح مواضع الخلل التي كشفت عنها الأزمة المالية.
5. هناك ضرورة لمراجعة دور وصيغة التنظيمات الخاصة بوكالات التصنيف الائتماني .
6. الحوكمة مهمة ليس فقط بالنسبة للشركات المدرجة وإنما أيضاً بالنسبة للشركات المملوكة للحكومات أو العائلات، و ينبغي تشجيع دمج هذه الشركات في أسواق المال من أجل معالجة القضايا المحتملة لتوارث الشركات المملوكة للعائلات والمحافظة على الثروات وحمايتها.
7. يمكن لاستثمارات صناديق الثروة السيادية بعيدة المدى أن تسهم في الاستقرار المالي، كما أن "مبادئ سانتياجو" لمجموعة العمل الدولية حول صناديق الثروة السيادية والتي نسقها صندوق النقد الدولي تشكل مساهمة مرحب بها لتعزيز الشفافية والإدارة السليمة لهذه الصناديق، وينبغي متابعتها بالحوار المستمر والمراجعة ضمن مجموعة العمل الدولية، كما يجب المحافظة على مناخ استثماري منفتح من قبل الدول المتلقية وذلك انسجاماً مع توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأدواتها.
8. ينبغي على مديري الاستثمار في الملكية الخاصة القيام بدور محوري في نشر كل من مبادئ الحوكمة المؤسسية وأفضل الممارسات ضمن مجموعات شركاتهم في ما يتعلق بـ: هيكلية مجلس الإدارة، والإجراءات الإدارية، ومتطلبات الإفصاح ، وحماية حقوق مساهمي الأقلية .

ثالثاً-التطور إلى مفهوم الحوكمة العالمية:

لقد برز خلال الأزمات ووسائل مجابقتها حاجة ماسة إلى الشفافية والحوكمة في إدارة الاقتصاد، وذلك على اعتبار أنهما من أهم الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنهما لضمان الأمان لأي اقتصاد، فسقوط صروح مالية عالمية لم يكن يشك في جدارتها وكفاءتها، كما أن الصورة المثالية لشركات التقييم والمراجعة العالمية اهتزت، وبذلك تم الخروج بنتيجة مفادها أنه هناك حاجة ملحة إلى حوكمة

جديدة، لتفادي إخفاقات النظام العالمي الحالي على أساس مجموعة من المبادئ والمنظمات والعمليات، التي تساعد العالم في معالجة المشاكل التي تولد نتائج وتأثيرات تتجاوز حدود الدولة الواحدة (بومنجل وآخرون، 2009، ص ص 639، 640).

والملاحظ أيضا أن سرعة عولمة المؤسسات والنشاط في الأسواق المالية، لم تواكبه عولمة القوانين والتنظيمات والهيئات الرقابية، هذا الفراغ زاد من تعقيد الأمور وصعوبة معالجة الأزمات عند وقوعها، كونها تتطلب قرارات جماعية وتحتاج مؤسسات دولية تسهر على حسن تطبيقها، وتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف، وقد أثبتت الأزمة المالية العالمية الأخيرة صحة هذا الطرح، فقد واجهت الدول المتقدمة الأزمة المالية بصفوف متفرقة وبخطط مختلفة، مما أضعف من فعاليتها (بن نعمون، 2009، ص 128).

ويجب التركيز أيضا أنه مع ظهور هذه الأزمات، هناك إسهامات للعولمة في تحقيق تطبيق أفضل لمعايير الحوكمة، حيث أكدت بعض الدراسات أن العولمة تقوم بتحسين أداء وتطبيق الحوكمة المؤسسية، ومن ثم تقليل تكلفة رأس المال، فقد تكون للمستثمرين الأجانب قدرة أفضل على مراقبة الإدارة من المستثمرين المحليين، وذلك لما لهم من مهارات وخبرات تكنولوجية ومعلوماتية، كما يمكن للعولمة من توفير الحوافز للشركات للجوء للتمويل الخارجي، الأمر الذي يساهم في تحسين إجراءات الحوكمة بها، وهناك أيضا تدعيم للاعتقاد السائد بأن زيادة المنافسة الأجنبية تقود إلى تحسن إجراءات تطبيق الحوكمة المؤسسية، حيث دفعت العولمة المالية بعض الدول لتعديل هياكل الحوكمة المؤسسية لديها استجابة للمستثمرين الأجانب سواء للاستثمار في القطاع الحقيقي أو تدفقات في القطاع المالي (كافي، 2013، ص 248).

نتيجة لتفاعل العولمة مع الأزمات ظهر الاهتمام بالحوكمة العالمية كمفهوم لعولمة الحوكمة من أجل مواجهة الأزمات العالمية، وحماية الاقتصاد العالمي من آثار الركود وضعف النمو، والحوكمة العالمية المثالية هي عملية للقيادة التعاونية تجمع مع الحكومات والوكالات العامة المتعددة الأطراف والمجتمع المدني، لتحقيق أهداف مقبولة لدى الجميع، وهي توفر توجيهها تدريجيا لحشد الطاقات الجماعية لمواجهة التحديات العالمية، ولكي تكون فعالة ينبغي أن تكون شاملة وديناميكية، وقادرة على تخطي الحدود والمصالح القومية والقطاعية، فكثير من المنظمات الحكومية والمدنية تصير فعال للمصالح التي تمثلها، لكن لا يمكن القول بأن أيها يمثل مصالح العالم ككل، وهذا من شأنه أن

يقوض التقدم الذي جاءت به العولمة، لذا يتطلب تدعيم الحوكمة العالمية العمل على ثلاث جبهات (الموسوي، 2013، ص 9-11):

- ترشيد العلاقات بين الدول ذات السيادة.
- وتحديث المؤسسات المتعددة الأطراف القائمة.
- وخلق هيئة للإشراف الفعال.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة المؤسسية

بالرغم من الارتباط بين مصطلح الحوكمة المؤسسية والعولمة والأزمات، وعلى الرغم من زيادة الاهتمام به من قبل الباحثين في الدراسات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية، إلا أنه مازال مجال اختلاف وعدم اتفاق بين هؤلاء المهتمين والباحثين والأكاديميين، مما أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات المستخدمة مثل: "حوكمة الشركات"، "حوكمة المؤسسات"، "توجيه الشركات"، "حاكمة الشركات"، "الإجراءات الحاكمة أو المحكمة في المنشأة"، "الشركات الرشيدة"، "الإدارة الرشيدة"، "ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة"، "الحاكمة المؤسسية"، "الحكمانية"، "حكمة الشركات"، "التحكم المؤسسي"، "الحوكمة المؤسسية" (صيام، 2009، ص 8)، إلا أننا إرتأينا استخدام مصطلح "الحوكمة المؤسسية" كمرادف قريب لمصطلح Corporate goverance خاصة في المجال الأكاديمي والبحثي.

الفرع الأول: صعوبة وضع مفهوم محدد للحوكمة المؤسسية

يشوب مصطلح الحوكمة المؤسسية شيء من الغموض لعدة أسباب يمكن حصر أهمها في الآتي (الفليتي، 2010، ص 17-20):

- على الرغم من أن مضمون المصطلح يعود إلى أوائل القرن 19 حيث تناولته نظرية المنشأة وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أنه لم يتحدد مضمونه على وجه الدقة في لغته الأصلية وهي اللغة الإنجليزية إلا حديثاً، وقد أدت حداثة المصطلح إلى صعوبة ترجمته إلى اللغة العربية بمصطلح يعكس مضمونه الحقيقي.

- يتمثل السبب الثاني في عدم الاتفاق على تعريف محدد ونهائي للمفهوم في الكتابات والدراسات وحتى في تقارير المنظمات المعنية به، حيث كل ينظر إليه من زاويته الخاصة، فالاقتصاديون ينظرون

إليه على أنه أداة تحقق مزايا اقتصادية تساعد الشركة في الحصول على التمويل ورفع قيمة أسهم الشركة، التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، وأعضاء مجلس الإدارة من ناحية أخرى. أما الاجتماعيون، فإنهم ينظرون إليه من الزاوية الاجتماعية والأخلاقية، التي تتمثل في تحسين السلوك الإنساني داخل المؤسسات الاقتصادية، فهم يركزون على المسؤولية الاجتماعية للشركة، وتحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة.

- إن المفهوم لم يصل إلى درجة النضج والاكتمال بعد، حيث أنه مازال قيد التطور والتكوين، ولذلك تصدر بصدده التقارير وتعد له الندوات والمؤتمرات، التي يتم فيها مراجعة قواعده معايير والموضوعات التي تدخل فيه بشكل مستمر.

وانعكست الصعوبات السابقة على وضع مفهوم محدد لمصطلح الحوكمة المؤسسية، لذا نجد مجموعة متنوعة من التعريفات والمفاهيم، التي وإن اختلفت في مصطلحاتها، فإنها لا تختلف في مضمونها.

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة المؤسسية

إن مفهوم الحوكمة المؤسسية يعود إلى الكلمة اليونانية "Kyborman" بمعنى التوجيه والإرشاد والحكم، وفي اللغة اللاتينية كانت تعرف باسم "Gubernare"، أما في اللغة الفرنسية، والمصطلح المستخدم هو "Governer"، وعلى وجه الدقة مصطلح الحوكمة المؤسسية هو عملية اتخاذ القرارات، والعملية التي يمكن من خلالها تنفيذ القرارات، وبالتالي نجد معاني مختلفة باختلاف المنظمات والهيئات التي تستخدم هذا المصطلح (Nwakama, et al, 2011, P203).

كما ذهبت الأدبيات أيضا إلى أن مصطلح الحوكمة Governance مشتق من الكلمة الإنجليزية Govern أي يحكم، ومنها أتت Government، Governor، Governance، والتي تعني بالنتابع حكومة، حاكم، والحوكمة، ولذلك فلا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم بسبب تداخل هذا المفهوم في كثير من النواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية الاجتماعية للشركات، وهذا يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وعليه فالحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة (صيام، 2009، ص ص 8، 9).

ويمكن تقديم بعض المفاهيم للحوكمة فيما يلي (معراج، 2012، ص 6):

* **المفهوم اللغوي للحوكمة:** هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشادة، وهناك من يرى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أن كلمة حوكمة تعني لغويا نظام مراقبة لتدعيم الشفافية، والموضوعية، والمسؤولية.

* **المفهوم المحاسبي للحوكمة:** يعكس هذا المفهوم الحاجة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية، ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.

* **المفهوم القانوني للحوكمة:** ويشير للإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من بقاء الشركة ونموها.

* **المفهوم الإداري للحوكمة:** لم يتحدد هذا المفهوم بدقة، إلا أن بعض الكتابات الإدارية تناولت المفهوم كما يلي:

- الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة، التي توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.

- الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقوا الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.

إن للحوكمة مفهوم شمولي ومتعدد جاء ليلبي متطلبات بيئة تنافسية، تعرف تقاسم الأدوار بشفافية ونزاهة وتتطلب تعزيز جوانب المساءلة في منظمات الأعمال الخاصة والحكومية، وذلك لتجنب حالات الفساد الإداري والغش، والتلاعب والتي من المحتمل أن تؤدي إلى انهيار الشركات والتأثير على

الوضع الاقتصادي والاجتماعي في البلدان، ويحوي مفهوم الحوكمة أمرين أساسيين هما (الغالبى، إدريس، 2009، ص ص 534، 535):

- تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجوانب الادارية والاقتصادية لعمل الشركات كافة.
- التأكيد على الجانب السياسي للمفهوم، ويشمل الاهتمام بالاصلاح والمساءلة والشفافية، مركزا على منظومة القيم الديمقراطية وتقاسم الأدوار.

هناك من يعرف الحوكمة على أنها: "الهيكل، الوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات)، والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة" (الكايد، 2000، ص 10).

كما يتفق معظم الكتاب في الحوكمة بأنها تتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجهات للمجتمع ولمؤسساته المختلفة، فالحوكمة تتضمن التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات، والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرارات وكيفية تعبير المواطنين ومن يهمهم الأمر عن وجهات نظرهم، لذا فإنها تتعلق بالسلطة، العلاقات، والمساءلة، من له التأثير، من يتخذ القرار، وكيف يتم مساءلة متخذي القرارات (الكايد، 2000، ص ص 10، 11).

اختلف مفهوم الحوكمة المؤسسية باختلاف الباحثين فقد عرض من قبل Williamsen (1999) بأنه: "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي لينشأ من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيد عن تسلط السلطة أي فرد فيها، وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة" (عبد الوهاب، 2006، ص 255).

بينما يرى Sheifer and Vishng أن الحوكمة المؤسسية عبارة: « عن الطرق التي يتناولها مقدمي الأموال للمنظمات حتى يضمنوا بأنفسهم الحصول على عائد مناسب على استثماراتهم »، أو يرى Mathiesen 2002 أن التحكم المؤسسي حقل من حقول الاقتصاد يبحث في تأمين أو تحفيز إدارة كفوة للمنظمات بواسطة استخدام آليات الحوافز غالبا تحدد السؤال عن تحسين الأداء المالي، على سبيل المثال كيف يضمن عملاء المنظمة أن إدارة المنظمة سوف تعنى بمعدل عائد مناسب في ظل المنافسة (جمعة، 2011، ص ص 34، 35).

وجوهر الحوكمة المؤسسية يقوم على إيجاد مجموعة من المبادئ ونظام لصنع القرارات من أجل حكم الشركة العصرية، ففي الماضي جاء تعريف الحوكمة المؤسسية على يد بيرل ومينز بأنه مشكلة الوسيط الرئيسي (أي الفصل بين الملكية والإدارة) وعندما تطورت أسواق رأس المال البريطانية والأمريكية وتطورت بدرجة أقل أسواق القارة الأوروبية، جلب هذا التطور معه نوع من الفصل بين هؤلاء المالكين للأصول الممتازة للشركة، وبين الإدارة الفعلية التي يتم تعيينها ومن ثم أصبح التحدي الرئيسي، هو كيفية ضمان أن المالكين أو حاملي الأسهم يستطيعون مراقبة الإدارة التي يتم تعيينها بل ويطلبون محاسبتها، وبعبارة أخرى فقد اكتسبت الاعتبارات الخاصة بحماية المساهمين أهمية (سوليفان، شكولينكوف، 2006، ص ص 3، 4).

ومن خلال ذلك فقد تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية، وأصبح مفهومها الحديث مرتبط بمجموعة من التغيرات والأمور المهمة، التي ظهرت خاصة بعد فضائح الشركات الأمريكية، ويمكن تلخيصها بالتالي (القشي، الخطيب، 2006، ص 23):

- أنه ونظرا لتزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية ومساهمتها برفع قيم الأسهم في الأسواق المالية، فيجب على المحاسبين القانونيين استغلال الفرص المتاحة من هذا الأمر، ونوعية عملهم بأهمية من منطلق بأن تفعيل الحوكمة المؤسسية في أي شركة بالشكل الصحيح سيساهم في نجاح الشركة مستقبليا.

- لقد أصبح المحاسبين القانونيين يركزون من خلال عملهم الاستشاري على نصح عملائهم بالاستثمار في أسهم تلك الشركات التي تفعل ممارسات الحوكمة المؤسسية بشكلها الصحيح لتجنب المشاكل المحاسبية، كما أن الخطط تلك في التحوط ستكون منصبة على مصالح أصحاب حقوق الملكية بشكل قوي وفعال.

- نظرا لأن الإفصاح عن ممارسات الحوكمة المؤسسية لا يزال في مراحله الأولية، لذا بدأ الاهتمام بالحصول على المعلومات من خلال مديري الشركات أنفسهم.

- لقد أصبح المحاسبين القانونيين متشككين لأبعد الحدود في المعلومات التي يحصلوا عليها فيما يتعلق بالحوكمة المؤسسية الخاصة بتسعير الخدمات، وبدأ الاتجاه بالنصح بما يسمى ضرورة الإفصاح الشامل عن مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة واستراتيجية المنشأة.

وأمام هذه التغيرات الحديثة التي طرأت على اتجاهات الحوكمة المؤسسية، يمكن أن نعرفها بأنها: "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال، ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها، ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق" (خضر، 2012، ص 13).

الفرع الثالث: مفهوم الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمنظمات والهيئات الدولية

ظهر الخلاف أيضا في مفهوم الحوكمة المؤسسية بالنسبة للهيئات الدولية، ومن أمثلة هذه المنظمات نجد تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) التي عرفتها بأنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال ورقابتها، حيث أن الحوكمة تحدد هيكل توزيعات الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، وتصنع القواعد والأحكام لاتخاذ قرارات لشؤون شركة المساهمة، وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء" (قباجة وآخرون، 2008، ص 32).

وتعرفه نفس المنظمة (OECD) بأنها: "النظام الذي تدار وتراقب به شركات المساهمة العامة" (الفليتي، 2010، ص 24).

كما يعرف البنك الدولي الحوكمة المؤسسية بأنها: "التنمية والتطوير الإداري بالشركة، ويكون ذلك من خلال خبرتها والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها" (الفليتي، 2010، ص 24).

أما مؤسسة التمويل الدولية فتعرفها بـ: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (العزيمي، 2013، ص 162).

وقد عرف معهد المدققين الداخليين الحوكمة المؤسسية بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات، والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة، من خلال أداء الحوكمة فيها" (دراوسي، 2012، ص 4).

وعليه فإنه ومن خلال المفاهيم السابقة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية، نستخلص وجود قواعد رئيسية تشكل ركائز أساسية للحوكمة وهي (عبد الوهاب، 2006، ص 256):

1- الشفافية: تعد الشفافية ركيزة مهمة لضمان النزاهة والثقة في إدارة الشركة، ويتم ضمانها من خلال إيصال معلومات حقيقية، وواضحة وكافية إلى الأطراف كافة ذات المصلحة لإتاحة الفرصة لها لتحليل عمليات الشركة.

2- المساءلة: وتعني وجود نظام فعال لمحاسبة المسؤولين، أو الأشخاص الذين يتخذون القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال لتحقيق أهداف الشركة.

3- المسؤولية: وتتحقق ذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية والصلاحيات، فضلا عن وجود مجموعة من النظم كالنظام الداخلي، ونظام الرقابة الداخلية الفعال، الذي يؤكد أن سجلات الشركة تتسم بالدقة، وأن الشركة تعمل في ظل أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية، وهذه الأنظمة يتم مراجعتها بشكل دوري، كما يجب أن يتوافر نظام سلوك أخلاقي ومهني فعال وآليات يلتزم بها.

4- الوضوح: وتعني وضوح القوائم المالية والإبلاغ المالي، ونظرا لأن إعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة الشركة، فعليه يجب على مجلس إدارة الشركة اتخاذ جميع الخطوات التي تضمن عدالة هذه القوائم والإيضاحات المتعلقة بها.

5- الاستقلالية: ويقصد بها قيام الشركة بتعيين مدقق خارجي يقوم بتدقيق الكشوفات المالية لها، وعليها التأكد من استقلالية هذا المدقق لضمان القيام بأعماله بصورة مهنية.

6- وجود لجنة تدقيق: تمتلك صلاحيات بالشكل الذي يضمن لها ممارسة دورها الرقابي، على كل أعمال دائرة التدقيق الداخلي ومدقق الحسابات الخارجي، وتقديم التقارير الخاصة بذلك ومتابعة تنفيذ هذه التقارير للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ التوصيات الواردة بهذه التقارير.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية:

ترسي الحوكمة المؤسسية قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في الشركات، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد، إذ تصنع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة، وتمنع سوء استخدام السلطة.

الفرع الأول: أهمية الحوكمة المؤسسية

سواء كانت الدولة متقدمة، ناشئة، أو نامية، فإنها تحتاج إلى وضع قواعد ومبادئ تؤدي إلى استقرار الأسواق وتدعيم الريادة والابتكار في مجال الأعمال، ومن أجل تحقق هذا الهدف لا بد أن تتحلّى قيادات الشركات الداخلية بالمسؤولية، وتعمل في إطار أسواق تنافسية طبقاً لرقابة عامة سليمة، فإن مستقبل الشركات، الأسواق، والدول يعتمد على تحسين الحوكمة والإدارة الرشيدة سواء داخل الشركات، أو في البيئة المحيطة بها (مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، 2008، ص 3).

وتكمن أهمية الحوكمة المؤسسية في النقاط التالية:

أولاً-أهمية الحوكمة المؤسسية من الناحية القانونية:

وذلك لأن القانون يلعب دوراً أساسياً في إصلاح المجتمع، وتتمثل هذه الأهمية في التطور الحديث فيما يتعلق بمفهوم القانون التجاري وقانون الشركات، وذلك باعتبار أن القانون من أهم الآليات التي تساعد الحوكمة المؤسسية، من خلال المحافظة على حقوق الأطراف المختلفة من مؤسسين، ومساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة العليا، والموظفين داخل الشركة، أو الأطراف خارج الشركة كالمستهلكين، والموردين، والدائنين، والوكلاء، والمنافسين، والبنوك، والجهات الإدارية، والدول، والبيئة، وغيرها من الأطراف المختلفة بالمجتمع، كما تطور الدور القانوني من مجال الشركات، فالشركة عمل قانوني يهدف للربح، فقد زاد استخدام مهارات وأدوات القانون في أعمال مثل التعاقد، التحكيم التجاري، التفاوض، أو الوساطة للوصول إلى أفضل تسوية تجارية وقانونية (خضر، 2012، ص ص 182، 183).

ثانياً-أهمية الحوكمة المؤسسية من الناحية الاجتماعية:

وتكمن هذه الأهمية من خلال جعل الشركات مواطن صالح (تطبيق مفهوم مواطنة الشركات)، وذلك من خلال الأعمال الخيرية للشركة، وأيضاً تحقيق الرخاء والازدهار للشركة، والمساهمة في خلق مجتمعات أفضل، وحماية حقوق الإنسان، وتيسير جهود التنمية في الدول، والعناية بأخلاقيات العمل التجاري. وتعني "مواطنة الشركات" بالنسبة للشركات الكبرى، العمل وفقاً لممارسة تجارية أخلاقية، ومعاملة العاملين معاملة جيدة، وتحقيق الأرباح، وسداد الضرائب، وتوفير الوظائف، وتقديم

منتجات وخدمات آمنة جديرة بالثقة، والعمل على تحسين ظروف المجتمع بما فيها الظروف البيئية (خضر، 2012، ص ص 189، 190).

وهذا يدخل في إطار أهمية المسؤولية الاجتماعية، والتي تهدف إلى تحسين رفاة المجتمع، حيث نجد من يعرفها بأنها: "إدارة المنشأة على نحو يفي بتوقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية، والتجارية، والتوقعات العامة من تلك المنشأة، أو يتجاوز تلك التوقعات لما هو أفضل"، وهناك من يرى بأنها: "التزم من جانب منشأة الأعمال بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة بالتعاون مع الموظفين وأسرهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع الأكبر ككل في سبيل تحسين مستوى الحياة" (كوتلر، لي، 2011، ص ص 9، 10).

ثالثاً- الأهمية الاقتصادية للحوكمة المؤسسية:

تساهم الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء الشركات، وضمان حصولهم على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية أثبتت من العديد من الدراسات بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، وهذا ما يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- تمتع الشركة بحوكمة جيدة يعطي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين ثقة ناتجة عن الإدارة الجيدة والشفافية، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار، وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال (جاوحدو، مايو، 2010، ص 5).

- كما تقوم الحوكمة المؤسسية بتقديم الضمان للمستثمرين لتحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات في الأسواق المتقدمة والناشئة، التي ربطت بين تحقيق أعلى عائد للاستثمار والحوكمة الجيدة المبنية على أساس الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة والمسؤولية والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية (CFA center for Financial market integrity, 2005, p 3).

كما يحقق تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية عناصر أخرى منها (علام، 2009، ص 8):

- قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال، ومعاملة أفضل للفئات المختلفة من أصحاب المصالح، وتخفيض تكاليف مشكلة الوكالة.

- كما أشارت العديد من الدراسات التي تناولت أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على عائد السهم، إلى أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي لارتفاع القيمة السوقية لهذه الشركات بمثلتها التي لا تطبق هذا المفهوم، حيث ظهر الارتباط الوثيق بين أداء السهم (من حيث اتجاهات السعر، ومستويات العائد)، ومدى التزام الشركات بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة في الأسواق الناشئة (الدراسات في الدول المتقدمة لم تثبت كلها هذا الارتباط).

- كما للحوكمة المؤسسية فوائد ومزايا تعود لأسواق رأس المال، حيث أن التطبيق الجيد لمعايير الحوكمة يعزز من كفاءة أسواق المال، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أدائها، حيث يمكنهم من خلالها إدراك مستوى تنفيذ استراتيجيات الشركات، وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، وبذلك تستطيع أسواق المال تخصيص أموال المستثمرين بشكل أفضل (جاوحدو، مايو، 2010، ص 5).

- أما بالنسبة للاقتصاد الكلي فإن الحوكمة المؤسسية لها أهمية كبيرة، حيث أن هناك ارتباطا وثيقا بين الحوكمة المؤسسية ونظام الاقتصاد المطبق في كل دولة، فالمشاكل الناجمة عن ضعف الحوكمة المؤسسية لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تشير أيضا إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي ككل، فتحسين أداء الشركة في المدى البعيد، يعد كسبا للاقتصاد القومي، من خلال النشاط المستقر والمستمر، والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظلّه (جاوحدو، مايو، 2010، ص 5، 6).

رابعا- أهمية الحوكمة المؤسسية من ناحية التنمية:

تساهم الحوكمة المؤسسية في رفع رأس المال المستثمر من الخارج، حيث أن الحوكمة الجيدة تساهم في تخفيض مخاطر الاستثمار، كما أن التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية يساعد المؤسسات في المرحلة الانتقالية للاقتصاديات لكي يكون الانتقال ناجح ومرن (Oman, et al, 2003, p 7).

كما أنه في ظلّ الفضائح المالية والأزمات زادت أهمية الحوكمة المؤسسية لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتطبيق السياسات في مختلف الدول وذلك نظرا لمساهمتها في (Claessens, 2003, pp 6, 7):

- الاستفادة من التقدم والتقدم التكنولوجي وتحرير التجارة، والانفتاح المالي، وبالتالي مواجهة المنافسة في ظل رفع القيود على الأسعار والمنتجات.

- إعادة تشكيل برامج التحرير والإصلاح المحلي والعالمي، وذلك بتطبيق برامج للحوكمة طويلة الأمد، بتعديل وتجديد في إجراءات وقواعد العمل في الشركات والمؤسسات.

- كما أن تطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات على المشروعات المملوكة للدولة المزمع خصصتها، يمكن أن يلعب دوراً مهماً في إعداد تلك الشركات للتحديات التي تفرضها الملكية الخاصة، فخصخصة الشركات دون وجود رقابة داخلية فعالة، وآليات انتظام التقارير المالية وحماية مصالح المساهمين، يساهم في تشويه الأسواق الناتج عن الفساد واستغلال المساهمين ونهب الأصول، وهذا ما يمكن تفاديه من خلال الحوكمة (شكولينكوف، ولسون، دون ذكر السنة، ص 20).

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة المؤسسية

يمكن تلخيص أهداف الشركات بأربعة مجالات وهي (عبد الوهاب، 2006، ص ص 259، 260):

1- المجال المالي: والذي يتركز بتحقيق مصالح المساهمين، ويعرف هذا المجال بمدى تحقيق الشركة لمصالح المساهمين مالياً.

2- أصحاب المصالح: ويعني ما تملكه الشركة من إجراءات ومقاييس تعكس الكيفية التي من خلالها تستطيع الشركة تلبية المصالح المختلفة للأطراف التي تتعامل معها.

3- العمليات الداخلية: وهي المقاييس التي تقيس المدى الذي قامت به النظم الداخلية للشركة.

4- التعلم والنمو التنظيمي للشركة: وهي مقاييس تقيس الإجراءات التي قامت بها الشركة لمواكبة ظروف المستقبل وتحدياته، عن طريق أصولها التنظيمية والبشرية.

وهذه المجالات الأربعة مترابطة بعضها ببعض، وتساهم مجتمعة في تحقيق استراتيجية الشركة وإيجاد قيمة لها. وفي إطار هذه المجالات تعمل الحوكمة على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها (هوام، لعشوري، 2010، ص ص 9، 10):

1- تحسين قدرة الشركات على تحقيق أهدافها، من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.

2- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية، وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.

3- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.

4- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

وهناك أهداف أخرى نذكر منها (الشواورة، 2009، ص ص 127، 128):

1- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة، وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2- توفير حماية للمساهمين، ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة، والعمل على الرفع من الأداء المالي، وتخفيض تكلفة التمويل.

3- منع المحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة وتجنب الغش والتدليس وتقليهما.

4- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي، وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة.

5- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة، والعمل على الالتزام بأحكام القانون.

المبحث الثاني: نظريات الحوكمة المؤسسية

تكمن فلسفة الحوكمة المؤسسية في الفصل بين ملكية رأسمال الشركة والإدارة وعملية الرقابة والإشراف داخل هذه الشركة وذلك لأن الدراسات وجدت آثار إيجابية نتيجة هذا الفصل على أداء الشركات (اتحاد الشركات الاستثمارية، 2011، ص 40).

إلا أنه في ظل انفصال الملكية عن الإدارة، تكون الإدارة مسؤولة عن اتخاذ القرارات المهمة وأنها تعمل وفق مصالحها الشخصية، فضلا عن عدم تماثل المعلومات لدى كل من المالكين والمدراء، وقد ولد ذلك العديد من المشاكل كان من أهمها مشكلة تضارب المصالح (المشهداني، الركابي، بدون ذكر السنة، ص 2).

ويمكن إرجاع مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى بعض الأفكار والنظريات الاقتصادية الإدارية والقانونية كفكرة فصل الملكية عن الإدارة، ومسؤوليات الوكيل والنظريات المنشأة، نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصالح وغيرها من النظريات التي حاولنا عرض أهمها فيما يلي:

المطلب الأول: نظرية المنشأة ونظرية حقوق الملكية

درست نظريات الحوكمة العلاقة بين الملاك والمسيرين في المؤسسة مسلطة الضوء على النزاعات الناجمة عن وجود مصالح متضاربة بين هذين الطرفين، وفضلنا أن نتطرق في هذا المطلب لنظرية المنشأة ونظرية حقوق الملكية لأن بداية ظهور نظريات الحوكمة كانت من هاتين النظريتين.

الفرع الأول: نظرية المنشأة

نستطيع إرجاع نشأة الحوكمة لنظرية المنشأة والتي نادى بها آدم سميث والتي تمخضت أكثر من أعمال مجموعة من المفكرين في المدرسة الكلاسيكية والنيو كلاسيكية منهم John Mill و Soy و Marshal Alfred وغيرهم الذين ركزوا على تعظيم الربح وتحفيز الإدارة لتحقيق الربح في ظل المخاطر والمنافسة (خضر، 2012، ص 101)، كما ركزت هذه النظرية على السوق التي رأت أنه المؤشر الرئيسي في القرارات الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بالإنتاج (Butler, 1989, p 103).

والنظرية الكلاسيكية للمنشأة ترى المنشأة كعلب سوداء تكون فيها علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات، والتي تدور حول مشكلة تعظيم الأرباح وذلك من خلال دراسة عرض السلع والخدمات،

حيث من وجهة نظر الكلاسيك كل عرض يخلق الطلب الخاص به (Tadelis, Segal, 2005,) (P160).

في الواقع المنشأة هي على هامش التحليل الفكري الكلاسيكي والنيو كلاسيكي، لهذا التحليل لم يقدم أي أهمية تذكر للمنشأة والتنظيم الداخلي ليس له أي تأثير على عملية اتخاذ القرار، وسلوك المنشأة لا يتأثر إلا بظروف السوق (بوخمخ، 2012، ص 14).

كما أن الفكر الاقتصادي عند الكلاسيك مبني على الرشادة الاقتصادية والاختبارات العقلانية للمتعاملين الاقتصاديين وذلك في سوق تتسم بالمنافسة الكاملة والتي توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، ومن هنا انطلقت الانتقادات لهذه النظرية وذلك لصعوبة افتراض العقلانية الكاملة للأفراد والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (عيشوش، واضح، 2012، ص 4).

كما انتقد Turnbull نظرية المنشأة مشيراً إلى أنها غير مكتملة فيما يتعلق بتطبيقات الحوكمة المؤسسية وأصحاب المصالح الأخرى لأنها ركزت على الشركات التي تعمل في ظل تنافسية عالية كما لم تتطرق إلى تنظيم العلاقة مع المديرين وأصحاب المصالح في الشركة (خضر، 2012، ص 101، 102).

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية

عندما تنفصل الملكية عن الإدارة مع زيادة حجم الشركة تبرز أهمية كفاءة نظام الحوكمة، وضرورة أن تدار الشركة بما يحقق أفضل مصلحة للملاك لتغطية الأرباح وحماية أموالهم، حيث يجب مراعاة أن تتماشى أهداف إدارة الشركة مع أهداف المساهمين لضمان حقوقهم، على ضوء ذلك زاد الاهتمام بحقوق الملكية وتم تطوير ذلك من خلال نظرية، وهي نظرية حقوق الملكية (Proprety rights theory).

بداية مع Coase (1960) انطلقت موجة من الأبحاث حول حقوق الملكية، وصلت إلى ذروتها مع (1989) Alchain and Demsetz Barzel، و (1990) Fggertsson، وقام Demsetz (1967) في إطار النموذج النيو كلاسيكي بتقديم 3 معايير مهمة لكفاءة حقوق الملكية هي (Mahony, 2004, p 109):

- 1- العمومية: وذلك بأننا نجد من يملك حتى الموارد النادرة.
- 2- حصرية: بمعنى أن حقوق الملكية هي حقوق حصرية.
- 3- قابليتها للنقل: بمعنى يمكن نقل الموارد من الاستخدامات الأقل إنتاجية إلى الأعلى.

وفي إطار النظرية التعاقدية للشركة، قام كل من (Alchain and Demsetz (1972 بتوليد المعالم الرئيسية لنظرية حقوق الملكية مع التركيز على مفهوم علاقة الوكالة، وكان الهدف الذي تقوم عليه هذه النظرية هو تفسير المشكلة المتعلقة بهيكل رأس المال للشركة (Charreaux, 2004 , p 5).

أولاً- تعريف حق الملكية:

وهو الحق الذي يعطي لصاحب الأصول الحق في الاستخدام والحق في فوائد الأصول، حيث تسمح حقوق الملكية لاتخاذ بعض الإجراءات (حقوق الوصول)، ومنع الآخرين من اتخاذ إجراءات معينة (حقوق الاستبعاد)، بما في ذلك الحق في أخذ الأرباح الناتجة عن استخدام الأصول ومنع الآخرين من الوصول إليها وهي تسمى (بحقوق الربح) (Segal, Whinston, 2012, P2).

وحقوق الملكية حسب Furubotn and Pejovich تحدد طبيعة السلوك البشري من خلال قواعد السلوك، وحقوق الملكية من الناحية القانونية حسب (Alchain (1965 تتمثل في حقوق الأفراد في استخدام الموارد ولكن بناء على الأعراف الاجتماعية والقوانين الرسمية (Kim, Mahoney, 2005, p22).

وبالنسبة لـ Demsetz (1967) تستمد حقوق الملكية أهميتها من أنها تساعد الأشخاص على بناء توقعاتهم التي يمكن أن تحدث في تعاملهم مع الآخرين، وتتجسد هذه التوقعات بناء على القوانين والعادات والأعراف في المجتمع (Demsetz, 1967, p 347).

ثانياً- نظرية حقوق الملكية:

الملكية في الأساس هي مؤسسة قانونية التي تتحكم في استخدام الأشياء، إلا أن لديها أيضا أبعاد اجتماعية وعمامة، حيث يؤثر هيكل الملكية وبنية نظام الملكية في كيفية تفاعل الأشخاص في المجتمع، ومن هنا تنطلق أهمية نظرية حقوق الملكية، فمثلا أشكال الملكية تحدد نوع إدارة الموارد، كما يساهم

نوع حقوق الملكية في تحديد القواعد التي وضعت لتنظيم حيازة الممتلكات، وكيفية حل النزاعات بين أصحاب الأملاك (Clausen, et al, 2011, p 15).

تبحث نظرية حقوق الملكية في فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، وذلك من خلال فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي، وفي إطار هذه النظرية تم تصنيف حقوق الملكية إلى أصناف وهي (Segal, Whiston, 2012, p 2).

- حق الاستعمال (I'usus): وهو حق استخدام العناصر.

- حق البيع (I'abusus): وهو حق حرية التصرف في السلعة، من خلال رهنها أو نقلها.

- حق جني الثمار (le fustus): الحق في تحصيل المنافع والأرباح.

ثالثا- أنواع ملكية المؤسسات:

وبناء على هذه النظرية أيضا تم التفرقة بين أنواع الملكية للمؤسسات، حيث صنف كل من Furubotn et Pejovich المؤسسات إلى (بلبركاني، 2014، ص ص 2، 3):

1- المؤسسة الرأسمالية:

وتجمع الحقوق الثلاثة (حق الاستعمال، حق البيع، حق جني الثمار) في أيدي نفس الشخص وهو المالك، وهنا نجد حالتين:

أ- لما يكون المالك هو المسير: وبالتالي لا يكون هناك فصل مهام القرارات ومهام الملكية، وهذا ما يزيد من فعالية المؤسسة الرأسمالية.

ب- في حالة وجود المسير والمالك: في هذه الحالة تسمح آلية الحوكمة بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، ما يسمح بتقييم فعال في المؤسسة الرأسمالية.

2- المؤسسة التسييرية:

في هذا النوع من المؤسسات نجد المساهم يمتلك حق جني الثمار وحق البيع (حيث يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم، وله الحق في بيع صكوك الملكية)، بينما المسير له حق استعمال حقوق الملكية لأنه

يقوم بعملية التسيير باستمرار، وهذا التمييز لحقوق الملكية في المنشأة يفترض إثارة تعارض المصالح بين المالك والمسير، فالمسيرون في هذه الحالة غير مجبرين على تعظيم ثروات المساهمين.

ومن جهة قدم Williamson تحليل فيما يخص تقسيم حق الملكية الذي يشغل المسير حيث قد:

- يبحث المسير على رفع أجره كلما رفع أرباح المساهمين.
- يبحث المسير على رفع أجره لكن دون الاهتمام بمصلحة المساهمين.
- يوظف المسير نفقاته الشخصية من أجل زيادة استهلاكه في وجود إمكانية الضرر بالمساهمين.

3- المؤسسة العمومية:

وفي هذا النوع من المؤسسات نجد حق الاستعمال مملوك جماعيا من طرف جميع العمال والأجراء، بينما حق جني الثمار وحق البيع يكون مملوك للدولة أو السلطات العامة، كما أشار (Gomez) أن في المؤسسة العمومية يهمهم جميعا تطوير المؤسسة، لكن إذا أخذ كل فرد فكل واحد يعمل أقل ما يمكن، لأنه لا توجد صلة بين مستوى التعويضات والجهد المبذول، وبالتالي يكون هذا النوع من المؤسسات ذات طبيعة غير ناجعة.

4- المؤسسة التعاونية:

حق الملكية يكون جماعي لا يوجد ملاك حقيقيون مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، وبما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين، فقد تكون هناك عدم نجاعة في هيكل المؤسسة.

المطلب الثاني: نظرية الوكالة ونظرية التجذر

يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد، إقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، الأمر الذي ساعد في نشوء نظرية تجذر المسييرين.

الفرع الأول: نظرية الوكالة

تعود فكرة فصل الملكية عن الإدارة إلى كل من Berle و Means 1932، اللذان درسا وظيفة الرقابة التي يقوم بها الملاك ووظيفة اتخاذ القرار التي يقوم بها المسيرين، كما كان أول من تحدث عن مشاكل هذا الفصل جراء بعض الممارسات السلبية التي يمكن أن تحدث من قبل الطرفين (المالك والمسيرين)، خاصة فيما يتعلق بمشكلة توفر المعلومات فالمعلومات التي يحصل عليها المسيرين قد تختلف عن المعلومات التي يحصل عليها الملاك، ومن هنا جاءت نظرية الوكالة لتدرس العلاقة بين هذين الطرفين واحتمالية استغلال كل طرف على حساب الآخر (عيشوش، واضح، 2012، ص 4).

أولاً- تعريف نظرية الوكالة:

ظهرت هذه النظرية نتيجة أعمال كل من جونسون وماكلين (1976) Jensen and Meckling الذين حاولوا دراسة علاقات الوكالة، والوكالة هي بمثابة عقد يقوم فيه المالك بتفويض شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام بتسيير المؤسسة نيابة عنهم وأهم شرط في عقد الوكالة هو ذلك الخاص بقيام الوكيل بأداء مسؤولياته بما يحقق ويعظم مصلحة المالك، وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤولياته (بريش، بدروني، 2013، ص 15).

كما تعرف نظرية الوكالة على أنها إطار فكري لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل، شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل (بن درويش، 2007، ص 74، 75).

ثانياً-فرضيات نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات وهي (Steen, Martin, 2012, p 19):

1. الفصل بين الأصيل والوكيل: أي الفصل بين حقوق الملكية وحقوق اتخاذ القرار.
2. تعارض المصالح (تعظيم المصالح الذاتية): حيث كل من الوكيل والأصيل يسعى إلى تعظيم منفعتة الشخصية.

3. الرشادة: وحسب هذا الفرض فإنه يتوقع أن يتصرف كل من الوكيل والأصيل التصرف الرشيد وأن يتسما بالعقلانية في تحقيق مصالحهم الذاتية.

4. عدم تماثل المعلومات: وذلك لأن الوكيل لديه القدرة على الحصول على معلومات أفضل على نشاط والتوقعات المستقبلية للشركة، وهي بذلك تفوق المعلومات المتوفرة للأصيل.

5. الأخطار الغير متوقعة: وذلك بوجود عوامل أخرى مثل الحظ السيئ والعوامل الغير متوقعة أخرى تؤدي إلى الفصل بين نشاط الوكيل والنتائج المتحققة، إلا أنه في ظل عدم تماثل المعلومات وتفوق الأصيل فإنه يريد أن يستدل على سلوك الوكيل من خلال الإشراف على أداءه.

6. الابتعاد عن المخاطرة: عادة أداء الوكيل يحتوي على مجموعة من المخاطر ومن أجل الابتعاد عن هذه المخاطر يطلب تعويض أو مكافئات وفي حالة إتباعه لغاياته الشخصية فإنه في هذه الحالة لا يطمح لتحسين العمل بل يفضل الثبات في العمل لتجنب المخاطر وفي هذه الحالة فإن المخاطر يتحملها أم يتم نقلها للوكيل وذلك لأنه يعتبر مقاول رأسمالي يحصل على أرباح متغيرة في حين يدفع للموظفين دخول ثابتة.

ثالثاً - مشاكل الوكالة:

لقد تطرق كل من جونسون وماكلين في عام 1976 وفاما Fama عام 1980 إلى مشكلة الوكالة Agency problem حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة (عيشوش، واضح، 2012، ص 5).

ونظرية الوكالة في جوهرها تقوم على دراسة مشكلة الوكالة التي تظهر في الحالات أين يتعاقد الأصلاء مع الوكلاء على اتخاذ القرارات بالنيابة عنهم وقد يقوم الوكلاء في هذه الحالة بحجب وإخفاء المعلومات والقيام بنشاطات تدعم مصالحهم الخاصة (Badulescu 1, Badulescu 2, 2008, p 1887).

كما نجد أن نظرية الوكالة تجيب على سؤال مهم وهو لماذا توجد مشكلة علاقة وكالة؟، وبالتالي وبناء على فرضيات هذه النظرية فإن الأفراد في إطار سعيهم لتعظيم دالة المنفعة، فإنهم يبحثون على استغلال عدم اكتمال عقد الوكالة أو إلى عدم الالتزام بالالتزامات التعاقدية، وذلك على إفتراض أنهم

عقلانيين ويسعون لتحقيقهم مصالحهم الشخصية في حالة من عدم التأكد وعدم تماثل المعلومات، وبصورة عامة يمكن القول أن هناك خطر معنوي عندما يمكن لأحد أطراف العقد إلحاق الضرر بالطرف الآخر إما لعدم الاستعلام الجيد أو لكون العقد غير متكامل (بوخمخ، 2012، ص 21).

ويمكن حصر أهم أنواع مشاكل الوكالة (Steen, Martin, 2012, p 20):

أ- مشاكل الوكالة مشاكل كل من المالك والمسير وهي المشاكل التي تظهر بين المساهمين (الأصيل) أو المسيرين (الوكيل)، نتيجة أن الوكيل لا يعمل دائما لحماية مصالح المساهمين.

ب- مشاكل الوكالة بين كبار وصغار المستثمرين والتي تظهر نتيجة مراعاة المجموعتين، خاصة في حالة وجود عائلة مؤسسة تملك رؤية فيما يخص الرقابة على المؤسسة تختلف على رؤية صغار المستثمرين والعائلة فعليا مسؤولة نيابة على باقي المستثمرين وبالتالي تتحول العائلة في هذه الحالة إلى وكيل وصغار المستثمرين هم الأصيل.

ج- مشاكل وكالة بين المساهمين وأصحاب المصالح، وتحدث عند قيام المساهمين بقرارات تقدم مصالحهم الشخصية وبالتالي على رفاية أصحاب المصالح، ويمكن إخراج هذه المشاكل وربطها بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسة والشركات.

ومصادر مشكلة الوكالة في حقيقة الأمر نشأت من مشاكل المعلومات ويمكن تقسيمها إلى (Marois, Bompont, 2004, p 67):

- عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل.
- عدم تماثل المعلومات.

حيث أن الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس أداء الوكيل، كما أن هذا الأخير هو من يقدم المعلومات وهذا ما يطلق عليه بمشكلة التخلخل الخلقي (Moral hazard) ويرتبط بها أيضا مشكلة الاختيار العكسي (ذو التناقض) Adverse selection وتتسبب هذه المشكلة من الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لكل من الوكيل الأصيل تحديد ما إذا كان الوكيل يتخذ القرارات المناسبة التي تحمي مصالحه (حماد، 2007، ص 70، 71).

رابعاً- تكاليف الوكالة:

هناك مجموعة من التكاليف التي تنشأ عن الاتفاقيات المبرمة بين الأصل (المساهمين) والوكيل (المسيرين) ويمكن تقسيم هذه التكاليف إلى الأنواع التالية (عيشوش، واضح، 2012، ص 4):

1- **تكاليف المراقبة (Monitoring costs):** التي يقوم بها المساهمين للتأكد من أن الوكيل لا يتصرف من منطلق مصلحته الشخصية على حساب مصالح الأصل.

2- **تكاليف الالتزام (أو الارتباط) (Bonding costs):** والتي يتحملها الأصل من خلال تنفيذ التزاماته.

3- **تكاليف الفرصة البديلة (أو فائض الخسارة) (Residual costs):** وتكون في حالة اتخاذ الوكيل بقراره من شأنه عدم تعظيم رفاهية الأصل في ظل وجود بدائل أخرى.

ونتيجة لكل هذه المشاكل والتكاليف التي تنشأ من جراء الممارسات السلبية بين المسيرين والمالكين جاءت آليات الحوكمة لسد هذه الفجوة وحل مشاكل الصراع بين مختلف الأطراف.

الفرع الثاني: نظرية تجذر المسيرين

إن مسألة الفصل بين ملكية رأسمال التي تعود للمساهمين، ومهمة اتخاذ القرار الموكلة للمسيرين التي تقوم عليها نظرية الوكالة، من خلال عقود بين المسيرين والمالكين والتي تفرض عليهم العمل لخدمة المساهمين بزيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، إلا أنه في الواقع نجد صراع منفعة أو تعارض مصالح نتيجة الاختلاف بين أهداف المسيرين والمساهمين (دبلة، بن عيشي، 2007، ص 3). من هنا جاءت نظرية التجذر والتي يقوم وفقها المسير بوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه، أو ما يعرف بالتجذر عن طريق استغلال نفوذه، شبكة علاقاته، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير بحكم منصبه، وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً، قبل مصلحة المساهمين وباقي أصحاب المصالح، لذا فالحوكمة المؤسسية جاءت كرد فعل واستجابة لتطلعات المساهمين الذين يطمحون للحد من التصرفات السلبية للمسيرين، ولغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع، وتحافظ على استمرارية الشركة أيضاً (هوام، لعشوري، 2010، ص 4).

أولاً- تعريف التجذر:

يعرف Pigé التجذر بأنه: "عملية تتكون عن شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس الإدارة والمساهمين، وهذه العملية (التجذر) هي متغيرة وليست حالة جامدة أو ثابتة" (Pigé, 1998, p134).

وتم اختيار هذا المصطلح كترجمة لكلمة Enracinement بالفرنسية و Encreachment بالانجليزية، وذلك لأن المدير أو المسير يبعث جذوره في المؤسسة لثبيت منصبه، وكلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها، ومن هنا جاء اختيار مصطلح التجذر لأنه هناك تشابه بين المسير والنبته من عدة نواحي وهي (Pigé, 1998, P134):

- سياق أو عملية حيث النبته تطيل جذورها لضمان تغذيتها ونموها وبقاءها.
- النبته لها مستوى من الجذور محدد يسمح لها بمقارنة أكبر أو أقل للمخاطر الخارجية.
- وسيلة للحماية وتحقيق الأهداف، حيث النمو بالنسبة للنبته وخروج الثمار هو الوصول للمصالح بالنسبة للمسير.

ثانياً- نظرية التجذر:

طور نظرية التجذر كل من الأمريكان Shleifer et Vishny عام 1989، حيث يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة (بلبركاني، 2014، ص 6).

وعند دراسة نظرية التجذر تم التركيز على عاملين رئيسيين هما: عملية التجذر، ونتيجة التجذر، حيث في العامل الأول يتم الاهتمام بالاستراتيجيات التي يطبقها المسير من أجل السيطرة والتمكن في الشركة لكي لا يتم الاستغناء عنه، والمقصود أيضا بعملية التجذر بالعملية التي تسمح للمسير بالتححرر من سيطرة مجلس الإدارة والمساهمين في تعيين وعزل المديرين، أما في العامل الثاني فيتم النظر لنتيجة التجذر، هذا الأمر يطرح التساؤل التالي: هل التجذر عملية، أم نتيجة التحرر الشبه التام من آليات الرقابة الداخلية (Pigé, 1998, P133).

ثالثاً- أنواع السلوك داخل المؤسسة:

بصفة عامة قد يقوم المسيرين بأنشطة معينة واختبار استثمارات قد تكون بناءا على سلوك احتيالي، الهدف منه تحقيق مصلحة شخصية أو مصلحة الشركة، ونجد 3 أصناف من الأنشطة المستخدمة وهي (Hirshleifer, 1993, P146):

- انحياز الرؤية (Visibility Bias): حيث يعمل المسير على تحسين مؤشرات الأداء على المدى القصير.

- قرار التفضيل (Resolution preference): وفقها يقوم المسير بتعجيل وصول الأخبار السارة وتأخير وصول الأخبار السيئة.

- التقليد والتجنب (Mimicry and Avoidance): ويكون ذلك بمحاكاة القرارات المتخذة من قبل أفضل المسيرين، وتجنب الإجراءات المتخذة من قبل أسوأ المسيرين.

رابعاً- دورة حياة المسير داخل المؤسسة:

حسب Paquerot توجد دورة للمسيرين ولأثر الأنشطة التي ينفذونها فكل مسير له طموحاته الخاصة، فالمسير عندما يصل إلى وظائفه الجديدة يتحمل ضغوط، لكن بتراكم السلطة يتخلص تدريجيا من القيود المفروضة عليه في الأصل، وتتضمن دورة حياة المسير 3 مراحل (Finet, et al, 2005, pp 25,26).

* مرحلة التقويم: يتصرف المسيرين المعينون حديثا بمعارف تطبيقية قليلة الخاصة بالمؤسسة، وعليه يمكن للمساهمين وضع ثقة في هؤلاء المسيرين، الذين قد يحدثون تغيرات جذرية تختلف عن إجراءات التسيير السابقة.

* مرحلة تقليل وسائل المراقبة: في هذه المرحلة يتم الاهتمام بالاستثمارات المنجزة أو بالقرارات المتخذة التي قد تمنح المسيرين سلطة تقديرية مهمة، والمسير في هذه الحالة قد يبرم عقود سرية، أو ضمنية هذا الإجراء قد يخلق هيكل تنظيمي معقد، وقد يعمل على توسيع حجم المؤسسة، كما يمكن للمسيرين تجنب اتخاذ بعض الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية، التي قد تضعهم في مواقف صعبة في مواجهة العاملين.

* **مرحلة زيادة الاستهلاك:** في هذه المرحلة بإمكان المسيرين إدارة المؤسسة كما يرغبون بشرط أن يوفروا للمساهمين والشركاء في المؤسسة مردودية كافية، حيث غالبا ما يقوم المسيرين في هذه المرحلة باتخاذ القرارات والقيام باستثمارات تخدم مصالحهم الشخصية، دون أن تكون بالضرورة مريحة لباقي الشركاء، وفي هذا الإطار وضح Williamson أن المسيرين قد يقومون ببعض النفقات التي لا تحسن بالضرورة الإنتاجية، وعلى المسيرين في هذه المرحلة التركيز على محفزين أساسيين هما:

- ضمان بقاء المؤسسة مما يسمح باستمرار تحقق المداخل.

- ضمان مستوى استقلالية مرتفع (فمثلا عدم اللجوء للتمويل الخارجي لكي لا تمارس البنوك ضغوط على المسيرين).

خامسا- استراتيجيات التجذر:

إن نظرية التجذر تقوم على فكرة أن المسيرين يقومون بتطوير استراتيجيات الاحتفاظ بمكانتهم داخل تنظيم الشركة ولإبعاد المنافسين المحتملين، وذلك بجعل عملية استبدالهم مكلفة للشركة التي ينتمون إليها، فالمسيرون يستخدمون موارد الشركة لترسيخ وزيادة قوتهم والرفع من مزاياهم (مثل حرية العمل، الأمن الوظيفي، زيادة الأجور، وباقي المزايا العينية) (Alexandre, Paquerot,) (2000, p7).

واستراتيجيات تحييد آليات الرقابة من خلال التجذر متعددة الأوجه، والدراسات تحدد 3 أنماط رئيسية (Guermazi, 2006, p 3-5):

* **المسيرين والاستثمارات النوعية:** يقوم المسيرين بتنفيذ استثمارات محددة أو انتهازية، بهدف تغيير موازين القوى مع المساهمين أو أصحاب المصالح في الشركة، وذلك من خلال اختيار استثمارات وربطها بتعظيم القيمة.

* **التلاعب بالمعلومات:** قد تكون هذه الإستراتيجية المفضلة لتجذر المسيرين، حيث في الواقع وجد كل من Stigliz et Eldin في 1992 أن المسيرين يسعون لتعظيم الدخل، ويستخدمون مزاياهم الإعلامية لرفع أجورهم بما يتناسب مع تعظيم الدخل، ويفعلون ذلك عن طريق القيام باستثمارات تعتمد على

معلومات يملكها المسيرين نتيجة عدم تماثل المعلومات، الأمر الذي لا يحفز على استبدال المسيرين الحاليين، بالإضافة إلى ذلك قد يسعى المسيرين إلى جعل فهم المعلومات معقد جداً، باستخدام وسائل مختلفة منها:

- تعديل الهياكل القائمة.
- من خلال تعزيز نمو الشركة.
- أو من خلال تطوير عقود ضمنية مع جميع الشركاء في الشركة.

* الشبكة العلائقية (شبكة العلاقات): وقد تكون رسمية أو غير رسمية إذ قد يلجأ المسير إلى عقود ضمنية أو صريحة مع مختلف الأطراف الفاعلة في الشركة، إلا أنه في حين العقود الصريحة قد تسمح بتطوير جذور المسير، إلا أنه قد يتم استبداله. هذا الأمر يدفعه لإقامة علاقات غير رسمية قائمة على تحسين رأس المال أو على الثقة، ولكن كل هذه العلاقات مرتبطة ببقاء المسير على رأس الشركة، لذا يحاول المسير بناء شبكة من العلاقات مع الموظفين من خلال دفع مزايا عينية أو رفع الأجور أو القيام بترقيات.

والسؤال الذي غالباً ما يتم طرحه عند دراسة نظرية التجذر هو: هل تجذر المسيرين يحقق الأداء؟

نجد أن منظري هذه النظرية يعتبرون أن التجذر له أثر سلبي على المساهمين، يمكن أن يسبب تكاليف عالية عليهم، ويمكن أن يكون ذا ميزة إيجابية يولد للمؤسسة شبكة العلاقات الضرورية مع محيطها، فيرى Castanias et Halfat أن التجذر يهتم أكثر بثبات المسيرين وإعطائهم ضمان للحفاظ على مكانتهم، الأمر الذي يدفعهم لتعظيم القيمة، فمثلاً المسير الذي لا يستطيع التجذر لا يقوم بوضع برنامج للبحث والتطوير في الشركة على المدى الطويل، كما يضيف Halfat et Larcker أن المسير الذي لا يستطيع التجذر في الشركة يؤدي إلى خطر تخفيض الاستثمار في جانب الرأسمال البشري، وهذا لا يخدم مصلحة المساهمين (بلبركاني، 2014، ص 7).

مستخلص مما سبق أن الإفراط أو التفريط في تطبيق آليات الرقابة والحوكمة على المسيرين يعد مضرًا لتعظيم القيمة في الشركة وللمساهمين خصوصاً، لذا يجب وضع آليات للحوكمة تزود

المسؤولين عن إدارة الشركة بمستوى حرية تصرف أمثل، الذي يسمح بتحقيق أفضل إرضاء لمصالح مختلف الأطراف الفاعلة في الشركة (خنشور، 2014، ص ص 60، 61).

المطلب الثالث: نظرية تكاليف الصفقات ونظرية أصحاب المصالح

تعتبر نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرفت إليها، فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، ولكي يقلل المسير أيضا من تكاليف النشاط وتحقيق الأرباح، لابد للمؤسسة من مراعاة مصالح الأطراف الخارجية، ومن هذا المبدأ تنطلق نظرية أصحاب المصالح.

الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات

تعود جذور نظرية تكاليف الصفقات إلى الحائز على جائزة نوبل عام 1991 Ronald coase سنة 1937 وذلك في مقاله "طبيعة المنشأة"، حيث قام باستخدام مفهوم تكاليف الصفقات لتوضيح طبيعة المنشأة التي تعد من وجهة نظره نظام أكثر فعالية من السوق لتخصيص الموارد ويظهر ذلك من خلال مقولته المشهورة في مقاله وهي: "إنه من يلاحظ الحياة الاقتصادية يجد أن هناك جزر تمارس السلطة بشكل واعي في محيط تنافسي غير واعي « حيث تعرض الباحث إلى نوعين من التنسيق، التنسيق الداخلي الذي يتم من خلال ممارسة السلطة والتنسيق الخارجي الذي يتم بفعل قوى السوق (بوخمخ، 2012، ص 14).

وأفكار كوز تنطلق من نقطتين رئيسيتين هما (Tadelis, Segal, 2005, p161):

- 1- أن حدود المؤسسة مرتبط بالتكنولوجيا ولكنها وحدها لا تكفي، لذا يجب التركيز على مفهوم تكاليف الصفقات والتي تعرف بالتكاليف التي تنشأ من مختلف النشاطات في المؤسسة.
- 2- تكاليف الصفقات تختلف إذا كانت الصفقات تحدث داخل المؤسسة أو غير المؤسسات وهذه المقارنة تعدد حدود المؤسسات فالملاك وقوى السوق تدفع المنشأة لتخفيض تكاليف الصفقات.

وفي مقال نشره كروز في 1960 بعنوان "مشكلة التكلفة الاجتماعية" " the problem of social cost" قام بإعادة صياغة المشاكل الخارجية عند التعاقد ولذلك شجع فكرة تخفيض تكاليف الصفقات إلى الصفر بهدف الوصول إلى الكمال (Tadelis, Williamson, 2010, p4).

إلا أن أعمال Williamson طورت أكثر في نظرية تكاليف الصفقات حيث فاز الاقتصادي الأمريكي Oliver Williamson بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 رفقة Elinor Ostrom عن مجمل أعماله حول الحوكمة وتطويره لنظرية تكاليف الصفقات حيث قام وليامسون بتحليل نظرية تكاليف الصفقات إلى 3 مراحل، في المرحلة الأولى ركز على دراسة سمات الصفقات وذلك لاختلافها من صناعة لأخرى، ثم في المرحلة الثانية حدد وسائل دعم الصفحة من خلال هياكل الحوكمة وفي المرحلة الأخيرة اقترح نموذج للاختيار بين هياكل الحوكمة، حيث من وجهة نظره لا يوجد هياكل للحوكمة المثالية لذا يجب مقارنة المزايا النسبية لهياكل الحوكمة الفعلية (بن ساسي، فيها خير، 2013، ص 1).

أولاً- فرضيات نظرية تكاليف الصفقات:

وهي في مجملها تقوم على الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات تتمثل في:

1- **العقلانية المحدودة:** طور هذا المفهوم من قبل Herbert Simon والمقصود به الرشادة ليست مطلقة وإنما محدودة، حيث أن الكفاءة البشرية محدودة بالمعرفة والتعلم والقدرة على التنبؤ، المهارة، الوقت، كما أن إخفاء المعلومات والتضليل قد لا يساهم في اتخاذ القرار العقلاني في الوقت المناسب (Williamson, 1989, pp 138,139).

2- **الانتهازية:** حيث يرى النيوكلاسيكيين أن الأطراف تطمح إلى تحقيق مصلحتهم الشخصية، من هذا المنطلق يرى وليامسون أن طرف يتعرض للانتهازية الطرف الآخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة، وهذه الفرضية تتعلق بالجانب التحفيري للسلوك البشري، وتعتبر هذه الفرضية جوهر نظرية تكاليف الصفقات وذلك لأنه في حالة غياب السلوك الانتهازي، ستنفذ العقود بأقل التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى دعم الاهتمام بالتمييز بين أشكال المنظمة الاقتصادية والتركيز على السوق (Martins, et al, 2010, p 8).

ثانياً- سمات نظرية تكاليف الصفقات:

حيث يعتبر تحديد فرضيات وخصائص نظرية تكاليف الصفقات المرحلة الأولى في هذه النظرية حسب وليامسون وتتمثل هذه السمات في (بن ساسي، فيها خير، 2013، ص ص 1، 2):

1- خصوصية الأصول: يكون الأصل متخصص عندما لا يكون إلا في إطار صفة معينة وإذا استخدم في صفة أخرى تكون تكاليفه أكبر وعالية، وبالتالي يكون الأصل منخفض نسبياً من ناحية الخصوصية عندما يمكن إعادة استخدامه في صفقات أخرى بتكلفة منخفضة.

2- عدم التأكد: وذلك لأنه ليس بالضرورة توفر المعلومات وتنقسم حالة عدم التأكد إلى:

أ- **عدم التأكد الداخلي:** والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخلياً.

ب- **عدم التأكد الخارجي:** وهي متعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

3- درجة التكرار (تعدد الصفة): حيث أنه في حالة عدم تكرار الصفقات، فإنه لن يكون هناك مبرراً لتكاليف هياكل الحوكمة المختلفة عند الاختيار، ومنه الحجم، العدد والبعد الزمني للصفقات مهمة لتحديد هياكل الحوكمة (Martins, et al, 2010, p10).

ونجد أن هذه النظرية ساهمت في التوصل لبعض الحلول للمشكلات الاقتصادية من خلال الحوكمة المؤسسية، وذلك باختيار الهيكل المناسب الذي يسمح بتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح

إن الحوكمة تحفز الشركات على أن تسلك نهج عادل في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في الشركات سواء داخلها أو خارجها، حيث أن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة إذا ما أسوء استغلاله قد يؤدي إلى تعرض الشركات لعدة مشاكل، لذلك يجب الاهتمام بمنظور أصحاب المصالح للشركة حيث يمثل تحليل أصحاب المصالح (Stakeholders) واحد من أهم الأدوات المستعملة في مجال إعداد الاستراتيجيات وهذا التحليل يقوم على ما يعرف بنظرية أصحاب المصالح.

ترجع نظرية أصحاب المصالح إلى الستينات حيث كان Ansoff أول من تطرق لهذا الموضوع، وهي نظرية تقوم على إرساء علاقة المؤسسة (والمنظمة العامة) بكل من لهم صلة بها (حيرش، 2012، ص 159).

إلا أن جذور هذه النظرية تعود إلى أعمال بيرلي ومينز Berle and Means (1932) الذين يرون أنه يجب أن يكون هناك ضغط اجتماعي على المسيرين الذين بدورهم عليهم أن يتحملوا

مسؤولياتهم اتجاه الفئات التي قد يتأثر رفاهيتهم بقرارات الشركة، وأول من أشار لنظرية أصحاب المصالح كان Ansoff 1968 في تعريفه للأهداف التنظيمية حيث يجب على الشركة ضبط أهدافها لإعطاء كل مجموعة حصة عادلة من الرضا، كما قام الباحث الأمريكي فريمان Freeman (1984) بتطوير نظرية أصحاب المصالح ويعود له الفضل الكبير في انتشارها وتوسع نطاقها (Marcier, Gond, 2005, pp 2,3).

وقبل تحليل هذه النظرية يجب الإشارة إلى أن جذورها تعود للنظريات المتعلقة بإدارة المنظمات وأخلاقيات المنظمة والاستراتيجيات وتركز هذه النظرية على نظريات الإدارة الإستراتيجية من خلال دراسة أهداف أصحاب المصالح من المؤسسة وكيفية الوصول إلى هذه الأهداف، مع ملاحظة أن هذه الأهداف لا تتمثل فقط في تعظيم ثروة أصحاب المصالح ولكن الاهتمام أيضا بالمزايا التي تعود عليهم عند تنفيذ أهداف المنظمة (Phillips, et al, pp 480, 481).

وبذلك نجد أن نظرية أصحاب المصالح تنطلق من تساؤلين رئيسيين هما:

1- ما هي أهداف المنظمة؟ وما الذي يتولد منها ويخدم أصحاب المصالح مجتمعين؟

2- ما هي مسؤولية الإدارة اتجاه أصحاب المصالح؟

وفي ظل الواقع الحالي فإن نظرية أصحاب المصالح تركز على خلق القيمة الاقتصادية، يكون من خلال أفراد يقومون طواعية أو من خلال رابط محدد بتحسين ظرف كل واحد منهم، والإدارة في هذه الحالة تقوم بتطوير علاقات أصحاب المصالح وخلق اتصال أين كل فرد يعمل بجد من أجل توليد قيمة للشركة (Freeman, et al, 2004, p 364).

ومن خلال ما سبق فإن مفهوم هذه النظرية المبسط يولي المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة بين حاجات ورغبات أصحاب المصالح المتباينة، إلا أنه ومن وجهة نظر هذه النظرية فإن أصحاب المصالح ليسوا فقط من حملة الأسهم والمسيرين أو الموظفين والزبائن، الذين يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من الشركات، الأمر الذي قد يخلق أطراف أخرى قد لا تكون متوافقة مع مبدأ تعظيم الربح الذي ينبغي إدارته من قبل الشركة لفائدة أصحاب المصالح التقليديين، من هذا ينشأ الصراع بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، كذا حاول نموذج أصحاب المصالح عرض هذا الصراع، ولكن لحد الآن لم يتم تعريف هذه النظرية وذلك لأنها لم يتم تطويرها

إلى نظرية متكاملة إلا أنه أغلب المختصين ذهبوا إلى أن هذه النظرية هي الإطار المؤسس والذي يتم عبره تحديد واختبار تأثير العمل المنظمي، حيث قامت هذه النظرية بوضع نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من أصحاب المصالح يشاركون في المشروع من أجل الحصول على منافع (العنزي، 2007، ص ص 11، 12).

أولاً- مفهوم أصحاب المصالح وأهميتهم:

المقصود بأصحاب المصالح في مجال إدارة الأعمال وهم الأفراد والمجموعات التي تتأثر بعمل الشركة سواء بالمزايا أو ممكن أن تتأثر سلبيا، وهم أيضا من يملكون حقوق تنشأ من نشاطات الشركة كما أن مفهوم أصحاب المصالح هو تعميم وتوسيع لمفهوم المالكين الذين كان التركيز عليهم في علاقتهم بالشركة إلا أنه تم توسيع هذا المفهوم ليشمل من لديهم حقوق يطالبون بها من الشركة وفي عام 1983 قام كل من Freeman و Read بتحليل مفهوم أصحاب المصالح من خلال مفهوم ضيق ومفهوم واسع حيث وفقا للمفهوم الضيق فإن أصحاب المصالح هم المجموعات الضرورية لبقاء ونجاح الشركة، إنما بالنسبة للمفهوم الواسع فإن أصحاب المصلحة هم الأفراد والمجموعات من يؤثرون أو يتأثرون بأعمال الشركة (Freeman,2001, pp 41).

ولا تستطيع الشركة العمل بدون مساهمة أصحاب المصالح وذلك نظرا لأهميتهم والتي يمكن تلخيصها في (العنزي، 2007، ص3):

1- إن أصحاب المصالح يوفرون موارد حيوية من المهارات، الخبرات، والكفاءات التي يمتلكونها وهو يمثل المقدرات التنظيمية للشركة بالإضافة إلى الموارد المالية.

2- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية وذلك لأن تطوير هذه العلاقات هو مصدر السمعة الجيدة، وتعزيز القيمة للعلامة التجارية للمنظمة الأمر الذي يسمح بتنمية الأسواق العالمية وإيجاد فرص مربحة في أسواق جديدة.

3- إن نوعية علاقات الشركة مع أصحاب المصالح تعتبر كأحد المؤشرات لقياس قدرة الشركة لبلوغ أهدافها من خلال مواردها المالية، البشرية والمعرفية.

ثانيا- أصحاب المصالح وتصنيفهم:

يضم أصحاب المصالح مجموعات عدة يتم تقسيمها إلى (رملی، زحوط، 2012، ص ص 312، 313):

1. المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة: وهم الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف الشركة وتتكون من:

1.1 المساهمون: وهي الفئة التي تمتلك حقوق ملكية الأمر الذي يخولهم من حق الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم.

2.1 الزبائن: وهي الفئة التي تطلب سلع وخدمات الشركة وبالتالي هذه الفئة ذات أهمية كبيرة لوجود الشركة وبقاؤها لأنها مرتبطة بإنتاج السلع والخدمات وتسويقها.

3.1 الموردون: يمثلون مصدر مهم لمدخلات الشركات ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها كما في الجانب الآخر تحتاج الشركة لموزعين يعملون على توزيع مخرجاتها ومنتجاتها.

4.1 العمال: تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة ومصالح العمال لا تتمثل في الأجر فقط، بل أيضا تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام الحوافز.

5.1 المجتمع المحلي: ويقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من نشاطات الشركة.

2. مجموعات أصحاب المصالح الأخرى: تتشكل هذه الفئة من أفراد أو مجموعات غير حاسمة في تحقيق أهداف الشركة لكنهم قد يتعرضون لمخاطر وأضرار ناتجة عن نشاط الشركة وتضم هذه الفئة:

1.2 المنافسون: تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بالشركة وبالتالي هم يتأثرون ويؤثرون في نشاط الشركة.

2.2 الحكومات: تؤثر السلطات الحكومية على الشركات من خلال السياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية.

3.2 الدائنون: وهم المقرضون من بنوك ومؤسسات مالية كما نجد حملة السندات.

4.2 البيئة والطبيعة: حيث أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر وبالأثار البيئية التي تخلفها نشاطات الشركة على التربة والماء والهواء وعلى صحة الإنسان.

5.2 المنظمات الغير حكومية: سواء كانت منظمات مستقلة أو كانت ممثلة لأصحاب المصالح فإنهم يملكون تأثير كبير على سير عمل الشركة وأهدافها.

6.2 الجمهور ووسائل الإعلام: تعمل وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على الشركات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.

7.2 الأجيال السابقة واللاحقة: وتتمثل الأجيال السابقة خاصة في مؤسسي الشركات الكبرى، كما تم الاهتمام بتلبية حاجات الأجيال اللاحقة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتنمية المستدامة.

ثالثا- تصنيفات أصحاب المصالح:

هناك العديد من التصنيفات نذكر منها (Ayadi, Pesqueux, 2007, p 3):

- أصحاب المصالح المطالبين: وهم الأفراد والمجموعات التي تمتلك مطالب شرعية ونظامية معروفة ومحددة.

- أصحاب المصالح التقديرين: وهم الأفراد والمجموعات التي تمتلك اهتمامات أقل قدرا من الناحية الجوهرية.

كما نجد تصنيف آخر (Ayadi, Pesquenx, 2007, P3):

- أصحاب المصالح الأوليين الأساسيين: وهم الذين يملكون علاقة مباشرة في معظم الأحيان تكون في شكل علاقة تعاقدية.

- أصحاب المصالح الثانويين: وهم الفئة التي تتأثر بنشاطات الشركة بدون وجود علاقة تعاقدية معها.

كما يجب التفرقة بين أصحاب المصالح الداخليين (كالعمال والإداريين وغيرهم)، وأصحاب المصالح الخارجيين (كالموردين والزبائن والمنافسين وغيرهم) وهناك من يصنف أصحاب المصالح حسب أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى (حيرش، 2012، ص ص 161، 162):

- أصحاب المصالح المؤسسيين: وهم الذين ينتمون إلى المؤسسات أو يمثلونها كالجماعات المهنية مثلا.
- أصحاب المصالح الاقتصاديين: وهم من تتميز علاقتهم بالمؤسسة بالطابع الاقتصادي كالموردين، والمنافسين وغيرهم.
- أصحاب المصالح الأخلاقيين: وهم الذين يهتمون بالجانب الأخلاقي في المؤسسة، كالجهات الدينية، والجمعيات الأخلاقية.

صحيح أن هناك تعارض بين اهتمامات أصحاب المصالح إلا أنه الآن بناء على التغيرات المختلفة فإن إدارة الشركة تستطيع خدمة مصالح كل الأطراف، ولكن ليست بخلق قيم استثنائية لهذه المجموعات، وهذا هو التحدي الذي يواجه المديرين ولكن بمشاركة الأطراف الأخرى من أجل خلق القيمة للشركة (Argandona, 2011, p 10).

رابعاً- الحوكمة ونظرية أصحاب المصالح:

هذا العنصر يحاول الإجابة على سؤال وهو: هل يمكن أن تلعب نظرية أصحاب المصالح دوراً في الحوكمة المؤسسية؟ وذلك من خلال دراسة السبل الكفيلة بإجبار الإدارة على مراعاة مصالح هؤلاء الأطراف (حماد، 2009، ص 506).

ومن خلال هذه السبل نجد الحوافز الإدارية التي يمكن توفيرها، من خلال مكافأة الإدارة على أساس مقياس ما تحقق لأصحاب المصالح، وتتطلب هذه العملية أهدافاً ومقاييس أداء واضحة، إلا أن عملية ربط حوافز المديرين بالأداء الكلي وما تحقق لأصحاب المصالح يمكن أن يصبح عملية مربكة وفوضوية، فمثلاً قياس أداء الشركة بالنسبة لموظفيها وعملائها وغيرهم من الأطراف هي أصعب من قياس الأداء بالنسبة لحملة الأسهم، إذ لا يوجد مقياس محاسبي (مثل الإيرادات) أو مقياس قيمة سوقية (مثل أسعار الأسهم) لتأثير قرارات المديرين السابقة والحالية على مصالح الأطراف المختلفة (حماد، 2009، ص 506).

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن اعتبار تطلعات أصحاب المصالح كقاعدة أساسية لوضع مؤشرات تقويم الأداء الشامل، وذلك بعد التشاور مع هذه الأطراف حيث أن كل طرف سيحكم على أداء المؤسسة وفقا لمصلحته الخاصة، لذا اقترح بعض الباحثين والمتخصصين على الإدارة العليا للمؤسسات أن تتبنى واحدا أو أكثر من مؤشرات الأداء لكل فئة من فئات أصحاب المصالح، حيث على المؤسسات السعي لتحقيق الحد الأدنى من التناسق بين أهداف المؤسسات وتطلعات أصحاب المصالح، بحيث تكون نتائج تقويم الأداء متناغمة في مختلف المجالات وذلك بالشكل الذي يدعم الأداء الشامل للمؤسسة، وفي هذا الصدد ومن أجل إعطاء طابع عملي لنظريته قد اقترح Freeman مجموعة من المؤشرات لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (01-03): مؤشرات الأداء وفقا لأصحاب المصالح

فئات أصحاب المصالح	مؤشرات الأداء على المدى القريب	مؤشرات الأداء على المدى البعيد
العملاء	- المبيعات (القيمة والحجم) - عدد العملاء الجدد - عدد احتياجات العملاء الجدد التي تم توفيرها	- النمو في المبيعات - معدل دورات العملاء - القدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- معدلات النمو في كل من: - تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية
المساهمون	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسعر - العائد على حق الملكية	النمو في العائد على حق الملكية
العاملون	- عدد الاقتراحات - مستوى الإنتاجية - عدد الشكاوى	- عدد الترقيات - معدل دوران العمل
	- عدد اللقاءات	- عدد المطالبات بالمساعدة من

<p>قبل الجمعيات الإقليمية والدولية المدافعة عن البيئة</p>	<p>- عدد المواجهات غير الودية - عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة - عدد القضايا المرفوعة</p>	<p>جمعيات الدفاع عن البيئة</p>
---	--	--------------------------------

المصدر: مراد كواشي، دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع- رهانات - آفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 7، 8 ديسمبر 2010، ص ص 7، 8.

ولحد الآن لا يوجد إجماع حول كيفية قياس وإعداد تقارير عن التغيرات في صالح الأطراف أصحاب المصالح، ومن الأساليب التي لديها تأييد نجد مصفوفة الأداء المتوازن، حيث تقيس مصفوفة الأداء المتوازن الأداء من 4 منظورات: العملاء، العمليات الداخلية، تعلم الموظفين ونموهم، النجاح المالي، وتوسع إطار تقارير الشركة التقليدي، ليأخذ في عين الاعتبار النتائج المالية والبيئية والاجتماعية مع ملاحظة أن تطبيق ذلك لا يتم بوجه عام من قبل الشركات (حماد، 2009، ص ص506، 507).

نستخلص في الأخير أن نظرية أصحاب المصالح في الشركة لا تركز على تعظيم ثروة المساهمين، وإنما تركز على تعظيم الثروة الاقتصادية المستدامة لأصحاب المصالح، والتطور الحديث لهذه النظرية يسمى المسؤولية الاجتماعية للشركة أو مواطنة الشركة، وذلك بأن يكون للشركات التزام اجتماعي بالعمل أخلاقيا واجتماعيا وبيئيا كمسؤولية، لذلك فإن الشعور بمواطنة الشركة يمثل طريقة أخرى للتأثير في سلوكيات وأعمال مديري الشركات (كينيث وآخرون، 2012، ص ص 189، 190).

المبحث الثالث: المبادئ، الآليات، والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية

من خلال مفهوم الحوكمة المؤسسية الذي سبق عرضه، يتضح لنا أنه عند تطبيق نظام الحوكمة داخل أي مؤسسة، يجب أولاً الأخذ في الاعتبار طبيعة المؤسسة والظروف التي تعمل بها وهيكلها التنظيمي، والثقافة الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارتها والمديرين التنفيذيين بها، وذلك قبل البدء في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن قواعد الحوكمة المؤسسية التي تنص عليها اللوائح هي قواعد يجب الالتزام بها حسب ظروف المؤسسات، إلا أنه يجب في الأخير صياغة نظام للحوكمة داخلها، يؤدي في النهاية إلى الالتزام بهذه المبادئ، وتعتبر هذه اللوائح هي الأداة التي تضمن عن طريقها المؤسسة معرفة كل طرف من أطراف المؤسسة، المؤثرين في عملية الحوكمة، معرفة واجباته ومسؤولياته وسلطاته وطبيعة علاقته مع باقي الأطراف بالشكل الذي يؤدي في النهاية بوجود ممارسات سليمة للحوكمة داخل المؤسسة، وهذه هي العناصر التي تطرقنا لها في هذا المبحث والمتمثلة في مبادئ، وآليات الحوكمة، والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية

مبادئ الحوكمة المؤسسية تتركز بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، والتفويض والوكالة في الإدارة، وكذا المشاكل التي قد تظهر بين أطراف أو أصحاب المصلحة في الشركة، ويخضع هؤلاء جميعاً في علاقاتهم لقواعد الحوكمة المؤسسية، إما بالالتزام الإجمالي من خلال القانون والتنظيم المؤسسي، أو الالتزام الاختياري، أو أخيراً الالتزام نتيجة ضغوط وحوافز من قوى السوق لإتباع أفضل الممارسات (خضر، 2012، ص 9).

ويعود تطور مبادئ الحوكمة المؤسسية إلى المبادئ التي أنشأتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، والتي جاءت كاستجابة لطلب من إجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 28/27 لشهر أبريل 1998، لتطوير مجموعة من الارشادات ومعايير الحوكمة المؤسسية، وذلك بالاتفاق مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة والقطاع الخاص، وتعتبر مبادئ 1999 القاعدة أو الأساس التمهيدي لتطبيق الحوكمة في دول المنظمة أو خارجها (جمعة، 2009، ص 13).

وتختلف مبادئ الحوكمة المؤسسية من دولة إلى أخرى، حسب القانون الذي تتبعه وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد للحوكمة المؤسسية يمكن أن يطبق في جميع الدول، ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، بل إن هناك مبادئ عامة تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبشكل عام لا تعتبر مبادئ الحوكمة المؤسسية ملزمة، ولا تهدف إلى وضع قواعد مفصلة للتشريعات الوطنية، ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لحكومات الدول في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بالحوكمة المؤسسية في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات (سليمان، 2008، ص 18-20).

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تستند مبادئ OCED إلى المبادرات الوطنية للدول الأعضاء، وأيضاً إلى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة OCED، وقد شارك في عملية الإعداد أيضاً عدد من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها: لجنة الأسواق المالية، ولجنة الاستثمار الدولي، ولجنة سياسات البيئة، كما تم الاستفادة من إسهامات عدد من الدول الغير الأعضاء في المنظمة، بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، والمستثمرين، والاتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع (يوسف، بدون ذكر السنة، ص 95).

ولقد تضمنت الورقة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 خمسة مبادئ أساسية للحوكمة المؤسسية، بينما تضمنت الورقة الصادرة عام 2004 ستة مبادئ للحوكمة المؤسسية، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

المبدأ الأول: توافر إطار فعال للحوكمة المؤسسية

يجب أن يعزز ويشجع إطار الحوكمة الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وأن يكون هذا الإطار متسقاً مع أحكام القانون، ويبيّن بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين، والجهات التنظيمية المسؤولة عن تطبيق القانون (جمعة، 2009، ص 16).

المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة (السكرانة، 2011، ص 256).

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات إستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين (السكرانة، 2011، ص 256).

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين، وحملة السندات، والموردين، والزبائن (غادر، 2012، ص 20).

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير (غادر، 2012، ص 20).

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

تضم التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين، وتشمل أيضا هيكل مجلس الإدارة، وكيفية تكوينه، ومهامه الأساسية (آل خليفة، 2007، ص 98).

ويمكن تفسير أكثر للمبادئ الستة التي أصدرتها OCED من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01-04): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED لسنة 2004

المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال للحوكمة المؤسسية	<p>ذو تأثير في الاداء الاقتصادي الشامل.</p> <p>المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.</p> <p>توزيع المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة في نطاق اختصاص تشريعي واضح في خدمة المصلحة العامة.</p> <p>لدى الجهات المختلفة النزاهة والسلطة والموارد للقيام بواجباتها.</p>
المبدأ الثاني: حماية حقوق حملة الأسهم	<p>توافر الحقوق الأساسية للمساهمين.</p> <p>الحق في المعلومات عن القرارات.</p> <p>الحق في المشاركة في التصويت.</p> <p>تسهيل المشاركة الفعالة.</p> <p>التصويت شخصيا أو غيابيا.</p> <p>الإفصاح عن الهياكل والترتيبات.</p> <p>تسهيل ممارسة حقوق الملكية.</p>
المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لحملة الأسهم	<p>معاملة المساهمين (من فئة الأسهم نفسها) بشكل متساوي.</p> <p>منع التداول بين الداخلين والتداول الشخصي الصوري.</p> <p>الافصاح عن العمليات.</p>
المبدأ الرابع: احترام دور أصحاب المصالح	<p>المصالح وفقا للقانون والاتفاقيات.</p> <p>التعويض مقابل انتهاك الحقوق.</p> <p>تطوير الآليات للمشاركة.</p> <p>تقديم المعلومات في الوقت المناسب.</p> <p>الاهتمام بالممارسات.</p> <p>إطار للإعسار وآخر للدائنين.</p>
المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية	<p>الإفصاح عن السياسات.</p> <p>المستويات النوعية للمحاسبة.</p> <p>المراجعة الخارجية.</p> <p>قابلية المراجعة للمساءلة.</p> <p>الفرصة والتوقيت للمستخدمان.</p>

المنهج الفعال لإطار الحوكمة.	
العمل وفقاً للمعلومات الكاملة.	المبدأ السادس:
المعاملة العادلة للمساهمين.	مسؤوليات مجلس الإدارة
تطبيق المعايير الأخلاقية.	
عرض السياسات.	
الحكم الموضوعي المستقل والوقت المناسب لإتاحة المعلومات.	

المصدر: كنان كندة، حسين القاضي، مبادئ الحوكمة المؤسسية في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 683.

الفرع الثاني: مبادئ البنك الدولي في مجال الحوكمة

لقد توصل البنك الدولي بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى، إلى وضع نموذج لتقويم الحوكمة المؤسسية في الدول النامية، وقد أكد البنك الدولي على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس الحوكمة المؤسسية الإعسار وحقوق الدائنين، بجانب الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة، وذلك كما يلي (السعدني، 2005، ص ص 192، 193):

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

الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة: من أجل الحصول على التقارير المالية للشركة، تكون شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول، والهدف من ذلك هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية، مع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة الموضوعية في كل دولة.

الفرع الثالث: مبادئ صندوق النقد الدولي

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي، من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية (حسن 1، 2011، ص ص 88، 89):

قانون السياسات المالية: يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، والتي تؤكد على: وضوح الأدوار والمسؤوليات، توافر المعلومات للجماهير، إعداد الميزانيات وتقاريرها بطريقة واضحة، تأكيد النزاهة.

قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية: قام صندوق النقد الدولي بإعداد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضع إجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أساسين:

أولهما: إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية، إذا ما عرف المواطنين أهداف السياسة وأدواتها، وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها.

ثانيهما: إن الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة، خاصة عندما تعطي السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الإستقلالية.

وقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية، التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية، وهي تدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية، وشركات التأمين، والبنوك المركزية، وغيرها من الهيئات.

المطلب الثاني: آليات الحوكمة المؤسسية

يمكن القول أنه لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من الأسس أو الآليات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية.

والمقصود بالآليات الحوكمة المؤسسية وهي مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى الشركة لحل مشاكل الحوكمة المؤسسية، ويتوقف استخدام هذه الطرق والأساليب على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة، وهناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة الأسهم ومراقبة أداء المديرين، واستبدالهم في حالة عدم أداءهم بشكل جيد، كما تؤثر آليات الحوكمة المؤسسية على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم، فهذه الآليات تكفل عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأخيرا تكفل آليات الحوكمة المؤسسية حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم (علام، 2009، ص 21).

وتشير الدراسات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية، كما يمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الباحثين في مجال الحوكمة على تصنيف آليات الحوكمة المؤسسية إلى آليات داخلية وأخرى خارجية، ومع ذلك توجد اختلافات بينهم فيما يتعلق بمحتوى كل فئة، ومدى كفاءة هذه الآليات، والجدول التالي يوضح هذه الآليات من وجهة نظر العديد من الكتاب:

الجدول رقم (01-05): آليات الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر الباحثين

الباحث	الآليات
Jensen, 1993	1- أسواق رأس المال. 2- النظم القانونية والتشريعية والسياسية. 3- أسواق المنتجات والوساطة التجارية. 4- نظم الرقابة الداخلية والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة.
Shlifer & Vshny, 1997	1- عقود الحوافز. 2- الحماية القانونية للمستثمرين ضد التصرفات الشخصية للإدارة. 3- الملكية بواسطة كبار المستثمرين.
Denis, 2001	1- الآليات القانونية والتنظيمية. 2- آليات الرقابة الداخلية. 3- آليات الرقابة الخارجية. 4- المنافسة السوقية لمنتجات الشركة.
Denis & Mcconnell, 2003	1- الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية: <ul style="list-style-type: none"> • هيكل الملكية. • مجلس الإدارة. 2- الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية: <ul style="list-style-type: none"> • النظام القانوني. • السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات.
Gillan, 2006	1- الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية: <ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة. • الحوافز الإدارية. • هيكل رأس المال.

<ul style="list-style-type: none"> • القانون الأساسي، اللائحة الأساسية. • الآليات الداخلية للرقابة. 2- الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية: • الخدمات القانونية والمالية والمحاسبة. • القوانين والتشريعات المطبقة. • الأسواق (وتحتوي على: سوق المنتجات الشركة، سوق أس المال، سوق قوة العمل، السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات) • المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها. • الجهات الخارجية للإشراف والرقابة. 	
--	--

المصدر: بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، 2009، ص 24.

الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة، بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف (السكارنة، 2011، ص253):

1- مجلس الإدارة: والذي يتحمل مسؤولية الإشراف على الشركة وإدارتها. يضمن مصالح جميع الاطراف ذات العلاقة لاسيما المساهمين، لذلك يمثل مجلس الإدارة خط الدفاع الأول لأدوات الحوكمة، للحفاظ على ثروة المساهمين وتعظيمها، وعليه فإن تركيبة مجلس الإدارة وإستقلاليته يمارسان دوراً مهماً في إرساء قواعد الحوكمة الرشيدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم الامثل لعدد الأعضاء لضمان الأداء الأفضل لمهام المجلس.

يعتبر مجلس الإدارة بالإضافة إلى إدارتها التنفيذية المسؤولين بشكل مباشر، وغير مباشر عن حسن سير أعمال الشركة تحقيقاً لأهدافها وغاياتها، ويرتبط نجاح عملية تطبيق الحوكمة وتحقيق أهداف وسياسات الشركة بمجلس الإدارة، المسؤول عن وضع الانظمة والتعليمات المتعلقة بالأمور المالية والادارية والمحاسبية، وهو الذي يحدد خطوط التفويض والصلاحيات في سبيل تنفيذ أعمال الشركة، كما تقع على عاتقه وظائف الرقابة والتنظيم والإشراف (الجاوي، 2005، ص7)

2- هيكل الملكية: ويقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة نصيبهم في الشركة، كما يعتبر الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في الحوكمة المؤسسية شيء نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في المؤسسة يكون لهم حصة في الملكية (علام، 2009، ص26).

3- لجنة التدقيق الداخلي: المسؤولة عن الاشراف على إعداد البيانات المالية للشركة، وذلك من خلال متابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وتساهم إستقلالية لجنة التدقيق بشكل كبير في تحسين فعالية التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى الخبرات والخصائص التي يتمتع بها أعضاء اللجنة والمعرفة المالية (التميمي، 2012، ص571).

الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية

وتشير إلى وجود مناخ عام جيد للاستثمار في دولة ما، ويتمثل ذلك في توافر عناصر معينة على الصعيدين الاقتصادي والقانوني، ويمكن حصرها فيما يلي:

- **البنية القانونية:** وتتمثل في كفاية وكفاءة وفاعلية القوانين التي تنظم العلاقة بشركات المساهمة العامة والبورصة، كقانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية، قانون الشركات ولائحته، واللوائح والأنظمة المعنية، فضلا عن قوانين الإفلاس وقانون تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية وغيرها من القوانين (الفليتي، 2010، ص27).
- **آلية السوق:** والسوق في هذه الحالة يتمثل في الأطراف الخارجية، التي قد تحاول الإستحواذ على الشركة في حال فشل الآليات الداخلية، وهذا التدخل للتحكم في الشركة قد يكون سلاح ذو حدين، فقد يكون حافزا لإدارة الشركة للعمل على رفع قيمة الشركة لتجنب الاستحواذ، كما قد يكون سببا للخوف لدى المديرين على مراكزهم، مما يدفعهم إلى إهدار موارد الشركة في محاولات للإستحواذ على مؤسسات أخرى (Denis, Mcconnell, 2003, p 4).

كما أنه هناك آليات خارجية أخرى تساهم في التطبيق الجيد للحوكمة تتمثل في كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، مثل الجمعيات المهنية، والمؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل: مكاتب المراجعة، والتصنيف الائتماني، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلا أن وجودها يضمن تنفيذ

القوانين والقواعد، التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (السكرانة، 2011، ص ص 252، 253).

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية

هناك أربعة اطراف رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في زيادة فعالية تطبيق الحوكمة المؤسسية وهي (حسن 1، 2011، ص 129):

1- **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- **مجلس الإدارة:** وهو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- **الإدارة:** وهي المسؤولة على الإدارة الفعلية للشركة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها على الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال، وقد تكون هذه المصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم الحوكمة المؤسسية يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم، الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات، أو كتلة متحالفة، أو أي شكل آخر يمكن أن يؤثر على سلوك الشركة، كما يلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث نادى العديد من الهيئات الاشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية، بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معاها بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، لطمأنة البنوك على قدرة الشركات على السداد، وهذا يساعد الشركات على الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة. كما يلعب العاملون دورا هاما في نجاح الشركة وأدائها

في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة المؤسسية ويتباين دور كل هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا، وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة (سليمان، 2008، ص ص 17، 18).

خلاصة الفصل الأول:

تعود نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى مفهوم الاقتصاد السياسي وأفكار آدم سميث، وتطور هذا المفهوم بظهور النظريات المتعلقة بالحوكمة، إلا أن تطبيق هذا مفهوم وانتشاره ارتبط بظهور الأزمات، خاصة أزمة جنوب شرق آسيا والأزمة المالية العالمية التي كانت من أسبابها الرئيسية فشل تطبيق الحوكمة، كما لا ننسى الفضائح المالية المتعلقة بالممارسات الغير السليمة من قبل الشركات، أين زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطويره من أجل مواجهة هذه الممارسات ولتجنب الأزمات.

ومع تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية برزت صعوبة تحديد تعريف موحد للحوكمة، وذلك لأن الكتاب والهيئات كل ينظر لمفهوم الحوكمة من وجهة نظره، وبذلك تعددت التعاريف ونستطيع أن ننظر لهذه الإشكالية بصورة إيجابية، ذلك أن هذا الاختلاف يعني توسع مفهوم الحوكمة وتشابكه مع الكثير من مجالات الدراسة، ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية التي تهدف إلى تطبيق الممارسات السليمة داخل المؤسسات، وفي محيطها من أجل تحقيق أهداف الشركة، واستقرار الأسواق والاقتصاد.

كما يمكن إرجاع تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى تطور النظريات المتعلقة بها، التي سعت إلى حل مشاكل الحوكمة في الشركات، كمشكلة الفصل بين الملكية والإدارة، ومشكلة عدم تماثل المعلومات، وتضارب المصالح داخل المؤسسة، ومن هنا جاءت النظريات التي تطرقنا لها في هذا الفصل وهي: نظرية المنشأة، نظرية حقوق الملكية، نظرية تكاليف الصفقات، نظرية أصحاب المصالح، نظرية الوكالة، ونظرية التجذر.

تجدر الإشارة أيضا إلى أنه يجب وضع قواعد ومبادئ تضمن عن طريقها المؤسسة تحديد الأطراف المؤثرة في أعمالها، ومعرفة حقوقهم ومسؤولياتهم، وهذا ما قامت به بعض المنظمات والهيئات الدولية، ولعل أهم هذه المبادئ نجد المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وللتطبيق الجيد لهذه المبادئ والمعايير، يجب تحديد آليات وأساليب تم تصنيفها إلى آليات داخلية التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، وأخرى خارجية والمتعلقة بالمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة.

الفصل الثاني:

الأداء المالي في البنوك
وعلاقته بالحوكمة المؤسسية

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 المقصديات الأساسية لتطوير نمو الاقتصاد واستمرار استقراره وإمكانية تحقيق أهدافه.

يعتبر التقييم الدوري للأداء المالي لمختلف نشاطات البنك من أهم الوظائف الإدارية، ويتم ذلك باختيار أنسب المؤشرات الكفيلة لإجراء عملية تقييم الأداء بشكل يوضح ويعكس الوضعية المالية للبنك، وهذا من منطلق أن تقييم وتحسين الأداء المالي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي بنك، أي أن نجاح هذا الأخير مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أدائه، حيث يساهم تقييم الأداء المالي لإدارة البنك من وضع خطط مستقبلية لتحسين وتطوير الأداء.

إلا أنه وفي ظل التطورات المصرفية التي ساهمت في اشتداد المنافسة بين البنوك، وانتشار الأزمات المالية التي مست الكثير من المؤسسات المصرفية في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية، لم يعد البنك مطالب فقط بتقييم الأداء وتحسينه بالطرق التقليدية، ومن هذا المنطلق ولدت الحاجة لتبني مفهوم الحوكمة المؤسسية المصرفية والتي تعد أمراً في غاية الأهمية لضمان سلامة النظام المصرفي، ذلك لأن تطبيق أفضل ممارسات العمل المصرفي من خلال ترسيخ الممارسات الفاعلة للحوكمة يعد عاملاً أساسياً في كسب ثقة الجمهور بالنظام المصرفي، التي تكتسب بدورها أهمية كبرى لتحقيق الأداء الأمثل للبنوك والاقتصاد بشكل عام.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل والذي يتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء وتقييمه

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في البنوك

المبحث الثالث: الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء وتقييمه

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، فالأداء يعد من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة وضعيتها، بغرض تحسين الأداء الذي أصبح أمراً ضرورياً. كما يجب التركيز على أن أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية هو تقييم الأداء، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، وكذلك الأداء الكلي بمؤشرات محددة مسبقاً، كما يساهم في تقدير المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، فتقييم الأداء يعمل على إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالمؤسسة، وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك، فنجاح المؤسسة يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء وهذا يساعد على قياس نشاط المؤسسة وتحسين أدائها، لذلك حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الأداء من خلال التطرق إلى: مفهوم الأداء ومفاهيم اقتصادية أخرى قريبة منه، وأبعاده ومجالاته، مستويات الأداء، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، ومنطلقات تقييم الأداء وأساليب تحسينه.

المطلب الأول: مفهوم ومجالات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وعلى الرغم من أهمية الأداء وكثرة الدراسات التي تناوله، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، فيبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سواء الداخلية أو الخارجية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء ومفاهيم اقتصادية أخرى

يعتبر الأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.

أولاً- مفهوم الاداء:

يعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات المتعددة المعاني، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية PERFORMER والتي تعني المنح والإعطاء، وبعدها قامت اللغة الانجليزية من إشتقاق

مصطلح PERFORMANCE والذي يعني إنجاز أو تأدية أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، أو مهمة (دادن، حفصي، 2014، ص24).

ومن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإن الأداء كمفهوم إقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى بعضهم أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، إلا أنه في حقيقة الأمر لا يعبر عن أداء المؤسسة بأداء المورد البشري لوحده دون أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها (مزهودة، 2001، ص ص 86، 87) .

ويقصد بالأداء: " جملة من الأبعاد المتداخلة التي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، والمتعلقة بالكمية والنوعية والوقت" (شبيبي، بن بوزيان، 2006، ص 1).

ونظرا لكثرة اسهامات الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير المتعلقة بمصطلح الأداء، حاولنا التطرق لبعض التعاريف التي تفي الغرض من الدراسة (داوي، 2010، ص ص 217، 218):

- ويعرف الأداء من وجهة نظر (A.Kerakhem) بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.
- كما يعرف الأداء حسب (P.Druker) على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، من خلال هذا التعريف يعد الأداء مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.
- وينظر كل من (Miller et Bromily) للأداء على أنه: "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة في مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه (الغالبى، إدريس، 2009، ص477).

كما يمكن التدليل على أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: نظريا، تجريبيا، واداريا، فمن الناحية النظرية نجد أن جميع المنطلقات الادارية تحتوي على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الادارة، ومن الناحية التجريبية تظهر أهمية الأداء من خلال استخدامه لإختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الادارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل ادارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات إعتقادا على نتائج الأداء (الغالبى، إدريس، 2009، ص ، 479).

وبذلك نجد أن مفهوم الأداء في عمومه يشير إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبقائها وقدرتها على التأقلم مع محيطها.

ثانياً- الأداء و مفاهيم اقتصادية أخرى:

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 عموما بأنها القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) خلال العملية الإنتاجية (Cowin and Stevenson, 1981, p6). 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 (Fried et al ,1993,p3).

إن الإنتاجية بمفهومها العام والتي تمثل العلاقة بين المدخلات و المخرجات تشير إلى

ما يعرف بالإنتاجية الكلية وتحسب كما يلي :

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

و هنا نجد ثلاث حالات (أبو حمد، الفضل، 2007، ص 217):

$$- \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} < 1 ، \text{ وهو ما تطمح أن تحققه كل مؤسسة.}$$

$$- \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = 1 ، \text{ وهي الحالة المثالية.}$$

$$- \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} > 1 ، \text{ وهي بذلك ترتبط بنسبة الضياع والهدر في الموارد المتاحة}$$

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 تتجز

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 (دهمش، 1985، ص 224).

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، أم مادية، أم مالية وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية " (الحسيني، الدوري، 2000، ص22). 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 (إدريس، 2006، ص145).

- "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 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 اجل توليفة محددة من المدخلات والمخرجات (شيببي، بن بوزيان، 2006، ص 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: أبعاد ومجالات الأداء

بعد أن تعرضنا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نجد أن هذا مفهوم يتضمن عدة أبعاد، وعدة مجالات لدراسته حيث يركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل.

أولاً- أبعاد الاداء:

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

1- الأداء حسب المصدر:

يعتبر الاداء منظومة متكاملة لنتاج 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 (مخيمر، 1999، ص ص 9، 10) .

-أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة: حيث يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على حدة، وفي اغلب الأحوال تستخدم الإدارة مقاييس الفعالية، لمعرفة مدى قرب المؤسسة أو إبتعادها عن أهدافها (رسلان، 2008، ص ص 31، 32).

-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 (عمران، 2007، ص 205).

2- الأداء حسب الشمولية:

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي (مزهودة، 2001، ص 89):

- **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 وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، 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-الأداء حسب الأهداف

3-1- البعد الاقتصادي للأداء: ويهتم بتطبيق المبادئ الاقتصادية للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية مع التركيز على المقاييس الربحية (حامد، 2009، ص 116).

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 الأداء (داوي، 2010، ص 219).

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 للمؤسسات (عزاوي وآخرون، 2012، ص 10).

ثانيا- مجالات الأداء :

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفق لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعنقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، حيث تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المؤسسة بشكل شامل.

وتتمثل هذه المجالات في (الغالبى، إدريس، 2009، ص479-484):

1- مجال الأداء المالي:

وهو الميدان المتعلق بالجانب المالي، حيث يعتبر الأداء المالي المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، حيث أن عدم تحقيق المؤسسات لمستوى مقبول من هذا الأداء يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويعتقد "Harrison et John" أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية في عملية التحليل الداخلي من قبل الإدارة في تحديد مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، كما يؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المؤسسة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعاني من الأداء المالي الضعيف.

2- مجال الأداء العملياتي:

يمثل ميدان الأداء العملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسة، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجب الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج، الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس، حيث ان الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة الابداع والتطوير، بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

3- مجال الفاعلية التنظيمية:

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، ومضمون هذا الميدان التأكيد على القدرة على العمل وتحقيق الأهداف، ويمكن قياسها من خلال معرفة النمو في صافي الربح، وهامش الربح، ومعدل الاستثمار ورضا العاملين، وتوجهات المديرين واستيعاب المؤسسة للتطور والابداع التقني وغيرها من المقاييس (الزبيدي، 2011، ص94).

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء:

يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي قد تؤثر فيه سلبياً أو إيجابياً، ومن أجل تحسين الأداء، قامت العديد من الدراسات بالبحث في هذه العوامل من أجل تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية، إلا أن تصنيف هذه العوامل يعد أمراً صعباً للغاية.

ونجد من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد، وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارت، مستوى العمل، الممارسات (بومجان، موسي، 2015، ص 306).

وهناك من صنف العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل خاضعة للمؤسسة، وهي العوامل الداخلية وأخرى خارجية لا تتحكم فيها المؤسسة، إلا أن هذا التصنيف أيضاً يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي، أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة لأنه أصبح هناك تداخل بين هذه العوامل، وفيما يلي سنتطرق إلى هذه العوامل (مزهودة، 2001، ص 93، 94):

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك هي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وعلى الرغم من صعوبة تصنيف هذه المجموعة أيضاً إلى أنه يمكن حصرها في نقطتين:

- العوامل التقنية:

هي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج.

- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

- العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

هذه العوامل تمثل محيط المنظمة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه كل ما هو خارج المنظمة وتركز هذه العوامل فيما يلي:

العوامل الاقتصادية: والذي يعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، وغيرها من العوامل الأخرى، وعوامل اقتصادية جزئية مثل وفرة المواد الأولية، درجة المنافسة، مستويات الأجور، وغيرها من العوامل الأخرى (قريشي، 2014، ص 49).

العوامل الاجتماعية والثقافية: وتشمل على مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة- والمجتمع ومستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام السائد في المؤسسة وفي المجتمع ككل، إلى جانب اختلاف توجهات المجتمع وأنماط حياته وطبيعة التركيبة البشرية، وكذا طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية السائدة (رايس، 2016، ص 37).

العوامل السياسية والقانونية: إن لهذه العوامل تأثير كبير على أداء المؤسسة لأن التغيير في هذه العوامل قد يخلق فرص كما قد يولد مخاطر للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل نجد الاستقرار السياسي

والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية، وضوح التشريعات والقوانين (قريشي، 2014، ص49).

العوامل التكنولوجية: ونذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، الابداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع، وهذه العوامل قد تساعد بشكل كبير في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، وتحديد نوعية المنتجات، وبالتالي تساهم في تعظيم تخفيض مستوى الاداء، وعليه يجب على المؤسسات مواكبة التطورات التكنولوجية (مزهودة، 2001، ص93).

العوامل البيئية: ويشمل على طبيعة المناخ، إلى جانب طبيعة الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة والمجال الذي يمكن للمؤسسة التحرك فيه (رايس، 2016، ص 37).

كما قد يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل نذكر منها (بلقدم، بوشعور، 2004، ص ص80، 81):

- الأداء وصاحب العمل :حيث يلعب رجل الأعمال دورا كبيرا في نجاح أو فشل أي مؤسسة، لذا يجب أن يتسم رجل الأعمال بالكفاءة والرشد في اتخاذ القرارات.
- الأداء وتدخل الدولة :عادة ما تتدخل الدولة في شؤون المؤسسات بغرض الحرص على تقديم السلع والخدمات الضرورية لأفراد المجتمع، إلا أن هذا التدخل قد يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.
- الارتباط الكبير بين التكوين والأداء واستخدام الطرق العلمية: وذلك لأن الاستثمار في تكوين الأشخاص أمر ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية، وبالتالي تحسين مردودهم الاقتصادي.

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء

يساهم تقييم الأداء في الوقوف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة الأمر الذي يعد ضروريا لبقائها واستمرارها، لذا حاولنا في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء أهميته، مراحل عملية تقييم الأداء وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

يعد الاهتمام بقياس الأداء كوسيلة تمكن الإدارة في المؤسسة من تقييم فاعلية قراراتها أمراً ضرورياً، بذلك يكون القياس كمرحلة من عملية التقييم لحصر النتائج و التشخيص فيما بعد والوصول إلى حكم معين.

أولاً- مفهوم تقييم الأداء:

أصبح تقييم الأداء اليوم من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة تتسم بالديناميكية، واختلفت التعاريف حول تقييم الأداء ومن بينها ما يلي:

- تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق الأهداف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيف يمكن تطوير الأداء إلى مستوى أعلى مستقبلاً (المحاسنة، 2013، ص 119).

- كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المؤسسة، وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة (جاد الرب، 2009، ص ص 50، 51).

- وقد جاء في مفهوم الأداء بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً وبين الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (فهد، 2009، ص ص 24، 25).

- تقييم الأداء هو خطوة رئيسية في العملية الرقابية، الغاية منها الوقوف على الانحرافات، واكتشاف جوانب القوة في المؤسسة، لذا يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً (الزبيدي، 2011، ص 90).

ويعتبر قياس الأداء مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يمكن القول أن مقياس الأداء إذن هو المعيار الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو أهداف المؤسسة (موسي، 2014، ص ص 98، 99).

ومنه فإن من خصائص عملية تقييم الأداء أنها ذات طابع إداري ورسمي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة في المؤسسة أيضاً، وتطمح إلى تحسين الأداء في المستقبل (بوشعور، 2011، ص 41).

ومما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والنسب التي يراد بها قياس الإنجازات التي حققتها المؤسسة فعلا، ويتم ذلك باستخدام معايير معينة والتي تسمح بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة.

ثانيا- أهمية تقييم الأداء:

تتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما كانت المؤسسة لديها نظام جيد للقياس كلما كان أداءها يتسم بالفعالية، فالشرط الأول لتحسين وتحقيق التميز في أداء المؤسسة هو تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء، ويلعب تقييم الأداء دوراً هاماً في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الهامة التي تحقق لها النجاح، فإذا لم تستطع المؤسسة تقييم نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته، وبدون قياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة، لذا تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية (عبد الرحيم، 2008، ص 497-498):

- 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، ومنع الأخطاء، وإيجاد فرص التحسين.
 - تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق أهدافها.
- كما يمكن ذكر منافع أخر للأداء في النقاط التالية (الغالب، إدريس، 2009، ص 489):
- التركيز على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير آلية مناسبة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
 - الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، من خلال تحليل الفجوات في الأداء وإجراء التعديلات.
 - تحسين واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين في المؤسسة، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملاءها ومتعاملاتها.
 - معالجة احتياجات المجتمع من خلال احراز التقدم نحو تحقيق الغايات الاجتماعية والاقتصادية.

- توفير بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها لاتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسة في اطار البيئة التي تعمل فيها، الامر الذي يحفزها على تحسين تنافسيتها (فهد، 2009، ص 29).

كما تبرز أهمية تقييم الأداء في تحديد النجاح من الفشل، حيث إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز، وعندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً نكافئ الفشل، كما أن تحديد النجاح يمكننا من التعلم والاستفادة منه، وتحديد الفشل أو الخطأ يمكننا من معالجته، وبالتالي عرض نتائج الأداء يساهم في بقاء وتطور المؤسسة (بن عبود، 2009، ص 4).

الفرع الثاني: مراحل وأهداف تقييم الاداء

تسمح عملية تقييم الأداء إلى توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الذكية، إلا أنه لا يمكن إجراء هذه العملية دون تحديد الاهداف منها، فجوهر عملية التقييم تتمثل في قياس مدى وصول المؤسسة لأهدافها المخططة، كما نجد من الآليات التي تعتبر أساسية في عملية التقييم وهي ابراز أهم مراحلها والخطوات الأساسية لتنفيذها.

أولاً- مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل المتتابعة، والتي تشكل في مجملها حلقات متصلة ومتراصة في نظام التقييم، ويمكن إيجاز خطوات تقييم الأداء في النقاط التالية (رايس، 2016، ص 46، 47):

- مرحلة تحديد مؤشرات الأداء: حيث يتم تحديد مجموعة من المؤشرات والمقاييس للأداء النموذجي.
- مرحلة المراقبة: من خلال مراقبة السلوك والأوضاع الفعلية والأعمال والنشاطات.
- مرحلة تحليل النتائج واجراء المقارنات: أين تتم المقارنة بين ما تحقق وما استهدف من النتائج انطلاقاً من الخطة الموضوعية، لتحديد مدى بلوغ الأهداف، أو المقارنة الزمنية بين النتائج المحققة خلال فترة زمنية معينة والنتائج المحققة خلال فترة أو فترات سابقة.

-مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها: من خلال تحديد أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي والنتائج المخططة مسبقا ، أو تحديد أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي لفترة معينة ونتائج التنفيذ الفعلي لفترة سابقة.

-مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات :وهنا يجب التفرقة بين طبيعة المسؤولية، وما إذا كانت مسؤولية داخلية أين يعود اختلاف نتائج التنفيذ إلى القرارات والأعمال التي تم إنجازها داخل المؤسسة، أو مسؤولية خارجية خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة.

-مرحلة تنفيذ المقترحات والحلول اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي.

ثانيا- أهداف تقييم الأداء:

لتقييم الأداء جملة من الأهداف المختلفة منها ما يلي (سالم، 2002، ص 154):

- التأكد من أن الوحدات الإدارية المختلفة تحقق أهدافها في إطار أهداف المؤسسة.
- تحسين عمليات الاتصالات بين المديرين والمرؤوسين فيما يتعلق خاصة بتحسين وتطوير الأداء.
- التفاعل المستمر بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة في إطار منظومة متكاملة تسعى لتحقيق رسالة المؤسسة.

بالإضافة إلى (البياتي، 2008، ص ص 19،20):

- تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم؛
- ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية؛
- التأكد من أن المؤسسة تسيير نحو تحقيق الأهداف المحدد لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي.
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن الأداء، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين الأداء (فهد، 2009، ص31)
- إظهار التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها عن طرق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، كما يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الاقسام والإدارات المختلفة الأمر الذي يساهم في رفع الأداء (الزبيدي، 2011، ص 93).

وللوصول إلى أهداف عملية تقييم الأداء يجب الاسترشاد بمجموعة من المبادئ، ومن هذه المبادئ نذكر ما يلي (أبو نصر، 2008، ص 142):

1- مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير وأهداف واضحة.

2- مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

3- مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأطراف الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

4- مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لأن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

5- مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام.

6- مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

المطلب الثالث: ركائز تقييم الأداء وأساليب تحسين الأداء

المداخل التي درست و تناولت تقييم الأداء منها ما اقتصر على المؤشرات المالية، و لطبيعة الأداء والعوامل المؤثرة فيه سيما منه البشرية والتنظيمية، تعدت إلى استخدام مؤشرات نوعية لتقييم الأداء بهدف تحسينه، ففي ظل التحولات العميقة التي يشهدها المحيط الاقتصادي خاصة في إطار التنافسية، هذا ما أدى إلى استحداث مؤشرات جديدة في التقييم و دراسة الأداء إلى جانب المؤشرات المالية، ومن بين هذه المؤشرات الجديدة نجد استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (بومجان، موسي، 2015، ص 307)، إلا أنه في هذه الدراسة اقتصرنا على ذكر المؤشرات المالية التي سيتم عرضها في العناصر القادمة المتعلقة بتقييم الأداء المالي.

الفرع الاول: ركائز تقييم الأداء

يتطلب تقييم الأداء التركيز على العناصر الفريدة والأساسية، التي من شأنها أن تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ومن متطلبات تقييم الأداء نجد (رايس، 2016، ص 48) (فهد، 2009، ص ص 32، 33):

1-تحديد أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ينبغي تحديدها بدقة ووضوح من خلال صياغة الأهداف الإستراتيجية في عدد من الأهداف الفرعية والتي تختلف في أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة لجميع الأطراف في المؤسسة.

2-تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة :انطلاقاً من تقسيم الأهداف إلى برامج زمنية، والتي قسم بدورها إلى مجموعة من الأنشطة أو وحدات أداء، على أن يتم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغية الوصول إلى الأهداف السابق تحديدها، مع مراعاة أن تكون الخطط واقعية ومتناسقة مع الأهداف، بالإضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عندما تستدعي الضرورة لذلك

3-تحديد مراكز المسؤولية الإدارية :حيث يمتلك كل مسؤول إداري السلطة الكافية للقيام بنشاط معين تسمح له باتخاذ القرارات المناسبة، ليس فقط في حدود مراكز مسؤوليته، وإنما أيضاً في حدود الإمكانيات المتاحة له، وعادة ما تتميز مراكز المسؤولية بالتدرج من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه، وتحديد المسؤوليات يسهل عملية الرقابة والمتابعة وكذا تشخيص الانحرافات وتحديد المسؤول عن هذه الانحرافات.

4-تحديد مؤشرات قياس الأداء :حيث نميز بين أربعة مجموعات لمؤشرات قياس الأداء، منها ما يتعلق بالفعالية، والتي تختلف باختلاف طبيعة ونشاط كل وحدة، ومنها ما يتعلق بالكفاءة ومنها ما يتعلق بالإننتاجية، وأخرى تتعلق بمستوى جودة السلع أو الخدمات المقدمة، يعد تحديد واختيار مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء، وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها.

5-انشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره: بما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصائبة وتصحيح مسارات الأداء في الوقت اللازم وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.

الفرع الثاني: تحسين الاداء

قياس ومقارنة الأداء هو أداة استراتيجية قوية وفعالة لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة للتغلب على المنافسين، وهو يتطلب معرفة أداء أفضل من في المجال من منافسين ومقارنته بأداء المؤسسة الداخلي في مختلف مستويات العمل، لتحسين وتطوير الأداء وهذا من خلال تحرير المؤسسة من مجرد النظر إلى خفض النفقات وضبط الميزانيات لتنتقل إلى آفاق أوسع وأكثر جدوى وهي معرفة الأنشطة التي يثمها العملاء ومستويات الأداء التي يتوقعونها (الخطيب، 2008، ص 113).

غالبا ما يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين الأداء للمؤسسة، إما عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز، ويتم تحسين الأداء من خلال العديد من المداخل نذكر منها إعادة الهندسة، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، نظام تسيير الجودة (يحياوي، 2007، ص 47).

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء (مومن، 2012، ص ص 54 ، 55):

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

كما أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات رئيسية وهي (مومن، 2012، ص ص 58، 59):

- 1- تحليل الأداء: وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.
- 2- البحث عن الجذور والمسببات: وهنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي.
- 3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته.

4- التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ويصمم نظاما للمتابعة.

5- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، حيث يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء. كما أن عوامل النجاح الحاسمة تختلف اختلافا كبيرا من مؤسسة إلى أخرى، وفيما يلي مثال على بعض العوامل (Armstrang, 2006, p 125) :

- تطوير المنتج: القدرة على تطوير منتجات مبتكرة لتلبية الاحتياجات الحالية أو المتوقعة.
- تطوير السوق: القدرة على صناعة الأسواق وزيادة الحصة السوقية.
- عملية الابتكار: القدرة على تطوير عمليات التصنيع الجديدة والأنظمة التي من شأنها تحسين الإنتاجية والجودة والحد من تكاليف التشغيل.
- خدمة العملاء: القدرة على تلبية احتياجات العملاء وحسين مستويات خدمة العملاء.
- الموارد البشرية: القدرة على الحصول والاحتفاظ بالعمال ذوي جودة عالية مع القدرات المميزة الذي سيعطي قيمة إضافية.
- استخدام الأصول: الاستفادة المثلى من رأس المال العامل، بما في ذلك المخزون، وتوليد أرباح من استخدام الأصول الرأسمالية.

هناك العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر، وفي ظل هذه التحديات أصبح من الضروري على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أداءها في المجالات المختلفة، لذا حاولنا في هذه الدراسة التركيز على دور الحوكمة في تحسين الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في البنوك

تحتل الوظيفة المالية في العمل البنكي موقعا هاما خاصة في فترة التحرر والعولمة في الأسواق المالية، حيث أصبحت البنوك تزاوّل نشاطها من خلال سوق يتسم بالمنافسة الشديدة سواء من طرف المؤسسات المالية أو الغير مالية، وفي ظل التطورات الإقليمية والدولية على صعيد العمليات، والتقنيات، والأدوات وجدت هذه البنوك نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على أداءها في مختلف المستويات كشرط لنجاحها في المحافظة على نشاطها، والقدرة على المنافسة، خاصة فيما يتعلق بالبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في البنك، لكي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات، لذا حاولنا في هذا المبحث التوصل إلى مفهوم الأداء المالي وتقييمه في البنوك، وأساليب المستخدمة في تقييم هذا الأداء مع التركيز على النسب المالية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه في البنوك

تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي كذلك باعتباره أحد أنواع الأداء، كون أن كل باحث ينظر إلى الأداء المالي من زاويته الخاصة، ونتيجة لذلك قدمت العديد من التعاريف منها:

- الأداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف المالي (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية (يحياوي، بوحديد، 2014، ص 65).
- الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال اعتمادها على الميزانيات" (الخطيب، 2010، ص 48).
- أما ميلتون فريمان فيرى أن: "الأداء المالي يتوقف على الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أقصى عائد ممكن" (دادن، حفصي، 2014، ص 25).
- كما يعبر الأداء المالي عن مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية (دادن، حفصي، 2014، ص 24).
- كما ينظر بعض الخبراء الماليين والباحثين إلى الأداء المالي بأنه: "وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة" (طالب، المشهداني، 2011، ص 67)

ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية (دادن، 2006، ص ص 41، 42):

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض وأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

أما بالنسبة للأداء المالي في البنوك فهو يعني استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، والمساهمة في إتاحة الموارد المالية وتزويد البنك بفرص الاستثمار (عبادة، 2008، ص161)، ويعبر عنه من خلال تحقيق معدلات نمو مرتفعة وعوائد متحققة بعد خصم كلفة رأس المال من الأرباح بعد الضرائب، ومواجهة المخاطر المالية الناجمة عن استخدام الديون وأموال الغير في تمويل استخدامات البنك (سعيد، غفصي، 2013، ص236).

الأداء المالي ما هو إلا انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العامة وحسابات النتائج والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال البنك لفترة زمنية معينة (طالب، المشهداني، 2011، ص68).

نتيجة لذلك فإن معظم الباحثين يرون أن الأداء المالي لا يكون فعالا إلا من خلال تشخيص الصحة المالية للبنك، وذلك من خلال الوقوف على نقاط قوته وضعفه، ومدى قدرته على إنشاء القيمة من خلال القوائم، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة بالبنك.

يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية للمؤسسات لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على كل الجوانب المتعلقة بحياة المؤسسة من استمرار ونمو وتطور، ولهذا فإن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الادارية، حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في مدى تحقيق أهداف المؤسسة، والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ولهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها (الزبيدي، 2011، ص94).

تقييم الأداء المالي للمؤسسة يعني تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة)، أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما

يسمح بالحكم على درجة الكفاءة. يهدف تقويم الأداء إلى الكشف عن مدى تحقيق القدرة لإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة ، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج (دادن، 2006، ص 41).

تقييم الأداء المالي يعرف على أنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة (الأصول، المطلوبات، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي، تحديد مدى متانة المركز المالي للمشروع (أحمد، الكسار، 2009، ص 7).
كما نجد العديد من التعاريف لتقييم الأداء المالي للبنوك سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

- "تقييم الأداء المالي هي عملية يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية، والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة، كما هو جميع العمليات والدراسات التي تقوم بها البنوك، لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد، وكفاءة استخدامها من طرف البنوك مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجرائها المقارنات بين ما هو مستهدف وما هو محقق من أهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة " (الكرخي، 2007، ص 31).

- "تقييم الأداء المالي هو عملية تمكن البنوك من التعرف على العلاقات الاقتصادية التي تربط بين الموارد الاقتصادية المتاحة وكيفية استخدامها" (عبد الله، 1999، ص 190).

-أيضا هو: " الحكم على مدى فاعلية القرارات المالية التي تم اتخاذها من حيث تأثيرها على المركز المالي للبنك وقدرته المالية، وتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأنشطة والسياسات المختلفة المستخدمة بالبنك في التأثير على ربحية البنك، ومركزه التنافسي، والاستفادة من كل ذلك في وضع خطط فاعلة للأداء المستقبلي في البنك" (التجاني، شعوبي، 2015، ص ص 32، 33).

- وبصورة أدق فإن تقييم الأداء المالي للبنك هو: "عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للبنك، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة" (التجاني، شعوبي، 2015، ص 33).

تختلف الزوايا التي يمكن من خلالها تقييم الأداء المالي للبنوك، لذا يمكن القول أن عملية تقييم الأداء في البنك تتعلق بالكيفية التي يتم بها هذا التقييم، والتي تمثل مداخل لتقييم الأداء التي تعكس رغبات ووجهات النظر المختلفة إزاء عملية تقييم الأداء المالي في البنوك.

المطلب الثاني: التحليل المالي ومعايير تقييم الأداء المالي في البنوك

يقع على عاتق البنوك مسؤولية حماية أموال المودعين وتحقيق أهداف ذوي المصالح من مساهمين ودائنين وعاملين وغيرهم، مما يستدعي قيام تلك البنوك بتقييم أداءها المالي الذي يعكس الجوانب الأساسية لعملها، ويتم هذا من خلال العديد من الأساليب لقياس الأداء عن طريق القوائم المالية لكن في هذا العنصر تم التركيز على التحليل المالي، بقصد الحصول على معلومات تبين الوضع المالي للبنك.

الفرع الأول: التحليل المالي في البنوك

يعتبر التحليل المالي من الأساليب المهمة المستخدمة في تقييم أداء البنوك، وذلك من خلال تناول هذا التحليل لجوانب مختلفة لأنشطة هذه البنوك والحكم على إدارة موجوداتها ومطلوباتها بطريقة تؤدي إلى تعظيم أرباح هذه البنوك.

1- مفهوم التحليل المالي:

تعتبر وظائف الإدارة المالية (التنبؤ والتخطيط، اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية، التنسيق والرقابة، التعامل مع الأسواق) مشتركة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، إلا أنها أكثر حساسية في البنوك وهذا راجع للاعتبارات التالية (غانم، 2000، ص 26، 27):

- من المعلوم أن البنوك تعتمد في مواردها في المقام الأول على أموال الغير (الودائع).
- البنوك ملزمة قانوناً بالمحافظة على حد أدنى من نسبتي الاحتياطي الإلزامي، والسيولة القانونية.
- ارتباط حركة الودائع والاستخدامات بتصرفات العملاء والتي يصعب قياسها بشكل دقيق.
- ارتباط البنوك بالسياسة التي يضعها البنك المركزي.

نلاحظ مما سبق أن البنوك يقع على عاتقها إدارة الموارد بقدر أكبر من الكفاءة، وذلك من خلال التوفيق بين متطلبات السيولة والربحية والأمان، ويعتبر التحليل المالي من الأساليب المهمة لقياس الأداء المالي للبنوك، وهنا يمكن تعريف التحليل المالي على أنه:

- "التحليل المالي هو وسيلة يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها وهو أداة للتخطيط السليم يعتمد على تحليل القوائم المالية، بإظهار لأسباب النجاح و الفشل، كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي لمؤسسات وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء" (شريفات، 2001، ص93).

- "التحليل المالي يعرف بأنه عملية الفحص الشامل للبنية المالية للمؤسسة خلال عدة دورات عن طريق دراسة البيانات والقوائم المالية دراسة مفصلة لفهم مداولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات التي هي عليها" (الزغبي، 2000، ص 159).

- "التحليل المالي هو عبارة عن معالجة البيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل، وهذا ينطوي على استخدام المعلومات لخلق نسب ونماذج رياضية للحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة" (الشيخ، 2008، ص ص 2، 3).

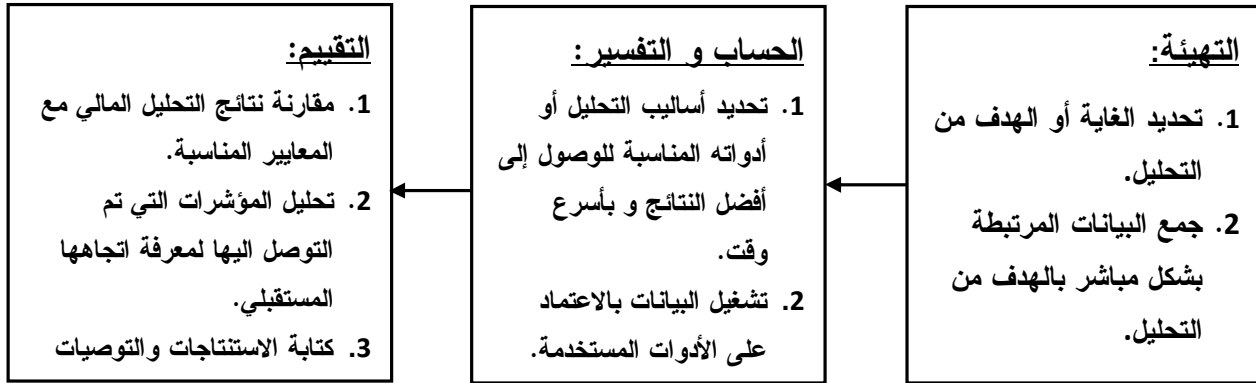
- "وهناك من يعرف التحليل المالي على أنه النظام الذي تطبق من خلاله الأدوات التحليلية على القوائم المالية والبيانات الأخرى من أجل تفسير الاتجاهات والعلاقات على نحو ثابت، ويتصل التحليل المالي في جوهره بتحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم المساعدة على أداء عملية تشخيصية هدفها مسح وفحص والتنبؤ بالمعلومات" (جودي، 2015، ص98).

ومنه فإن التحليل المالي عبارة عن تقييم تاريخي، وحالي، ومتوقع للأحوال المالية للمؤسسات (الأنصاري، بدون ذكر السنة، ص 151). وللتحليل المالي عدة استعمالات لعل أهمها تحديد القدرة الائتمانية للمؤسسة، تحديد القدرة الايرادية للمؤسسة، تحديد الهيكل التمويلي الأمثل، تقييم أداء الادارات، وضع السياسات والبرامج المستقبلية للشركة، تحديد مجالات استخدام الأموال ومصادرها (العامري، الركابي، 2007، ص112).

2- متطلبات نجاح التحليل المالي:

- من أجل نجاح عملية التحليل المالي لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لا بد من مراعاتها (الحيالي، 2009، ص 15):
- لا بد للمحلل المالي أن يبرز الحقائق التي يستند عليها في تفسيره، أي على المجمل تحويل حقائق المؤسسة (التي مرت بها خلال فترة زمنية معينة) إلى مؤشرات مالية من خلال إيجاد العلاقات القائمة بين هذه البيانات.
 - أن يتمتع المحلل المالي بالمعرفة والدراية الكافية بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، ويكون مؤهل تأهيلا علميا وعمليا مناسباً قبل قيامه بتحليل بيانات المؤسسة.
 - أن تتمتع البيانات أو المعلومات بقدر من المصدقية والموثوقية.
 - كما يمكن إضافة النقاط التالية (مطر، 2006، ص 4-6):
 - أن يبرز المحلل المالي الفروض التي يبني عليها التحليل، وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة.
 - أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المؤسسة بل لابد من السعي إلى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية.
 - أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما يجب أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملاءة للأهداف التي يسعى إليها.
- إن هذه العوامل يجب توافرها في كل مراحل التحليل المالي التي يعكسها الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-01): مراحل التحليل المالي



المصدر: زهرة حسن العامري، السيد على خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 112.

3- الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

تتعدد الأطراف أو الجهات المستفيدة من معلومات التحليل، كما تنتوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات، وذلك وفقا لتنوع علاقاتهم بالمؤسسة من جهة ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى، ومن الأطراف المستعملة والمستفيدة من معلومات التحليل المالي مايلي:

- إدارة المؤسسة: يعتبر التحليل المالي من اهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال، حيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها إذ يعتبر التحميل المالي أداة من أجل (محمد وآخرون، 2005، ص 18):

- معرفة الإدارة العليا لمدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها.

- تقييم أداء الإدارات والأقسام والأفراد وكذلك السياسات الإدارية.

- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

- أصحاب المؤسسة أو المساهمون: ويهتم هؤلاء بصفة أساسية بالعائد على المال المستثمر والقيمة المضافة والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات بالمؤسسة، لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في تقييم هذه الجوانب، فالمساهم (سواء الحالي أو المرتقب) يهتم بماضي المؤسسة، والمواقف الحرجة التي واجهتها، والأسلوب الذي اتبع في معالجتها، ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في الأجل القصير والطويل (حنفي، قرياقص، 2002، ص 225).

- الدائنون: يقصد بهم الأشخاص الذين اكتبوا في السندات الخاصة للمؤسسة أو المحتمل شرائهم للسندات المصدرة أو الاككتاب في القرض الجديد، أو بصدد اقراض الأصول للمؤسسة، وقد يكون

الدائن بنكا أو مؤسسات مالية (حنفي، 2004، ص 59)، حيث يهتم هؤلاء بمعرفة مدى تحقيق الإدارة للكفاءة والفعالية وبالتالي حسن استخدام موارد المؤسسة، وضمان استمرارها بما يكفل لهم استرداد أموالهم (السيبي، 2011، ص 365).

-جهات أخرى: وهم (محمد وآخرون، 2005، ص ص 19، 20):

-**الغرف التجارية والصناعية:** حيث تقوم هذه الغرف بجمع البيانات عن الوحدات الاقتصادية في القطاع الواحد بهدف استخراج نسب ومؤشرات لكل فرع من فروع النشاط الاقتصادي؛

-**أجهزة التخطيط:** وتظهر أهمية ذلك في الدول التي تنتهج التخطيط المركزي حيث تساعد على إعداد الخطط الجديدة بناء على المعلومات المستخلصة من نتائج التحليل المالي؛

-**المستثمرون المحتملون:** لغرض دراسة امكانية استثمار أموالهم في مؤسسات الأعمال فإن المستثمرون المحتملون يهتمون بنتائج التحليل المالي للمؤسسات المختلفة.

الفرع الثاني: معايير الأداء المالي

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئاً للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام الأخرى بغرض المقارنة التفسير والحكم على هذه الأرقام لمعرفة الموقف المالي للبنك، وفي هذا الصدد نجد مجموعة من المعايير نذكر منها مايلي (جودي، 2015، ص 95-96) (طالب، المشهداني، 2011، ص ص 73، 74):

المعايير التاريخية: تعتمد على مؤشرات مالية تاريخية للبنك أي لسنوات سابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للبنك وبيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، ولكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع البنك بالنسبة لبقية البنوك، ويؤخذ عليه أيضا عدم دقته لاسيما في حالة توسع البنك أو إدخال خدمات جديدة ومبتكرة.

المعايير المستهدفة: تعني المعايير التي تعتمد عادة على الخطط المستقبلية للبنك المبنية على نتائج الماضي، وهذه المعايير يستفيد منها المحلل أو الإدارة لمتحقق عن مدى تطبيق الخطط الموضوعية، فالمحلل المالي يقوم بمقارنة المعايير المخططة مع المتحققة، وبالتالي يحدد فيما إذا كانت هناك انحرافات من أجل أن تستطيع البنوك بعد ذلك اتخاذ الاجراءات التصحيحية لها.

المعايير الصناعية (القطاعية): تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات المصرفية في القطاع الواحد، أي مقارنة المؤشرات المالية للبنك بالمؤشرات المالية لبقية البنوك الأخرى، لكن

يؤخذ على هذه المعايير أنها تعطي مقاييس موحدة في هذا القطاع أو الصناعة، ولا تأخذ بالاعتبار الخصائص الخاصة بالمؤسسات بشكل فردي.

المعايير المطلقة: ويقصد بها قيم أو معدلات متعارف عليها في مجال التحليل المالي، وبمعنى آخر يعني المعيار المطلق وجود خاصية مستأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع البنوك وتقاس بها التقلبات الواقعية، وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية وذلك لضعف قبولها من قبل المايين كمؤشر للمقارنة.

ومن خلال العناصر السابقة تبرز أهمية التحليل المالي بالنسبة للبنك، فالتحليل المالي يعتبر أداة للوصول إلى مؤشرات المالية ذات دلالة ومغزى للحكم على أداء البنك، من خلال تحليل بنود القوائم المالية، هذا الأمر يساعد الإدارة على معرفة المركز الحقيقي للبنك، لتحديد السياسات والاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها انسجاما مع امكانيات البنك الداخلية ومدى توافقها مع البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للبنوك باستخدام النسب المالية

تعد القوائم المالية التي تحضرها ادارة البنوك وسيلة مهمة ورئيسية في تقييم الاداء المالي، حيث أن تحليل هذه القوائم سوف يساعد في تقديم نتائج تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم معلومات للمستثمرين والدائنين وغيرهم كما أشرنا سابقا، وتشكل النسب المالية الوسيلة الأكثر استخداما والنموذج الأكثر أهمية في تحليل القوائم المالية، وهذا ما حاولنا التطرق له في العناصر القادمة.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص النسب المالية

تعتمد المؤسسة في تحليلها لمركزها المالي على دراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية ثم تفسير ومقارنة تلك العلاقات مع النسب المعيارية المستمدة من القطاع التي تنشط فيه هذه المؤسسة أو من تلك الموضوعه من قبل المؤسسة نفسها، والمتعارف عليها بين المحللين الماليين، حيث تعرف تلك العلاقات باصطلاح النسب المالية (دبابش، قدوري، 2013، ص8)

والنسب المالية هي علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، وقد تتواجد هذه البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها، كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين (مطر، 2006، ص31).

والنسب المالية ما هي إلا علاقة بين بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية أو قائمة الدخل، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء

ومرتبطة به ومفسرة له، وهذا يعني أن هناك علاقات بين البيانات المحاسبية يجب اعتمادها دون الاخلال بمكونات البسط أو بمكونات المقام (العامري، الركابي، 2007، ص 114).

تعتبر النسب المالية من أكثر الأدوات استخداماً من قبل البنوك للتقييم الأداء المالي بحكم ما تتوفر من معلومات مالية تمثل جوهر العمل البنكي، وهذا راجع للخصائص والسمات التي تتميز بها هذه النسب عن بقية أدوات التحليل المالي، حيث (فهد، 2009، ص 54-56):

-تعمل على مساندة تحقيق التخطيط المالي في البنك في ضوء ما توفره هذه المؤشرات من معرفة تامة بالمركز المالي للمؤسسة في الماضي والحالة التي وصل إليها في الحاضر. للوقوف على الاتجاهات العامة لمصادر الأموال واستخداماتها لغرض وضع خطة للمستقبل على أساس علمي سليم.
-تساهم في تحقيق الرقابة المالية للبنك، بأشكالها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، وبذلك تعمل على منع حدوث التجاوزات عند القيام بأعمال البنك، مما يساعد على وضع الأداء في المسار الصحيح والمخطط.

-توضح النسب المالية مدى التزام البنك بالحدود الائتمانية المقررة وفقاً للسياسة النقدية والائتمانية المستهدفة .

-تسمح النسب المالية بقياس مدى نجاح البنك في تعبئة المدخرات لتمويل عملية التنمية الاقتصادية .
-تحقق النسب المالية المتابعة للأهداف الموضوعية للبنك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي مع التقديرات الموضوعية.

-تمكن النسب المالية البنك من التحقق من سلامة مركزه المالي، وبيان مدى تناسق الأموال المتاحة وتوزيعها على أوجه الاستثمار المختلفة بما يحقق لها عائد مجزي.

-إمكانية حسابها ببساطة ويسر، كما أن نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم والتفسير والمقارنة (الزغبي، 2000، ص 223).

الفرع الثاني: النسب المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك

من المعلوم أن هناك عدداً كبيراً من النسب المالية المستخدمة في عملية تقييم أداء البنوك إلا أننا سنتطرق إلى أهم تلك النسب وأكثرها شيوعاً:

1- نسب الربحية : تعد من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة البنك على تحقيق عائد نهائي صافي على الأموال المستثمرة، وذلك

يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك وتوسعها، وتتدرج ضمن مؤشرات الربحية أنواع عدة منها (فهد، 2009، ص58-60):

$$\text{نسبة هامش الربح} = (\text{هامش الربح} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

وهامش الربح هو الفوائد المحصلة مطروحا منها الفوائد المدفوعة، وزيادة هذه النسبة تعني زيادة قدرة الموجودات على توليد هامش ربح للبنك.

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = (\text{صافي الأرباح} / \text{حق الملكية}) \times 100\%$$

ويوضح هذا المعدل العائد المتوقع للمساهمين (أصحاب حقوق الملكية).

$$\text{معدل العائد على إجمالي الموجودات} = (\text{صافي الربح} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح، وكلما زاد هذا المعدل كان أحسن.

$$\text{نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات} = (\text{صافي الربح} / \text{إجمالي الإيرادات}) \times 100\%$$

تبين هذه النسبة الأهمية النسبية لصافي الأرباح بالنسبة لإجمالي الإيرادات.

$$\text{معدل العائد على الودائع} = (\text{صافي الأرباح} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

يستخدم هذا المعدل في قياس كفاءة البنك على توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها.

2- نسب السيولة: تمثل قدرة البنك على مواجهة التزاماته الفورية والمتوقعة من دون تأخير، والبنوك تعتمد بشكل كبير في مواردها على الودائع الأمر الذي يتطلب أن تكون مستعدة لمقابلة حركة السحوبات المفاجئة والعادية والاستمرار في تقديم التسهيلات الائتمانية، حيث إن انخفاض السيولة يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء بالبنك، وأهم النسب المالية المتعلقة بالسيولة يمكن احتسابها كما يلي (جميل، سعيد، 2007، ص12):

$$\text{نسبة النقدية إلى الودائع} = (\text{أرصدة نقدية} + \text{أصول شبه نقدية}) / \text{حجم الودائع لدى البنك.}$$

نسبة النقد في الصندوق ولدى البنوك الأخرى إلى إجمالي الموجودات = (النقد في الصندوق + النقد لدى البنوك الأخرى) / إجمالي الموجودات.

$$\text{نسبة القروض إلى إجمالي الموجودات} = \text{القروض} / \text{إجمالي الموجودات.}$$

نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع = استثمارات مالية قصيرة الأجل / مجموع الودائع.

3- نسبة كفاية (ملاءة) رأس المال: تتبع أهمية رأس المال من الوظائف التي يمكن أن يحققها، فهو يشكل قاعدة للنمو والتطور المستقبلي للبنك، ويؤدي دوراً مهماً في عملية امتصاص وتغطية أي خسائر غير متوقعة يمكن أن تواجه البنك، فالبنوك التي لديها قاعدة رأس مال تتناسب مع نشاطها وحجم وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها تمتلك قدرة أكبر على تحمل الخسائر وتجاوزها والاستمرار بتقديم الخدمات لزيائنها، كذلك لها القدرة على الاستمرار في العمل وتقديم الائتمان إلى مختلف القطاعات، ومن ثم فإن احتفاظ البنك بمستوى رأس مال مناسب يؤدي إلى رفع قدرة القطاع البنكي ويسهم في تعزيز الثقة به وفي حفظ استقرار النظام المالي ككل، وعليه يتعين على البنوك امتلاك إجراءات لتقييم متطلبات رأس المال اللازمة لها بما يتوافق وحجم، ونقاس نسب كفاية رأس المال من خلال النسب الآتية (طالب، مشهداني، 2011، ص 86-88):

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الموجودات} = (\text{رأس المال الممتلك} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

تعكس هذه النسبة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية في تمويل إجمالي الموجودات، وارتفاع هذه النسبة تكون لصالح المودعين، إلا أنها قد تؤثر على عوائد البنك.

-نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع = (رأس المال الممتلك / إجمالي الودائع) $\times 100\%$ تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على الودائع كمصدر للتمويل، وأيضاً تبين مدى قدرته على رد الودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة له.

-نسبة رأس المال الممتلك إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر = (رأس المال الممتلك/الموجودات المرجحة بالمخاطر) $\times 100\%$

تبين هذه النسبة قدرة رأس المال على مواجهة مخاطر الاستثمار الناشئة عن احتمال عدم الإلتزام في الموجودات الخطرة.

4- نسب توظيف الأموال: وتستهدف هذه النسب الحكم على كفاءة البنوك في توظيف أموالها المتاحة في المجالات المختلفة في إطار السياسات الائتمانية للبنك، وسياسة استخدام الأموال. وتستخدم البنوك عدة معدلات لقياس مدى توظيف أموالها، ومن أهم هذه النسب نجد مايلي (فهد، 2009، ص 66-68):

$$\text{معدل استثمار الودائع} = (\text{إجمالي الاستثمارات} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

$$\text{نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع} = (\text{إجمالي القروض} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

- نسبة العائد على الاستثمار من الأوراق المالية = (صافي العائد المحصل من الأوراق المالية/ إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية) $\times 100\%$.

- معدل توظيف الموارد = [إجمالي الاستثمارات/ (إجمالي الودائع + حق الملكية)] $\times 100\%$.

- معدل إقراض الموارد = [قروض وسلفيات/ (إجمالي الودائع + حق الملكية)] $\times 100\%$.

ولكي تؤدي هذه النسب وظيفتها في تقييم أداء البنك لابد من توفير عدد من الأسس التي يتوجب إتباعها في عملية تقييم الأداء، وذلك لضبط عملية التحليل وإبقائها ضمن الإطار الذي يحقق الغاية المرجوة منها، ومن هذه الأسس نجد وضوح الأهداف، توفر البيانات، استخدام أساليب علمية بسيطة وعملية عند تكوين النسب لتعكس علاقة مالية يمكن تفسيرها، وبالتالي سهولة تقييم الأداء.

المبحث الثالث: الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي

يحتل موضوع رفع الأداء في العمل البنكي موقعا هاما خاصة في فترة التحرر والعلومة في الأسواق المالية، حيث أصبحت البنوك تزاوّل نشاطها في ظل التطورات الإقليمية والدولية على صعيد العمليات، والتقنيات، والأدوات. لذا وجدت هذه البنوك نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على أداءها في مختلف المستويات كشرط لنجاحها في المحافظة على نشاطها، والقدرة على المنافسة، وهذا ما تتيحه الحوكمة المؤسسية المصرفية باعتبارها نظام لإدارة البنوك، وإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف تلك البنوك. لذا حاولنا في هذا المبحث التوصل إلى ماهية الحوكمة المؤسسية المصرفية، والدور الذي يلعبه البنك المركزي ولجنة بازل في تطبيق وترسيخ هذا المفهوم في أعمال البنوك، كما حاولنا التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية المصرفية

تهدف المؤسسة المصرفية إلى تحقيق العديد من الأهداف وأولها تعظيم الربح لذلك فهي تتشابه في عدد من الخصائص مع منظمات الأعمال الأخرى، حيث تستخدم مجموعة من المدخلات للحصول على خدمات، ومنتجات مالية متنوعة، إلا أن العمليات المصرفية تعد أكثر تعقيدا من العمليات في باقي منظمات الأعمال. ففي حين تتحدد مخرجات المؤسسات الاقتصادية غير المصرفية بشكل بسيط، وواضح حيث أن مخرجات أي مؤسسة هي ما تقوم ببيعه من منتجات، فإن المؤسسات المالية وبصفة خاصة المؤسسات المصرفية لا تنتج منتجا ملموسا، فالخدمات التي تقدمها للعملاء قد تكون تقديم خدمة التأمين، الإدارة المالية، تسهيلات الإقراض والإيداع، المشورة المالية، وغيرها من الخدمات (مابرلي، 2004، ص221).

ويعتبر العمل البنكي صناعة متميزة عن سواها ويرجع ذلك للطابع المتميز للخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها، حيث أن هذه الخدمات يصعب قياسها كميا، كما أنها تعد متنوعة وغير متماثلة، بالإضافة للإجراءات التي تتبع في أداء هذه الخدمات، حيث تتميز عمليات البنوك بطابع السرعة وكونها صغيرة ومتلاحقة ومتعددة، وإلى طبيعة التكاليف التي تتحملها، حيث تعد التكاليف غير المباشرة الجزء الأكبر من أنشطة البنك كتكلفة الفوائد وتكاليف أخرى. وهنا يلعب عنصر الزمن دورا في تكاليف أنشطة البنك (خاصة فيما يتعلق بالفوائد المدفوعة على الودائع والقروض)، وأيضا من حيث وجود علاقة مباشرة بين التكلفة والعائد بما يؤثر بدرجة كبيرة على هامش الربح الذي تحققه

البنوك، وارتفاع عنصر المخاطرة الذي تواجهه بما يلقي على القائمين بإدارتها عبء تنويع مصادر أموالها، وتنويع استخداماتها حتى لا يتعثر نشاطها لسبب أو لآخر، كما يرجع تميز العمل المصرفي عن سواه من الأنشطة الاقتصادية إلى كونه يتعامل مع كافة القطاعات في الدولة، أي أن نشاط البنك يتسم بدرجة كبيرة من الانتشار ويتأثر ذلك النشاط بالحالة الاقتصادية، كما يتسم بالحساسية الشديدة للتغيرات المحيطة (عبد العزيز، 1986، ص ص 49، 50).

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسة المصرفية

تركز الاهتمام في السنوات الماضية على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، ما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها الأمر الذي يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير القوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي (الأسرج، 2013، ص 10).

لا يختلف مفهوم الحوكمة في البنوك عن مفهومه في المؤسسات والشركات، والذي يعتبر أن الحوكمة هي وضع ضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة البنك بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالبنك، ويحد من التصرفات الغير السليمة للمديرين التنفيذيين فيها وتفعيل دور مجالس الإدارة فيها وذلك لتحقيق أهداف البنك عملاء ومساهمييه، كما تعتمد الحوكمة على الأنظمة والقوانين، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال البنكية (علال، عبيدي، 2010، ص 6)، إلا أن بعض الكتاب يرون أن هناك اختلافات جوهرية بين مفهوم الحوكمة في البنوك ومفهومها في المؤسسات، كما يذهبون إلى أكثر من ذلك حيث يرون أن مفهوم الحوكمة في البنوك أشمل وأكثر صعوبة عند التطبيق من مفهومها لدى المؤسسات، وأبسط مثال على ذلك أن الحوكمة في المؤسسات ونظرياتها تركز على المساهمين إلا أنه هناك طرف فاعل لا يقل إن لم يكن أكثر أهمية من المساهمين بالنسبة للبنوك وهم المودعين، (Ben kahla et al, 2007, p29).

وفي ما يلي نذكر بعض التعاريف التي قد تختلف في الصياغات اللفظية إلا أن جوهر المفهوم موحد (بلعزوز، حبار، 2009، ص 6):

- الحوكمة في المؤسسات المصرفية تتمثل في: "أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق

المودعين، والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك".

-تعرف الحوكمة بالبنوك بأنها: "النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)".

- الحوكمة من منظور مصرفي تعني: "تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الاشراف والرقابة على الجهاز المصرفي" (غضبان، 2015، ص 149).

- وهناك نظرة أوسع للحوكمة على البنوك بأنها: "الطريقة التي تدار بها النظم والاجراءات والعمليات والممارسات من أحد البنوك، وذلك بالسماح بالعلاقات الايجابية وممارسة السلطة في ادارة الأصول والموارد بهدف تحقيق رضا المساهمين والمستثمرين مع تحسين المساءلة، وضمان شفافية الادارة" (Olatunji, Ojeka, 2011, p250).

- ويعرف آخرون الحوكمة في البنوك بأنها: "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه، وتحكم الادارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة الحوكمة، ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للبنك، ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها البنك" (الربيعي، راضي، 2011، ص32).

- عرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك: "بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كفاءة وضع الأهداف وإدارتها وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين" (شريقي، 2009، ص4).

- وحسب لجنة بازل فإن للحوكمة دور مهم في ضمان استقرار النظام المصرفي، حيث أن ضعف الحوكمة له عواقب وقد تؤدي إلى انهيار البنوك، وهذا ناتج عن فقدان الثقة في قدرة البنك على الإدارة السليمة لموجوداته ومطلوباته، فالبنك بالإضافة إلى مسؤولياته اتجاه المساهمين لا يجب أن يهمل مسؤولياته اتجاه المودعين (Staikouras, 2007, pp 204,205)، فلجنة بازل ترى أن الحوكمة

تتضمن الطريقة التي يدار بها البنك بواسطة مجالس إدارته والإدارة العليا، والتي من شأنها أن تؤثر في وضع أهداف البنك مع كفاءة إدارة العمليات المصرفية بطريقة آمنة وسليمة، وفقا للقوانين السارية وبما يحمي مصالح المودعين وأصحاب المصالح (زيدان، 2009، ص17)، وحسب لجنة بازل يشتمل مفهوم الحوكمة على الاجراءات التالية (4, 2011, p Dermine):

- *وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك، وتشغيل عمليات البنك بشكل يومي.
- *كيفية الوفاء بمسؤولياتهم اتجاه المساهمين وأصحاب المصالح.
- *كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن وسليم ومتفق مع اللوائح والقوانين.
- *حماية مصالح المودعين.

ومنه نستخلص أن الحوكمة في البنوك تعني ذلك النظام الذي على أساسه يتم توضيح العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية، وعبر آليات يتم من خلالها تحسين الأداء ونجاح البنك في الوصول لأهدافه.

الفرع الثاني: آليات الحوكمة في المؤسسات المصرفية

لضمان جودة الحوكمة في المؤسسات المصرفية لابد من توفر الآليات التي تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للبنك، من خلال تطبيق القواعد التي تحدد العلاقة بين الأطراف المختلفة في البنك، وتختلف هذه القواعد وآليات تطبيقها من دولة لأخرى لاختلاف العوامل المؤثرة فيها، و التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مجموعتين من الآليات وهي الآليات الداخلية والآليات خارجية.

أولاً- الآليات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل البنك، وهي آلية لمساءلة والمراقبة والسيطرة على إدارة البنك فيما يتعلق باستخدام الموارد وأخذ المخاطر، ولجنة بازل أكدت على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة وإدارة البنك على تنفيذ جيد للحوكمة (Eduardus et al, 2007, p15).

وتشتمل على:

- 1- معيار كفاية رأس المال الرقابي: ويعرف أيضا بالحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال أو نسبة الملاءة المصرفية، ويعتبر أحد الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية المصرفية الهادفة إلى تقليل المخاطر في البنوك، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية،

ولاسيما محفظة القروض وفق نظام الأوزان المرتبطة بدرجة التصنيف الائتماني حسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل، وهذا يعني إلزام البنوك على تكوين رأسمال يتناسب مقداره طردياً مع نوع وحجم المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية، أي كلما زادت المخاطر زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة، وتم شرح هذا العنصر أكثر في المطلب القادم (ربيعي، راضي، 2011، ص109)، (هناك من يرى أن هذا المؤشر يدخل ضمن الآليات الخارجية).

2- مجلس الإدارة: يعرف مجلس بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل البنك (أعضاء داخليين)، وأعضاء من خارج البنك (الأعضاء الخارجيين) وبنسب تمثيل متباعدة يتم تحديدها وفق القوانين والأنظمة الداخلية للبنك (ربيع، راضي، 2011، ص113).

يعتبر حجم وتشكيل مجلس الإدارة من الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته للقيام بوظائفه التي من أهمها الرقابة، لذا فإن تزويد المجلس بأعضاء خارجيين ومستقلين، أي لا تربطهم علاقات عمل حالية أو سابقة أو قرابة بالإدارة، كما لم يكونوا موظفين سابقين بالبنك، تكون تلك المجالس أكثر فاعلية وكفاءة حيث تشير نظرية الوكالة إلى أن المديرين بالمجلس يسعون إلى تغليب مصالحهم الخاصة بدلاً من السعي نحو تعظيم ثروة المساهمين، إلا أن وجود هذه الأعضاء الخارجية والمستقلة سيعمل على الحفاظ وتعظيم ثروة المساهمين من خلال المراقبة الفعالة لمدى التزام الإدارة بالممارسات والتطبيق الجيد للمبادئ وقواعد الحذر المتعارف عليها. كما أن حجم مجلس الإدارة له تأثير مهم على أداءه الرقابي، فهناك من يرى أن الحجم المناسب لمجلس الإدارة يتراوح بين (9- 11) عضواً (حسن 1، 2011، ص ص 211، 212).

كما يساعد الفصل بين منصبى رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (عدم ازدواجية دور المدير التنفيذي) على تفعيل الدور الرقابي والإشرافى لمجلس الإدارة فى متابعة أعمال الإدارة التنفيذية خاصة المؤثرة على الأداء المالى والاقتصادى للمؤسسة. فقد أشارت الدراسات إلى أن ثنائية المدير التنفيذي تعد مؤشرا لعدم جودة الحوكمة (Krishnan and Visvanathan, 2008, p836).

فمن الخصائص المميزة لمجلس الإدارة هو فصل أو دمج منصب المدير التنفيذي ومنصب رئيس مجلس الإدارة وهو ما يسمى ثنائية المنصب، فالمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يؤديان وظيفتين مختلفتين، لذا من الأفضل عدم شغلها من قبل شخص واحد. وهو ما أكدته دليل الحوكمة المصري حيث نص على أن " يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين، فإذا كان الجمع بين المنصبين ضرورياً وجب أن يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للمؤسسة (مركز المديرين المصري، 2011، ص9)، كما أن ازدواجية دور المدير التنفيذي ودور رئيس مجلس الإدارة يجعل المنشأة تحت إدارة شخص واحد مما يسمح له بالسيطرة على المعلومات المتاحة وتقديمها إلى أعضاء المجلس بالطريقة التي يراها مناسبة وتتفق مع أهدافه (Anwer, Scott, 2013, p26).

3- هيكل الملكية: يقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة نصيبهم في المؤسسة (علام، 2009، ص26). هيكل ملكية البنك يفيد في تحديد الأطراف المسيطرة على البنك، وهي تتعلق أساساً بنسبة المساهمين الذي لديهم المزيد من القوة للتأثير على السياسات والاستراتيجيات البنك، كما أن تحديد نوع ملكية البنك له تأثير على اختلاف الثقافة التنظيمية، فنجد مثلاً البنوك المملوكة المحلية للقطاع الخاص، البنوك المملوكة للدولة، والبنوك المملوكة للأجانب. ثلاثة أنواع من ملكية البنك قد تختلف فيها الثقافات والمواقف والسلوكيات وبالتالي تختلف طبيعة إدارة البنوك التي تؤدي إلى مستوى مختلف في أداء البنوك (Eduardus, et al, 2007, p17).

كما يمثل هيكل الملكية القيمة النسبية للمطالبات الملكية من قبل الداخليين (الإدارة) والخارجيين (مستثمرين)، وبذلك فإن الفئة الأعلى نسبة نصيبهم من هيكل الملكية (الفئة التي لديها أغلبية الملكية)، تشير إلى الفئة الأعلى سلطة من الملاك للرقابة والسيطرة على البنك (Kim, rashiah, 2010, p43).

ثانياً - المحددات الخارجية:

يختلف الباحثون في عدد آليات الحوكمة المؤسسية المصرفية الخارجية، فهناك من يركز على السوق كآلية للرقابة على البنك، وهناك من يركز على التشريعات والأطر القانونية، ويضيف آخرون الإفصاح والشفافية.

1- السوق لرقابة المؤسسات:

يشكل السوق لرقابة البنوك الآلية الخارجية الرئيسية لحوكمة المؤسسة المصرفية التي يكاد يجمع عليها معظم الباحثين. والتي تنشط كآلية لضبط أداء الإدارة والمدراء التنفيذيين عندما تفشل آلية الرقابة الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، حيث أن الأداء الضعيف جدا للبنك الناتج عن عدم ملائمة آليات الحوكمة الداخلية، يجعل منه هدفا من قبل إدارة البنوك الأخرى التي تطمح للاستحواذ عليه (Ekanayake, 2009, p25). ويشير مصطلح الاستحواذ إلى نقل السيطرة على المؤسسة من أحد مجموعات المساهمين إلى مجموعة أخرى، إما بدوافع الرغبة في دمج عملياتها طواعية أو بدوافع عدائية أين يتم الاستيلاء على أسهم البنك التي تسمح بالحصول على أغلبية الأصوات في مجلس الإدارة دون الاهتمام بموافقة إدارة البنك، وغالبا ما يرافق هذا الاستحواذ تغيير إدارة البنك مما يدفع بالمدراء أن يكونوا حريصين على الدوام على تحقيق مستويات أداء عالية بما يبعد مؤسساتهم المصرفية من شبح الاستهداف، ومن ثم الاحتفاظ بمراكزهم الوظيفية داخل المؤسسة (ربيعي، راضي، 2011، ص134-137).

2- الأطر القانونية والتشريعية للبنوك:

الاهتمام هنا هو أكثر تركيزا على دور الحكومة في القطاع المالي، وذلك بتدخلها في التسعير والائتمان وتخصيص، من خلال دورها في التنظيم والإشراف على الوسطاء الماليين، ويرتبط تدخل الدولة من خلال التنظيم والقوانين لحل فشل السوق في توفير الصالح العام والاستقرار المالي. فالمدعومين يعتمدون على دور الحكومة في حماية الودائع المصرفية الخاصة بهم من سوء الإدارة، فحتى لو كانت الحكومة توفر صراحة نظام التأمين على الودائع، إلا أن مديري البنوك ربما لا تزال لديها حوافز انتهازية لزيادة المخاطرة، إلا أن استخدام الأنظمة الاقتصادية والقانونية مثل القيود المفروضة على الأصول، وسقوف معدل الفائدة، ومتطلبات الاحتياطي، والفصل بين الأعمال المصرفية التجارية من التأمين والخدمات المصرفية الاستثمارية، آثار هذه الأنظمة اللوائح والتشريعات تحد من قدرة مديري البنوك على الإفراط على تحمل المخاطر. وهكذا فإن الطبيعة الخاصة للبنوك تتطلب ليس فقط نظرة أوسع للحوكمة المؤسسية، ولكن أيضا التدخل الحكومي من خلال التنظيم والإشراف من أجل كبح جماح السلوك الإداري السيء في القطاع المصرفي (Eduardus, et al, 2007, pp 13,14).

3- جودة الإفصاح والشفافية:

الإفصاح والشفافية المالية هي من الآليات الهامة التي تؤكد للمودعين والدائنين، والمساهمين بأن البنوك تتمتع عن ممارسة الأنشطة الإحتيالية، كما أن الإفصاح والقواعد المحاسبية يوفر للمستثمرين المعلومات التي يحتاجونها لممارسة حقوقهم، وبذلك تم اعتبار الاقرار المالي ونوعية الإفصاح واحدة من أهم آليات في تقييم الحوكمة المؤسسية لأنه يسمح بزيادة الدور الرقابي الفعال لأصحاب المصالح خاصة المودعين وذلك بتوفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة (Zulkafli, Fazilh, 2007, pp58,59).

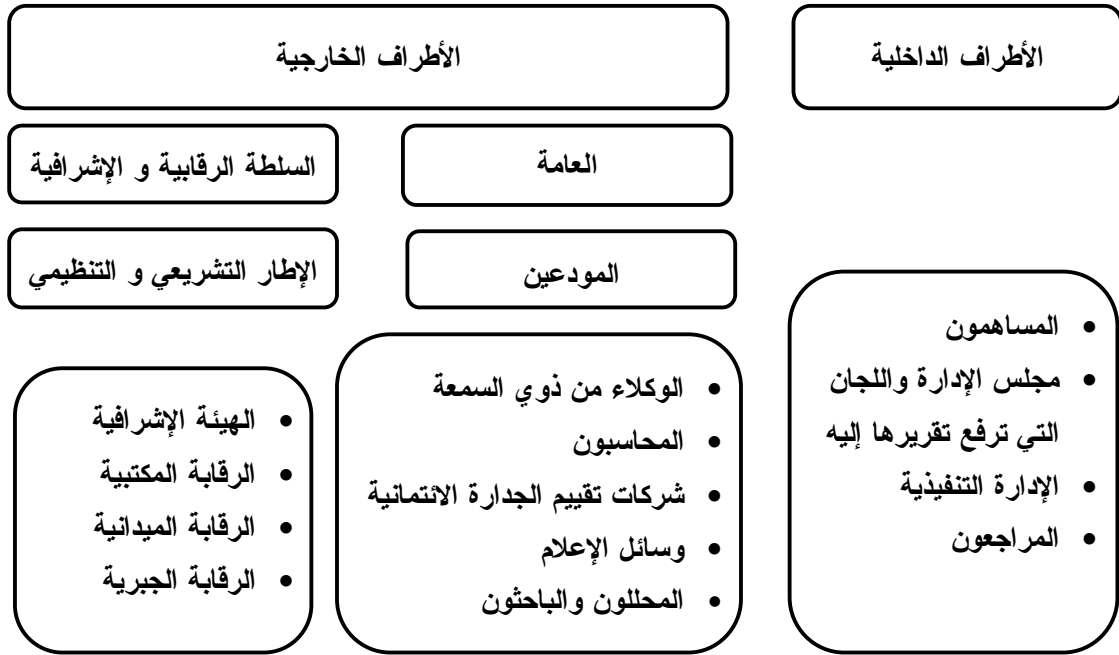
تساهم آلية جودة الإفصاح والشفافية في تدعيم دور الحوكمة في تحقيق الرقابة، حيث أن تطوير وتدعيم الإفصاح المحاسبي الذي يجب أن تلتزم به البنوك يعتبر أمراً ضرورياً لتخفيض عدم تماثل المعلومات حتى يتمكن أصحاب المصالح (العملاء، المودعين، المستثمرين، المحللين الماليين، وغيرهم) من تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك، كما يعمل الإفصاح المنتظم عن المعلومات على تحقيق انضباط البنوك نظراً لأن أصحاب المصالح يفضلون البنوك التي تعمل على زيادة جودة مستوى الإفصاح والشفافية في تقاريرها السنوية وقوائمها المالية، حيث يستطيعون الحكم على سلامة الممارسات والأنشطة المصرفية وتقييم الأداء، للتعرف على كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح وتعظيم ثروة المساهمين، وهذا يمثل حافزاً ودافعاً للبنوك لإعطاء المزيد من العناية والاهتمام بتطوير وتحسين درجة الإفصاح والشفافية، مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة وفاعلية الرقابة على أنشطة وعمليات وسياسات البنك (حسن، 2011، ص ص 212، 213).

ترى بعض الدراسات بأن الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية المصرفية يحتمل أن تكون غير فاعلة في معظم الاقتصاديات النامية والانتقالية بسبب غياب الدور الفعال للسوق وممارسة دور رقابي ضعيف من قبل المودعين على المصارف، وعليه فإن معظم آليات الحوكمة في البنوك تقتصر على الآليات الداخلية حصراً وتتحدد خاصة في آليتين هما: هيكل الملكية ومجلس الإدارة. ونظراً لما تواجهه آليات الحوكمة الداخلية من تحديات كبيرة في البنوك المملوكة من الدولة، ولأجل تخفيف التدخل السياسي والبيروقراطي في إدارة البنوك، فإنه يفضل تطبيق آليات حوكمة قوية في البنوك الحكومية، ذلك أن البنوك التي تلتزم بآليات حوكمة جيدة ستكون لديها تعريف جيد لحقوق المساهمين وبيئة رقابية سليمة، ومستويات عالية من الشفافية والإفصاح وكذلك مجلس إدارة يتمتع بالصلاحيات الواسعة (ربيعي، راضي، 2011، ص 108).

الفرع الثالث: الأطراف الفاعلة في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات المصرفية

يمكن تقسيم الأطراف الأساسية في عملية تطبيق نظام حوكمة المؤسسات المصرفية إلى مجموعتين، الأولى هم الأطراف الداخلية، أما الثانية فهم الأطراف الخارجية والذين يأتي توضيحهم في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): الفاعلين الأساسيين في تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات المصرفية



المصدر: البنك المركزي المصري، نشرة المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام الحوكمة في البنوك، العدد السادس.

ويمكن شرح وتفصيل الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهذه الأطراف في عملية الحوكمة المؤسسية المصرفية كما يلي:

أولاً - الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالأطراف الداخلية:

والتي يأتي ذكرها فيما يلي (زقير، 2016، ص 162):

1- المساهمون: يقومون بتوفير رأس المال، ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة، وهم المسؤولين بصفة أساسية عن تعيين وفصل مجالس الإدارات، وتعد موافقتهم ضرورية لإتمام كثير من الصفقات.

2- مجلس الإدارة: الذي يتم اختياره بالانتخاب بين أعضائه، ومن الأهمية بمكان تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس، كما يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة

المستقلين بشخصيات قوية في مجالاتهم، بحيث لهم مساهمات بناءة في العمل داخل المجلس وخارجه بما يتمتعون به من خبرة ومهارة كمتطلبات أساسية لتحسين الأداء من خلال النهوض بأداء البنك وتشجيع الابتكار.

كما يترتب على أعضاء مجلس الإدارة التأكد من كفاءة وفعالية إدارة البنك، ومن أن سياسته التي تتم صياغتها وتنفيذها بواسطة الإدارة تتوافر بها الأطر الملائمة للثواب والعقاب، ومن أن القوائم المالية تعبر عن الأوضاع الفعلية للبنك بشكل دقيق، وتعد دراية أعضاء مجلس الإدارة بحجم ومضمون التشريعات ذات الصلة بعملهم وكذا التطورات التنظيمية أمراً ضرورياً للتأكد من تطبيق الإجراءات التي تحمي أموال المودعين والمساهمين ولمساعدة الإدارة على إنجاز عملها لتجنب المخاطر.

3- الإدارة التنفيذية: التي تقوم من خلال مديرها التنفيذي وفريقها بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

4- المراجعين الداخليين: وتتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية، والمراجعة الداخلية، والمحافظة على تطبيق القوانين واللوائح إضافة إلى الإرشاد والتوجيه، كما قد تشكل البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت، ولجنة التعيينات، ولجنة إدارة المخاطر (غضبان، 2015، ص 151).

ثانياً - الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالأطراف الخارجية:

والتي يأتي ذكرها فيما يلي:

1- الإطار التنظيمي والقانوني والرقابي: يعتبر وجود هذا الإطار أمراً هاماً وحيوياً بالنسبة للبنك، إضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخير فلم تعد الجهة الرقابية هي تتحكم فقط في توجيه الائتمان، بل يتركز دورها على ضمان سلامة الجهاز المصرفي من خلال ضوابط اتفاقيات بازل المتعلقة بكفاية رأس المال، تركيز القروض، تكوين المخصصات، إقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، تحصيل المدفوعات المستحقة الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، متطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للرقابة المكتبية والميدانية (غضبان، 2015، ص 151، ص 152).

2- العامة (الجمهور): ويمكن تقسيمهم كما يلي (حبار، 2009، ص83):

المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

شركات التصنيف والتقييم 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 درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

ويمكن للعامة بالمفهوم الواسع الإعلام، المحللين الماليين، الدائنين الثانويين، مكاتب تقييم الجدارة الائتمانية وصناديق تأمين الودائع، الوكلاء من ذوي السمعة، المحاسبين أن يقوموا بدور فاعل في إدارة المخاطر، من خلال ممارسة ضغوطا على البنوك للإفصاح عن المعلومات، وتحسين الأداء ومراعاة مصالح الأطراف الخارجية.

تعتبر الحوكمة نظام لإدارة البنوك وإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف البنك، ويتيح لها استمرار التواصل مع مصادر تمويلها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات التي تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للبنك، وتجنبها في الوقت نفسه من الآثار السلبية لسوء الإدارة، ويساعد في تطبيق هذه الآليات أطراف أساسيين في تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة المصرفية، وتتفاوت كفاءة تطبيق الآليات من دولة إلى أخرى تبعاً لاختلاف العوامل المؤثرة عليها، كما أن نجاح تطبيق الحوكمة في البنوك يرتبط بوضع القواعد الرقابية وحسن تنفيذها من قبل البنك المركزي، والالتزام بالمعايير والمبادئ التي سنتها لجنة بازل لتهتدي بها البنوك في تحديد طبيعة العلاقة التي يفترض أن تسود بين المساهمين المدراء المودعين والحكومة وأصحاب المصالح الأخرى، وهذا ما حاولنا عرضه في العناصر القادمة.

المطلب الثاني: الحوكمة المؤسسية المصرفية في إطار رقابة البنك المركزي ومقررات لجنة بازل

يؤدي النشاط البنكي إلى تحمل مخاطر متنوعة ومنه يجب على هيئات رقابة والإشراف خاصة البنك المركزي فهم هذه المخاطر وضمان بأن البنوك تقوم بقياسها وإدارتها بطريقة ملائمة، كما قامت الهيئات الدولية بما في ذلك لجنة بازل، بالتأكيد على أهمية الحوكمة في المؤسسة المصرفية من أجل مواجهة ارتفاع المخاطر، ولضمان سلامة النظام المالي وبالتالي دفع عجلة التنمية الاقتصادية، حيث قامت هذه اللجنة بوضع معايير عالمية للرقابة البنكية، ومبادئ الحوكمة أين يكون واجب على البنوك احترامها من أجل ضمان سيولتها وملاءتها وحسن إدارتها لتجنب الازمات التي قد يقع فيها البنك والقطاع المصرفي، وفي هذا الإطار حاولنا من خلال هذا العنصر التأكيد على أهمية الدور الذي يلعبه البنك المركزي ولجنة بازل في تبني وتطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة.

الفرع الأول: دور البنك المركزي في تطبيق وتعزيز الحوكمة في المؤسسة المصرفية

احتل موضوع الرقابة المصرفية وما يزال اهتماما ملحوظا من قبل البنوك، ويتمثل مفهوم الرقابة المصرفية في تلك الإجراءات المتمثلة في الفحص والإشراف ومتابعة الأنشطة المصرفية التي من خلالها يمكن تقييم وتحليل الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط الموضوعية (طيار، 1989، ص 6)، كما أنها تمثل التحقق مما إذا كان كل شيء في البنك يحدث وفقا للخطة المستهدفة وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم إعدادها من عدمه، و القيام بتوضيح نقاط الضعف والأخطاء بغرض منع تكرارها (الشواربي، 2002، ص 184).

لا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من تطبيقها بشكل سليم، وهذا بطبيعة الحال يعتمد بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة، وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى، ولهذا فإن البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك وذلك للأسباب التالية (شريقي، 2009، ص ص 6، 7):

- إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إن البنوك تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على الأموال.
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

كما يجب أن تكون رقابة البنك المركزي على الجهاز المصرفي رقابة مساندة للرقابة الذاتية والتدقيق الداخلي في البنوك، فمجالس الإدارة في البنوك يجب أن تمارس دورها الرقابي على الإدارات التنفيذية للبنوك، ويجب أن لا ننسى دور المدقق الخارجي الذي يصادق على البيانات المالية للبنوك، وكذلك دور الجهات الرقابية الأخرى مثل الرقابة على المؤسسات من قبل وزارة الصناعة والتجارة، وهيئة الأوراق المالية، وتشكل هذه الأطراف منظومة متكاملة للرقابة على المؤسسات المصرفية (عبد الله، 2012 ، ص491).

الحوكمة بالبنوك تساعد السلطات الإشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المصرفية، وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية، وفي هذا الإطار يتعين على البنوك المركزية التأكد من أن يكون الهيكل التنظيمي لهذه البنوك مناسب، ومصاحب بمجموعة من السياسات وإجراءات الرقابة الداخلية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسة المصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة ومثانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري (بلعزوز، حبار، 2009، ص13).

أوصت اللجنة العربية للرقابة المصرفية بمجموعة من المبادئ العامة للحوكمة للأخذ بها من قبل البنوك المركزية في الدول العربية، كما أكدت بوجه خاص على دورها في رقابة وتطوير ممارسة الحوكمة في البنوك الخاضعة لإشرافها، ولذلك دعتها إلى وضع مجموعة من التعليمات والإجراءات التنفيذية للمؤسسات التابعة لها مسترشدة بهذه المبادئ والتعليمات، ومن أهم تلك التعليمات (مداس، عدائكة، 2013، ص7-10):

- تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي: وهي مجموعة من الضوابط التي ينبغي للسلطة الإشرافية التأكد من التزام البنوك بها، فيما يخص تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي وأهمها:

* الفصل بين اختصاصات وسلطات الإدارة العليا واختصاصات وسلطات الإدارة التنفيذية.

* الفصل بين مهام إبرام وتنفيذ الصفقات وإدارة المخاطر وتحريك الأموال، وبين مهام التسجيل ومهام المحاسبة.

* إدارة مستقلة لتقييم المخاطر تشمل وحدة مركزية لإدارة الطوارئ.

* استقلالية التدقيق الداخلي وتبعيته لمجلس الإدارة المباشرة.

وعلى البنك المركزي التحقق من وجود تحديد واضح وشامل للاختصاصات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية والرقابية البنك.

- تعليمات وضع السياسات والإجراءات التنفيذية: ينبغي التأكد من وجود إجراءات تنفيذية محددة مناسبة لتنفيذ السياسات ومتوافقة مع قوانين البنك المركزي، ومن أهم تلك السياسات والإجراءات ما يتعلق بـ:

* الإقراض والاستثمار.

* إدارة المخاطر بأنواعها والتحوط بها (الأسواق، الائتمان، أسعار الصرف، السيولة....)

* المراقبة الداخلية والوقاية والضبط الداخلي.

* مكافحة غسل الأموال .

- تعليمات تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات: يتعين على البنك المركزي تحديد اللجان الرئيسية التي يجب على البنك تشكيلها من أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية، أهمها لجان تقييم السياسات، لجان الإشراف والمتابعة، لجان التدقيق الداخلي، ويجب على البنك المركزي التأكد من وجود ضوابط لتفويض سلطات وصلاحيات اتخاذ القرار لهذه اللجان، ووجود برامج وإجراءات عمل لها ومواعيد محددة ومنظمة لاجتماعاتها، مع مراعاة ما تتطلبه القوانين في كل دولة في هذا الشأن.

- تعليمات عن كفاية وتدقيق المعلومات والتقارير: يتعين على البنك المركزي التأكيد على ضرورة وجود نظم المعلومات المناسبة التي تتيح للإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمؤسسة تحديد مواطن تركيز المخاطر في مختلف أنواع الأنشطة، كما يتعين عليه التأكيد على وجود نظام مناسب لتدفق المعلومات والتقارير اليومية والدورية بما يمكن الإدارة العليا والتنفيذية من أداء مهامها وممارسة سلطاتها في اتخاذ القرار على أسس سليمة.

- تعليمات عن دور مجلس الإدارة في الإشراف والرقابة ومسؤولياته تجاه السلطات الإشرافية: يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات تؤكد فيها على ضرورة تفهم أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم ومسؤولياتهم في الإشراف والرقابة على التنفيذ، و يؤكد لهم أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول أمامه عن:

* متابعة الوضع المالي للمؤسسة وعن المحافظة عن حقوق المودعين.

* صحة ومصداقية وشفافية المعلومات والسياسات المالية التي يزودها البنك للسلطة الإشرافية.

* التزام البنك بجميع القوانين الصادرة من البنك المركزي والجهات الرسمية الأخرى ذات الاختصاص.

- تعليمات عن دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها اتجاه البنك المركزي : يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات لحث الإدارة التنفيذية على القيام بمهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه، وتوضح لها مسؤولياتها تجاه البنك المركزي والتي يمكن تلخيصها في:

-الالتزام بجميع قوانين وتعليمات البنك المركزي.

-إعداد كافة التقارير الدورية والبيانات المالية التي يطلبها البنك المركزي وتزويدها في الوقت المحدد.

-تسهيل مهام البنك المركزي في التفتيش الميداني على البنك وتزويد فريق التفتيش بكل ما يطلبه من معلومات و مستندات.

-توخي الشفافية والمصادقية في جميع تعاملاتها مع البنك المركزي.

كما يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات من شأنها تنظيم وتفعيل دور المدققين الداخليين والخارجيين في البنك، بدءاً من تحديد مؤهلاتهم وسمعتهم الأدبية إلى طريقة تعيينهم تبعاً للإدارة العليا، كما يتعين أن تشمل هذه التعليمات مهامهم ومسؤولياتهم وعلاقتهم بالبنك المركزي بالشكل الذي يضمن حيادهم واستقلاليتهم، ويعتبر المدققين الخارجيين أو محافظي الحسابات بمثابة الغير بالنسبة للبنك، باعتبارهم لا يساهمون في اتخاذ قرارات التسيير ولهم مهمة قانونية مستمرة ومستقلة تشمل الإثبات الخطي للحسابات السنوية ومراجعة مصادقية وصحة المعلومات الموجهة لأصحاب المصالح (مداس، عدائكة، 2013، ص12).

تلعب البنوك المركزية دوراً أساسياً في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المصرفي، وتؤدي هذه الوظيفة من طرف البنوك المركزية في دول العالم وفق أشكال مختلفة، والواقع الذي يشهده عالم اليوم جراء الأزمات المالية يلقي مسؤولية كبيرة على البنوك المركزية في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة هذه الأزمات، لما تتمتع به من سلطات واسعة يجعل دورهم مصيرياً في تحقيق الاستقرار المالي الوطني والدولي.

الفرع الثاني: الحوكمة المؤسسية المصرفية ومقررات لجنة بازل

تسعى البنوك دائما إلى التحوط من المخاطر والتقليل من حدتها، وفي ذلك تعتمد على التنظيمات والتشريعات البنكية المنظمة للنشاط أو ما يعرف باتباع القواعد الاحترازية، وترتبط هذه الأخيرة إما بمستوى وطني محلي، فنجد لكل دولة قواعدها المنظمة لنشاطها البنكي الخاص بها، وإما أن تتخذ طابع دولي من خلال الهيئات والمنظمات العالمية، حيث جاءت اتفاقية بازل للرقابة المصرفية لتقوم بصفة مستمرة بمراقبة التطورات البنكية وضمان سلامة وأمان النظام البنكي الدولي، من خلال العمل على تحديد معيار دولي موحد نسبة كفاية رأس المال تلتزم به البنوك على مستوى عالمي، ووضع مبادئ للحوكمة المؤسسية المصرفية والرقابة والإفصاح والشفافية في البنوك.

أولاً- التعريف بلجنة بازل للرقابة المصرفية:

تأسست لجنة بازل عام 1974 تحت إشراف مصرف التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، ولقد تضمنت لجنة بازل ممثلين عن مجموعة الدول العشرة وهي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، بريطانيا، لكسمبورغ، الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم الاتفاق على أن تحظى توصيات لجنة بازل باجماع الأعضاء (عبد الحميد، 2013، ص 252، 253)، وقامت اللجنة عام 1988 بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال وذلك بموافقة مجلس المحافظ للمصارف المركزية للدول الصناعية على تقرير لجنة بازل الخاص باقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال، حيث يتعين على كافة البنوك الالتزام بأن تصل نسبة رأس مالها لمواجهة مخاطر الائتمان إلى 8% كحد أدنى مع نهاية 1992، وكانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدم بها كوك Cooke الذي أصبح بعد ذلك رئيسا للجنة (لعراف، 2013، ص72).

لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشئت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا وتساعد فرق عمل مكونة من فنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، استطاعت هذه اللجنة أن تساهم بقدر كبير في إعطاء إطار دولي للرقابة المصرفية، وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين مختلف السلطات الرقابية والتفكير في إيجاد آليات لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك إدراكاً منها بأهمية وخطورة القطاع المصرفي، وبذلك أصبحت هذه اللجنة تمثل حجر الأساس للتعاون الدولي في مجال الرقابة المصرفية (نجار، 2014، ص94).

يمكن القول أن أهداف لجنة بازل تتمثل فيما يلي (آيت عكاش، 2013، ص9):

- المساهمة في الحفاظ على استقرار النظام المصرفي العالمي، و خاصة بعد توسع البنوك الدولية وخاصة الأمريكية منها في منح القروض الخارجية للدول النامية.
- وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة، وبالتالي إزالة الفروق في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأسمال البنكي، حيث تمثل تلك الفروق مصدر رئيسي للمنافسة غير العادلة بين البنوك.
- تحسين الأساليب التقنية للرقابة على أعمال البنوك، وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة، وخصوصا بعد التطورات التي شهدتها العمليات المصرفية الدولية و تحررها من القيود.

أصدرت لجنة بازل ثلاثة إتفاقيات تهدف من خلالها إلى تحسين أعمال البنوك وتطوير الرقابة المصرفية وإدارة المخاطر (حوحو، مرغاد، 2014، ص58):

- **بازل1:** من أهم منجزاتها الاتفاقية التي تم التوصل إليها في عام 1988 والخاصة بتحديد معيار لكفاية رأس المال الذي عرف بمعيار لجنة بازل، و قد كانت الأهداف الرئيسية للاتفاقية هي وقف الهبوط المستمر في رأس مال البنوك العالمية والذي لوحظ في معظم فترات القرن العشرين، وتسوية الأوضاع بين المصارف العاملة على المستوى الدولي.

- **بازل2:** الاتفاقية الثانية 2004 عندما بدأ التفكير في تعديل بازل واحد في نهاية التسعينات استقر الرأي وخاصة تحت تأثير رئيس اللجنة آنذاك" ماكдона" بألا يقتصر على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال، بل أن تنتهز اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع باعتباره معالجة للقضية الرئيسية للبنوك و هي " إدارة المخاطر"، وبحيث يتضمن التعديل تقديم الحوافز للبنوك للارتقاء بأساليب إدارة المخاطر، وأن تتوسع أهداف الرقابة لضمان استقرار النظام المالي في مجموعه و ليس مجرد ضمان استمرار البنك و كفاءة إدارته.

- **بازل3:** في 2010 أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل للرقابة المصرفية إصلاحات على قطاع البنكي وذلك من خلال بازل3 ، حيث وضعت مجموعة من القواعد يتعين مراعاتها من قبل البنوك للحد من مخاطر رأس المال والسيولة، وكذا إجراء تقييم شامل لقيمتها وهذا لتحسين أداء القطاع المصرفي خلال فترات الإجهاد المالي والاقتصادي، وتحسين إدارة المخاطر ولتطوير الشفافية ونشر المعلومات لدى البنوك.

ثانيا- مبادئ لجنة بازل للحوكمة المؤسسية المصرفية:

إن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة المؤسسية يمثل بادرة مهمة للوصول إلى قواعد ارشادية يحتكم إليها بشأن الحوكمة المؤسسية، وذلك في إطار المجتمعات التي تعمل فيها. وهذا ما يفسر وإلى حد كبير السبب الذي حمل لجنة بازل وهي الجهة المعنية بشؤون البنوك على إصدار ورقتها الاستشارية الموسومة " تعزيز حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية" في 1999 بهدف مساعدة البنوك على تحسين الأطر المؤسسية للحوكمة المصرفية (الربيعي، راضي، 2011، ص ص 73، 74).

1- مبادئ لجنة بازل للحوكمة 1999:

تأتي هذه المبادئ امتداداً لأوراق العمل التي أصدرتها لجنة بازل في الأعوام 1997، 1998، 1999 فيما يتعلق بمبادئ إدارة مخاطر أسعار الفائدة (1997)، إطار أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية (1998)، وتعزيز درجة شفافية البنوك (1998)، وأخيراً مبادئ إدارة المخاطرة الائتمانية (1999)، كل هذه الاوراق الاستشارية مجتمعة تناولت استراتيجيات وتقنيات ضرورية للحوكمة السليمة، وتتمثل مبادئ الحوكمة 1999 في (comite de bale sur le contrôle : bancaire,1999, pp 3,4)

المبدأ الأول: وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القواعد والمعايير المتعلقة بنظام العمل.

المبدأ الثاني: وضع وتنفيذ خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة في البنك وضمان وضوح قواعدهما، من خلال توزيع واضح للمسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار.

المبدأ الثالث: تنفيذ التنسيق والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمدققين، مع ضمان صرامة أنظمة الرقابة الداخلية باستخدام وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، والتأكد من الاستقلالية عند القيام بالوظائف المختلفة.

المبدأ الرابع: ضمان وجود إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا، خاصة من التعرض للمخاطر في وجود حالات الصراع المحتمل، ولا سيما في سياق علاقات تجارية مع المقترضين ذات الصلة في البنك، كبار المساهمين والإدارة العليا وصناع القرار داخل البنك.

بالإضافة إلى مبادئ أخرى تتمثل في (حبار، 2009، ص 86):

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.

المبدأ السادس: ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له.

المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف.

2- مبادئ لجنة بازل للحوكمة 2006:

قامت لجنة بازل بتطوير وتحسين المبادئ المتعلقة بالحوكمة المؤسسية المصرفية التي أصدرتها في 1999، وذلك بعد ظهور مستجدات حديثة على أعمال البنوك، وتتمثل مبادئ 2006 في أهم النقاط التالية (إيفي، 2014، ص150):

-المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للقيام بوظائفهم، ولديهم فهم واضح لدورهم بالنسبة للحوكمة المؤسسية، وقادرين على القيام بحكم سليم بخصوص شؤون البنك.

-المبدأ الثاني: على مجلس الإدارة اعتماد ومراقبة الأهداف الإستراتيجية للمصرف والقيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية.

-المبدأ الثالث: على مجلس الإدارة وضع والتأكيد على خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة عبر المؤسسة (mulbert, 2009, p430).

-المبدأ الرابع: على مجلس الإدارة أن يضمن توفير إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا ومتماشي مع سياسة مجلس الإدارة (سلطة النقد الفلسطينية، 2009، ص31).

-المبدأ الخامس: على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من مسؤول الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي (comite de bale sur le contrôle bancaire, 2006, p 15).

-المبدأ السادس: على مجلس الإدارة ضمان أن سياسات وممارسات المكافآت متماشية مع الثقافة المؤسسية للمصرف، ومع الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى، ومع بيئته الإشرافية (حوحو، مرغاد، 2014، ص62)

-المبدأ السابع: يجب أن تتم إدارة المصرف بطريقة شفافة (حوحو، مرغاد، 2014، ص62).

-المبدأ الثامن: يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي للمصرف، بما في ذلك عمل المصرف في دول أخرى، أو من خلال التأكد من عدم إعاقة الهيكل لمتطلبات الشفافية، أي معرفة الهيكل الخاص بالبنك (بركات، 2016، ص107).

الملاحظ أن مبادئ تعزيز حوكمة البنوك الواردة في توصيات لجنة بازل الصادرة في عام 1999 وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعرزة في جوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن المتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك مثل الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية (زيدان، 2009، ص 19).

3- مبادئ لجنة بازل للحوكمة 2010:

بعد الأزمة المالية التي ظهرت بوادرها في 2007، ظهرت مجموعة من الاخفاقات في تطبيق الحوكمة المؤسسية والهدفات، على سبيل المثال، مراقبة المجلس غير كافية للإدارة، وعدم كفاية إدارة المخاطر والهيكل التنظيمية المصرفية المعقدة على نحو غير ملائم أو غير واضحة، على هذه الخلفية، قررت لجنة بازل إعادة النظر في مبادئ 2006، وذلك من خلال مبادئ 2010 والتي جاءت في إطار ستة مجالات رئيسية (Basel committee on banking supervision, 2010, pp 10, 11):

المجال الأول: ممارسات المجلس

- يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية له، إستراتيجية المخاطر، حوكمة البنك وقيمه، كما يعتبر المجلس أيضاً مسؤولاً عن توفير الإشراف على الإدارة العليا.

- وللوفاء بهذه المسؤولية على أعضاء المجلس:

* أن يكونوا مؤهلين وذلك من خلال التدريب على مناصبهم، كما ينبغي أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنوك ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي عن شؤون البنك.
* تحديد ممارسات حوكمة ملائمة لعمله وأن تتوفر لديه الوسائل لضمان أن مثل هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها دورياً من أجل تحسينها.

* ضمان وجود سياسات حوكمة وآليات ملائمة للهيكل، الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها.

المجال الثاني: الإدارة العليا

- بتوجيه من المجلس، ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تتسجم مع الأعمال الإستراتيجية، المخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس.

المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر، مع سلطة كافية، المكانة، الاستقلالية، الموارد والوصول إلى المجلس.

-ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها على أساس مستمر، ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية للبنى التحتية ينبغي أن يواكب أي تغييرات في مخاطر البنك الخارجية.

- تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر اتصال قوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم التقارير إلى المجلس والإدارة العليا.

المجال الرابع: المكافآت والتعويضات

-ينبغي أن يشرف المجلس على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه، ويجب أن تتسق المكافآت مع مبادئ مجلس الاستقرار المالي.

المجال الخامس: هياكل البنوك المبهمة والمعقدة

-ينبغي على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله "أي اعرف الهيكل الخاص بك".

- ينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم الغرض، الهيكل والمخاطر الفريدة لهذه العملية عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية، كما ينبغي أيضا السعي للتخفيف من المخاطر.

المجال السادس: الإفصاح والشفافية

-الشفافية هي أداة للمساعدة على تأكيد وتنفيذ المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية الجيدة.

ثالثاً- مبادئ الرقابة المصرفية الفعالة ومبادئ شفافية البنوك الصادرة عن لجنة بازل:

تأتي وثيقة المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية في عام 1997 وتم تنقيحها في 2006، على خلفية تزايد الأزمات المالية والمصرفية على المستوى الدولي، التي كان من أهم أسبابها ضعف الرقابة المصرفية، وتمثل هذه المبادئ إطاراً للممارسات السليمة في مجال الرقابة والإشراف المصرفي في الدول المختلفة، وتشتمل الوثيقة على خمسة وعشرون مبدأ أساسياً موزعاً على ستة أقسام رئيسة كما يلي (الربيعي، راضي، 2011، ص ص 83، 84):

- 1- الشروط المسبقة لضمان رقابة مصرفية فعالة (المبدأ 01).
- 2- عملية إصدار التراخيص والهيكل (المبدأ 02-05).
- 3- أنظمة الرقابة التحذيرية ومتطلباتها (المبدأ 06-15).
- 4- وسائل الرقابة المصرفية المستمرة (المبدأ 16- 20).

5- متطلبات المعلومات (المبدأ 21).

6- السلطات الرسمية للمراقبين (المبدأ 22).

7- العمل المصرفي عبر الحدود (المبدأ 23-25).

كما تؤكد الدروس الجوهرية المستنبطة من الأزمات المالية على نقطتين رئيسيتين، تتعلق الأولى بأهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في تأمين سلامة أداء الاسواق المالية الدولية، أما النقطة الثانية فتتعلق بضعف الشفافية والإفصاح في النظام المصرفي الأمر الذي يزيد من تفاقم خطورة الوضع المالي الذي تعيشه البنوك، وفي هذا السياق جاءت جهود لجنة بازل للرقابة المصرفية في إعداد ونشر وثيقة الاطار العام لتعزيز شفافية البنوك في عام 1998، تناقش فيها دور الشفافية والإفصاح عن المعلومات في تحقيق انضباط السوق الفعال، والرقابة المصرفية الفعالة (الربيعي، راضي، 2011، ص ص 92، 93).

وتتمثل أهمية مبادئ الرقابة المصرفية الفعالة، ومبادئ شفافية البنوك، أنها تضع إطاراً مسانداً وداعم لمبادئ الحوكمة في البنوك الصادرة عن نفس اللجنة، من خلال إلقاء الضوء على مسؤوليات وواجبات السلطة الرقابية للبنوك وفي كونها قواعد إرشادية يهتدى بها عند تقييم فعالية الأنظمة الرقابية، مع التأكيد على ضرورة وجود بيئة توفر للسلطة الرقابية الدعم الكافي والمساندة اللازمة وما يشمله ذلك من منحها صلاحيات كاملة وموارد كافية وعناصر بشرية ذات كفاءة عالية من أجل دعم تعزيز سلامة النظام المالي والمصرفي، وهذا لا يمكن أن يتحقق ويستمر دون تعزيز الجهود الرامية لزيادة الشفافية والإفصاح في البنوك .

المطلب الثالث: الحوكمة المؤسسية المصرفية وعلاقتها بالأداء المالي

من المؤكد أن البنوك كغيرها من المؤسسات تسعى دائماً إلى تحسين أدائها وتعظيم ربحيتها، بل وتعمل الحكومات من أجل تحسين أداء تلك البنوك أيضاً حفاظاً على استقرارها الاقتصادي والمالي، وقد جاءت الحوكمة كي تحقق الإصلاح المالي والإداري في المؤسسات سعياً منها نحو تعزيز أداءها وتعظيم ربحيتها والحفاظ على ممتلكاتها، وضمان استمرارها. وقد تمحورت العديد من الدراسات العلمية والتطبيقية حول موضوع العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات، وكان السؤال الرئيسي المطروح في الأبحاث: هل تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات؟ من خلال سياسات الحكم الرشيد مثل حماية رؤوس الأموال، البيئة التنافسية، هيكل ملكية المؤسسات، تكوين مجلس

الإدارة، والسياسة المالية للمؤسسة، والإطار القانوني والتشريعي الذي تعمل بناءً عليه المؤسسات وغيرها من السياسات والمتغيرات المرتبطة بالحوكمة، حيث تعتبر الحوكمة نظام لإدارة البنوك وإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف تلك البنوك، ويتيح لها استمرار التواصل مع مصادر تمويلها.

الفرع الأول: الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي

إن الممارسات السليمة للحوكمة المؤسسية ستساعد البنوك والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، والرفع من الأداء المالي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، وذلك من خلال (أبو سليم، 2014، ص 174):

- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث إن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة وتآكل قدراتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
- إجراءات الحوكمة المؤسسية تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء المؤسسة.
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.
- نوعية المعلومات المتاحة لمجموع المستثمرين ترجع إلى أن الحوكمة الجيدة هي انعكاس لنوعية الإدارة، مما يعني أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات إنما تولد إدارة ذات كفاءة عالية تنتج نحو الحصول على عوائد عالية على رأس المال المملوك، ونسب عالية للقيمة الاقتصادية المضافة، وبالتالي رفع أداء أسعار الأسهم بسوق الأوراق المالية (دليل، 2015، ص 192).
- تحقيق الرقابة الداخلية والمحاسبية لحماية أصول البنك من الضياع الناتجة من تفويض السلطة الغير المسؤولة أو عن طريق الاختلاس، أو عدم تكامل نظام المعلومات، هذا يساهم في تنفيذ أهداف البنك والمتمثلة في تعظيم الربحية وتحقيق أهداف الأمان والنمو (أحمد، 2009، ص 123).

كما تعزز الحوكمة الأداء المالي للبنك من خلال مجموعة من الضوابط وهي كالاتي (زقير، 2016، ص 167):

- التأكد من استلام تقارير دورية حول الوضع المالي للبنك وكفاءته في الأداء بشكل واضح ومناسب وضمن المهل الزمنية التي تتناسب مع طبيعة العمل.

- مراقبة تطور عمل البنك في سبيل تحقيق أهدافه.
 - التأكد من ضبط العمليات بشكل سليم ومن وجود سياسة تفسح المجال أمام المحاسبة والمساءلة والإدارة، بحيث يتم الإفصاح عن المخاطر المحتملة.
 - التأكد من وجود أنظمة متطورة لأخذ القرارات وضبطه، بحيث يتم التحقق من فعاليتها وكفاءتها وإعداد تقارير عن هذه الفحوصات بشكل دوري.
 - التأكد من وجود نظام ضبط داخلي ذو كفاءة عالية يؤدي إلى رفع التقارير إلى المدير التنفيذي مع الحفاظ على حق رئيس مجلس الإدارة بالتواصل مع لجنة التدقيق الداخلي في كافة الأوقات.
 - استلام تقارير مدققين الحسابات والإدارة ولجنة التدقيق عن الانتهاكات والمخالفات القانونية ومخالفات الأنظمة وتعليمات الرقابة والتأكد من أن الإدارة تأخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
 - التأكد من أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار كافة معايير الأمان وتستند في تخطيط وتطبيق هذه المعايير على أداء خبراء متخصصين في شؤون وضع معايير الأمان وتصميم إجراءاته وأنظمت، بحيث تتم تغطية كافة الجوانب المتعلقة بحماية الأصول الملموسة والتقنية المتعلقة بعمليات البنك.
 - وضع أنظمة مكتوبة حول الاستثمارات وطلب تقارير منتظمة حولها بشكل مستمر.
 - التأكد من فرض الأنظمة المكتوبة لتجنب عمليات الاحتيال والتعامل مع أي مخالفة بشكل حذر.
 - التأكد من العمليات الخارجية ومراقبتها وضبطها بشكل مستمر.
- وفي العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء، فقد حددت الأبحاث مجموعة من القنوات التي يمكن للحوكمة من خلالها أن تؤثر على الأداء وتتمثل هذه القنوات في (قباجه، 2008، ص57):
- 1- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو أعلى، وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة.
 - 2- تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذباً للمستثمرين.
 - 3- أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيماً للثروة.
 - 4- علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي، العمالة، وحماية البيئة.

الفرع الثاني: آليات الحوكمة المؤسسية المصرفية وعلاقتها بالأداء المالي

تعول الحوكمة المؤسسية في بلوغ أهدافها الرامية إلى حماية مصالح الأطراف المختلفة الفاعلة في البنك، من خلال الكشف عن السلوكيات الخاطئة وتصويبها ومكافحتها على استخدام مجموعة من الآليات الداخلية الخارجية داخل البنك، وفي هذا العنصر ركزنا على العلاقة بين أهم هذه الآليات والأداء المالي للبنوك.

أولاً- الآليات الداخلية والأداء المالي:

في الدول النامية يتم التركيز على الآليات الداخلية للحوكمة في سبيل الوصول لأهداف المؤسسة وهذا لضعف الآليات الخارجية نتيجة ضعف الأسواق والتنافسية في هذه الدول، وهنا سنركز على أهم هذه الآليات التي سيتم الإعتماد عليها في الفصل التطبيقي.

1- هيكل الملكية والأداء المالي:

تتوقف فاعلية الحوكمة المؤسسية على هيكل الملكية، وما إذا كان ملكية مركزة يسيطر عليه فئة قليلة من كبار الملاك، أو ملكية مشتتة بين الآلاف من حملة الأسهم، ينتخبون مجلس الإدارة يتولى نيابة عنهم تعيين الإدارة لتسيير شؤون المؤسسة، ولكل نوع من هيكل الملكية لديه إيجابياته وسلبياته. فبالنسبة لهيكل الملكية المركزة أو ما يطلق عليه بسيطرة الداخلين، فإن هؤلاء الملاك يملكون القوة والحافز على مراقبة الأداء، وبالتالي تقليل احتمالات إساءة الإدارة لاستخدام السلطة، كما أن الداخلين يميلون عادة إلى تأييد القرارات التي تستهدف تطوير الأداء على المدى البعيد، بدلاً من القرارات التي تستهدف زيادة الأرباح على المدى القصير، إلا أن كبار الملاك قد يعرضون المؤسسة إلى الفشل خاصة إذا كانوا ضمن إدارة المؤسسة، بالتالي قد يطمحون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية مثل الحصول على رواتب ومزايا مبالغ فيها (هندی، 2011، ص 60).

أما بالنسبة لهيكل الملكية المشتتة أو ما يطلق عليه بنظام سيطرة الخارجيين، فمن المفترض أن يميل مجلس الإدارة، بوصفه مستقل عن الإدارة التنفيذية إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات بطريقة عادلة، وأن يضطلع بمسؤولية تقويم أداء الإدارة بموضوعية، وتوفير الحماية لحملة الأسهم جميعاً دون تمييز، لذا يعتبر من أكثر الأنظمة القابلة للمحاسبة والمساءلة، والأقل عرضة للفساد، إلا أن وجود عدد كبير من المالكين لحصص صغيرة من رأس مال المؤسسة، قد يعني غياب الدافع الكافي لديهم لمراقبة نشاطها، أو التدخل في سياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة (هندی، 2011، ص ص 61، 62).

كما أنه نجد تصنيف آخر لهيكل الملكية، وذلك على حسب نوع الملاك هل هي الدولة أو القطاع الخاص، وفي القطاع الخاص هناك من يميز بين القطاع الخاص المحلي والأجنبي. وبالتالي بالنسبة للبنوك وتبعاً لهذا التصنيف لهيكل الملكية، نجد البنوك العامة التابعة للدولة (وهناك من يرى ان تكون نسبة الأكبر من رأس المال تابعة للدولة)، البنوك الخاصة المحلية، والبنوك الخاصة الأجنبية. وتبعاً لنظرية الوكالة ترى أن المؤسسات التابعة للقطاع الخاص أفضل أداءً من المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، وذلك لنقص رقابة السوق في المؤسسات العامة، كما أن الإدارة في هذه الحالة تطمح عادة لتحقيق مصالحها الشخصية على حساب مصالح المؤسسة، ومع ذلك فإن البنوك التابعة للقطاع الخاص هي الأخرى قد تتولد لديها بعض المشاكل الناجمة عن رغبة المساهمين في تعظيم قيمة المؤسسة وزيادة أرباحها بغض النظر عما قد ينجم من تحمل للمخاطر أعلى، والتي قد تؤثر على الاستقرار المالي وأدائها الاجتماعي (eduardus, et al, 2007, pp 17,18).

2- مجلس الإدارة والأداء المالي:

في ظل الحوكمة المؤسسية، فإن مجلس الإدارة ونيابة عن المساهمين يقوم بمساءلة ومحاسبة المديرين عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح المساهمين، وذلك من خلال الرقابة والإشراف، فبدون مجلس إدارة فعال فإن كل الجهود المبذولة للإصلاح ستكون قاصرة، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمساهمين بأن الأصول التي قاموا باستثمارها يتم استخدامها من قبل الإدارة لزيادة قيمة المؤسسة، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأس مالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة (العابدي، 2016، ص145).

يعتبر وجود مجلس إدارة غالبية أعضائه من الخارج مستقلين (لا تربطهم علاقات عمل أو صلة قرابة مع الإدارة) ولديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية، يؤدي إلى زيادة فاعلية مجلس الإدارة واللجان الرقابية التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين، حيث سيبدل هؤلاء الأعضاء قسارى جهدهم للحفاظ وحماية حقوق المساهمين من أي تلاعب أو إستيلاء من جانب الإدارة، ويؤدي هذا إلى وجود رقابة داخلية فعالة على المدير التنفيذي والمديرين، مما يحفزهم على العمل لمصلحة البنك وتطوير الأداء حيث أنهم سيكونون عرضة للتغيير أو التخفيض أو منع مكافأتهم في حالة الأداء الضعيف، كما أن حجم واستقلالية مجلس الإدارة قد يكون له اثر إيجابي أو سلبي على الأداء المالي تبعاً لدراسة الحالة، كما يجب الاهتمام والحرص على أن يكون هناك فصل واضح بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب، حيث يؤدي هذا إلى تطوير العمل

وارتفاع الأداء، وذلك بتجنب تركيز السلطة الأمر الذي قد يؤدي إلى التحكم في المعلومات المتاحة لأعضاء المجلس الآخرين، وبهذا يصبح المجلس تحت سيطرة المديرين، مما يمنع المجلس من انجاز وتنفيذ المهام بفاعلية ومراقبة القرارات الهامة (حسن، 2، 2011، ص 120-122).

3- نظام الحوافز والأداء المالي:

وهو أداة تشعر من خلالها الإدارة أن ما تحصل عليه من مكافآت وحوافز يرتبط بقدرتها على رفع مستوى الأداء، إلا أنه في حقيقة الأمر هذا لا ينطبق على حالة الدول العربية، فعادة أنظمة الحوافز ليست مرتبطة بشكل واضح بمستوى الأداء، فضلا عن أن مستوى الأداء ذاته قد تحكمه عوامل خارجة عن نطاق تأثير الإدارة، مما يجعل من الهدر محاسبة الإدارة عن الأداء (هندي، 2011، ص ص 103، 104).

ثانياً- الآليات الخارجية:

بالإضافة للآليات الداخلية هناك آليات ربما أكثر فاعلية تتيحها أطراف من خارج المؤسسة، لا تربطهم بها علاقة مباشرة، ومن الآليات الخارجية نجد:

1- آلية السوق لرقابة المؤسسات المصرفية والأداء المالي:

وهنا يجب التمييز بين كفاءة سوق العمل وكفاءة سوق رأس المال، والمنافسة في سوق المنتج التي من شأنها أن تمارس ضغوطاً على الإدارة من أجل تحسين الأداء، إلا أن هذه الآلية يختلف تأثيرها بالنسبة للدول العربية، فآلية سوق العمل قد تكون هناك فرصة لنجاحها بسبب صغر حجم السوق، وأن المعلومات عن كفاءة العاملين، قد تجد سبيلها إلى الانتشار، مما يعني فرصة للمدير في أن يتلقى عروض عمل من مؤسسات أخرى بمرتب ومزايا أفضل، أما بالنسبة لكفاءة سوق رأس المال، ونتيجة لضعفها في الدول العربية، فإن الحوكمة تفقد بذلك أحد أهم أدواتها للضغط على الإدارة من أجل تحسين الأداء. وهناك أيضا ضعف تأثير سوق المنتج، وذلك بسبب قصور التشريعات في توفير المنافسة العادلة، بل وأنها قد تحمي وتكرس مناخ الاحتكار (هندي، 2011، ص ص 103، 104).

2- آلية الإفصاح والشفافية والاداء المالي:

تعد آلية الإفصاح والشفافية أداة مساندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية، وتشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق رأس المال كبيرة وفعالة إلى أن الإفصاح يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات والمستثمرين، ومن شأن نظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال، كما تساهم الشفافية والإفصاح في

تحسين تفهم الجمهور لهياكل وأنشطة المشروعات علاوة على تفهم سياسات المؤسسة وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقة المؤسسات بالمجتمعات التي تعمل من خلالها (العابدي، 2016، ص 146).

كما أن جودة تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح من حيث التزام البنك بالإفصاح عن نتائج النشاط والأعمال والأداء المالي والتشغيلي، وعن كل ما يحدث في الداخل 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 والمديرين 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 (حسن 2، 2011، ص121).

إن تحسين الأداء في البنوك يستلزم بالضرورة تطبيق الشفافية حتى يتمكن العملاء من تقييم تعاملاتهم مع البنوك وتقييم أداء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية مما يمكنهم من تقدير رغبتهم في التعامل مع هذا البنك أو ذلك، فوضوح المعلومات المعلنة والمقدمة للعملاء وملاءمتها لاحتياجاتهم بالإضافة إلى موثوقيتها، يعد من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الشفافية والإفصاح في القطاع البنكي، فكلما كانت هذه البيانات تمثل العمليات المالية والعمليات الأخرى التي من المفروض أنها تمثلها أو تعبر عنها تمثيلاً صادقاً كلما أدى ذلك إلى تقليل الالتزامات والمصروفات، مما يمنع أو يقلل من الأزمات المالية، لما في تطبيقها من ازدياد إتاحة التمويل بأقل التكاليف مما يعمل على اتساع حجم المشروعات، وتعظيم القيمة السهمية للمؤسسة، وغيره من الفوائد (النايلسي، الطالب، 2013، ص 47، 48).

وبما أن الإفصاح يجب أن يشمل المعلومات الهامة والجوهرية، كالنتائج المالية والتشغيلية للبنك وأهداف البنك والسياسات المالية والعمليات مع الأطراف ذات العلاقة والمخاطر المتوقعة حدوثها، على أن تعد هذه المعلومات ويعلن عنها وفقاً لمعايير المحاسبة المعتمدة بعد خضوعها للتدقيق من قبل جهات مؤهلة وقادرة على تحمل المسؤولية عن أعمالها، فإن التوجه الاستراتيجي للبنك يجب أن يكون معلناً لكل الجهات ذات العلاقة حتى تتمكن الأطراف المعنية بالعمل من القيام بأعمالها على أساس الاطلاع الكامل مما يزيل المخاوف على المصالح لمختلف الأطراف سائدة حيث يؤدي كل طرف ما هو

مطلوب منه بأمانة وإخلاص وإتقان. وهنا نشير إلى أن توفير نظام فعال للعمل في البنك يتسم بالشفافية وبالإفصاح عن البيانات اللازمة ليس لإدارة البنك فحسب بل للمساهمين والمستثمرين والمقرضين والعملاء والموظفين وجميع الجهات ذات العلاقة أيضاً، ضرورياً لتحقيق أهداف البنك والسعي نحو تقليل تعارض المصالح وغير ذلك من تحديات يمكن تخطيها بتطبيق الإدارة الرشيدة (النابلسي، الطالب، 2013، ص 48).

وفي الأخير نستنتج أن الحوكمة المؤسسية تعتبر وسيلة فعالة في الحث على إدخال تغييرات إيجابية داخل البنوك فمؤشرات الحوكمة تقوم بمهمتين رئيسيتين هما: أنها توفر للبنوك معلومات تفصيلية حول آليات حوكمتها، وذلك بما تقدمه من تقييم وإشارة إلى المواضيع التي تستحق الاهتمام بها ويحتاج إلى تحسينها، أما الثانية فهي تقدم معياراً دقيقاً لأداء البنوك الأخرى محل المقارنة، ومن شأن ذلك تعزيز روح التنافسية بين البنوك التي تشجع بدورها على ادخال الاصلاحات سعياً منها إلى زيادة قدرتها التنافسية (معيزي، بني عامر، 2013، ص ص 53، 54).

الفرع الثالث: الدراسات التي ربطت بين الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي قامت بدراسة العلاقة بين الحوكمة في البنوك والأداء المالي، ومن هذه الدراسات من ركز على تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة سواء مبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أو المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، إلا أنه هناك دراسات إهتمت بتحليل العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية المصرفية الداخلية منها والخارجية وتأثيرها على الأداء المالي مقاساً ببعض المؤشرات المختارة من قبل هذه الدراسات، وتؤكد معظم هذه الدراسات على وجود علاقة غالباً ما تكون طردية بين تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك، إلا أنه ولأغراض بحثية سيتم إختيار بعض الدراسات التي ربطت بين آليات الحوكمة المؤسسية المصرفية والأداء المالي:

- دراسة (Zulkafli, Fazilah, 2007) والتي تشير إلى أنه هناك إختلافات في تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية المصرفية التي تم تحليلها للبنوك المدرجة في تسعة أسواق آسيوية ناشئة، والآليات التي تم دراستها هي: آلية هيكل الملكية (كبار المساهمين، ملكية عامة، ملكية أجنبية)، آليات الرقابة الداخلية (ثنائية الرئيس التنفيذي، حجم مجلس الادارة، استقلالية مجلس الادارة)، آليات تنظيمية وتشريعية، آليات الشفافية والإفصاح.

- وهذه الدراسة قامت بتحليل العلاقة بين الآليات السابقة الذكر وبين الأداء المالي مقاساً بنسبة توبين (Tobin's Q)، ونسبة (ROA) العائد إلى الأصول، مستعملة نموذج الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين الأداء وآلية هيكل الملكية، وعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الأداء وآليات التنظيمية وآلية الشفافية والإفصاح، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء وآلية الرقابة الداخلية.
- دراسة (Darweesh, 2015) وركزت على تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والقيمة السوقية لـ 116 مؤسسة سعودية في الفترة 2010-2014، وتم قياس الأداء المالي بنسب العائد إلى الأصول، والعائد إلى حقوق الملكية، أما عن القيم السوقية فقد تم قياسها بنسبة توبين (Tobin's Q)، أما عن آليات الحوكمة المؤسسية فتم دراسة حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، هيكل الملكية، مكافآت المدير التنفيذي، والنتائج التي ولدها نموذج الانحدار المتعدد، تثبت بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين آليات الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والقيمة السوقية.
- دراسة (Trabelsi, 2010) والتي هدفت إلى تحليل أثر الحوكمة على الأداء المالي للبنوك، من خلال دراسة تطبيقية لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية في الفترة من 1997-2007، وبينت الدراسة بأنه هناك علاقة إيجابية بين المسيرين الخارجيين (المتعلقين بالاستقبال وعمليات التصفية) والأداء، أما عن العلاقة بين عدد المديرين في مجلس الإدارة فكانت سلبية فكلما ارتفع عدد المديرين إنخفض الأداء، والنتائج أظهرت أيضاً أن سيطرة مجموعة من كبار المساهمين أثر بالسلب على أداء البنوك نتيجة لميلهم لحماية مصالحهم الخاصة.
- دراسة (Iqbal, Zaheer, 2011) الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو الوصول لتأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك في باكستان، وتمثلت عينة الدراسة في 21 بنك من البنوك الرائدة من باكستان وفترة الدراسة تغطي 2006-2009، وبتطبيق نموذج الانحدار، وقد لوحظ أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة ساهم في الرفع من أداء البنوك، كما تم الإشارة إلى أن استقلال مجلس إدارة يعتبر مقياس فعال للحوكمة في البنوك، حجم البنك له تأثير أيضاً كبير على أداء البنك حيث أن البنوك الكبيرة الحجم تستطيع الاستفادة من وفورات الحجم، كما وجد أن هناك علاقة عكسية بين عدد إجماعات مجلس الإدارة ونسبة العائد إلى حقوق الملكية.

بعد عرض هذه الدراسات يظهر جلياً أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق آليات الحوكمة والأداء المالي في المؤسسات بصفة عامة وفي البنوك بصفة خاصة، إلا أن هذه العلاقة قد تكون إيجابية كما قد تكون سلبية، وهذا يعود غالباً إلى الدراسة في حد ذاتها من حيث عينة الدراسة، والمؤشرات التي تم استخدامها سواء بالنسبة للحوكمة أو الأداء المالي، كما يمكن إرجاع إختلاف النتائج المتوصل إليها إلى طبيعة كل دولة ونظامها المصرفي وتقدمها الاقتصادي.

خلاصة الفصل الثاني:

عرض هذا الفصل مفهوم الأداء كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبقائها وقدرتها على التأقلم مع محيطها، فهو يشير إلى ذلك الفعل الذي يقوم على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويعتبر الأداء مفهوم شامل فيه العديد من الأبعاد والمجالات، فصحيح أن بعض الباحثين يركزون على الجانب الاقتصادي فقط، ولكن هذا لا ينفي أن لديه أيضا جانب تنظيمي واجتماعي، كما قامت العديد من الدراسات بالبحث في العوامل المؤثرة في الأداء من أجل تحسينه، وذلك بتعظيم الآثار الايجابية لهذه العوامل وتقليل الآثار السلبية.

يعد تقييم الأداء وسيلة تمكن الادارة في المؤسسة 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، كما يجب على المؤسسات أن تلجأ إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز. ونتيجة لأهمية البنوك في الاقتصاد، تم الاهتمام بأساليب تقييم الأداء في البنوك، خاصة تقييم أداءها المالي، للوقوف على الوضعية المالية للبنك، ومن هذه الأساليب نجد التحليل المالي، وهنا ركزنا على النسب المالية كوسيلة الأكثر استخداما في تحليل القوائم المالية، إلا أنه من الملاحظ أن هناك عدد كبير من النسب المالية المستخدمة في عملية تقييم أداء البنوك، فنجد مثلا نسب الربحية، نسب السيولة وغيرها من النسب.

يعتبر العمل البنكي صناعة متميزة عن سواها، خاصة في كونه يتعامل مع كافة القطاعات في الدولة، ونتيجة للتطورات المصرفية والأزمات المالية تركز الاهتمام في السنوات الأخيرة على تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في البنوك. هذا بجهود محلية أهمها البنك المركزي، وجهود دولية أهمها لجنة بازل للرقابة المصرفية، حيث أن الحوكمة المؤسسية المصرفية باعتبارها النظام الذي على أساسه يتم توضيح العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية، وعبر آليات يتم من خلالها تحسين الأداء ونجاح البنك للوصول لأهدافه، وضمان سلامة النظام المالي، وفي هذا الإطار تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة والأداء المالي للبنوك، إلا أن نتائج هذه الدراسات اختلفت من حيث درجة التأثير وطبيعة العلاقة، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف طبيعة كل دولة ونظامها المصرفي.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية للحوكمة

المؤسسية في البنوك

الجزائرية وأدائها المالي

تمهيد:

شهد القطاع المصرفي في الجزائر تطورات هامة في الأعوام الماضية، نتج عنها جهوداً حثيثة لإصلاح وتحريم هذا القطاع، ولقد ساهمت هذه الإصلاحات في تطويره من جوانب عديدة في حين لا زالت جوانب أخرى تتطلب بذل المزيد من الجهود للوصول إلى قطاع مصرفي كفاء ومتطور. في هذا الإطار عملت الجزائر على إصلاح القطاع المصرفي تدريجياً ليتماشى مع متطلبات اقتصاد السوق، وذلك من خلال إصدار قانون النقد والقرض 10/90 الذي يعتبر نقطة تحول في عمل وتنظيم البنوك الجزائرية، وتبع ذلك مجموعة من الإصلاحات المصرفية التي انتهجتها الجزائر وكان لها أثر على أداء النظام البنكي الجزائري بشكل عام.

الجزائر وإدراكاً منها بأهمية القطاع المصرفي لمواجهة التغيرات والتحديات العالمية والضغط التنافسية، وجدت نفسها ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها المصرفية لتحقيق مستويات أداء أفضل، ولعل الإصلاحات التي عرفتها الجزائر خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها المصرفية ومنحها الفرصة للبقاء والاستقرار، خاصة مع الأزمة التي مست النظام المصرفي بعد إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، التي أظهرت العديد من الثغرات وأوجه القصور، نشأ من خلالها الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية.

وهذه الدراسة ركزت على تحليل العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية والرفع من أدائها المالي، وذلك من خلال التطرق إلى منهجية الدراسة، نموذج ومتغيرات الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة لذا في هذا الفصل تناولنا المباحث التالية:

المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات المصرفية (1962-2014).

المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات المصرفية (1962-2014).

في إطار انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق شهد القطاع المصرفي الجزائري تطوراً كبيراً وخاصة بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 19 افريل 1990. إلا أن هناك العديد من التحديات التي أملتتها التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية الدولية والتي تواجه هذا القطاع، لذا حاولنا من خلال هذا العنصر التطرق بالدراسة والتحليل لمراحل تطور النظام المصرفي الجزائري مع الوقوف على أهم الإصلاحات والتطورات التي كان لها الدور الكبير في تغيير بنيته وتوجهه.

المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية خلال (1962-1990)

خلفت فرنسا في الجزائر نظاماً مصرفياً قائماً على أساس ليبرالي، وبعد الاستقلال انتهجت السلطات سياسة التخطيط المركزية، حيث منذ الاستقلال حتى التسعينيات تعرض النظام المصرفي الجزائري إلى بعض التحولات والتعديلات من خلال عدة مراحل فرضتها في بداية الأمر إرادة الانفصال والاستقلال عن التبعية المالية للمستعمر، و في فترة لاحقة الامتثال إلى إرادة القيادة السياسية من خلال المخططات التنموية، و أخيراً الالتزام بما أملتته مقتضيات الاقتصاد الحر من خلال اللجوء إلى العادات والتقاليد البنكية.

الفرع الأول: مرحلة إنشاء نظام مصرفي وطني والتأميمات (1962-1970)

لقد تميز النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال بوجود عدد من البنوك موزعة عبر كافة التراب الوطني كانت تخدم مصالح الاحتلال الفرنسي، وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة إلى بذل جهد كبير بهدف التخلص من التبعية للاقتصاد الفرنسي، وهذا ما تم على مرحلتين:

- مرحلة ما قبل التأميم (1962-1966).

- مرحلة التأميمات (1966-1970).

أولاً- مرحلة ما قبل التأميم (1962-1966):

اتسمت هذه الفترة باسترجاع الجزائر لسلطانها النقدية، فانتهجت نظاماً اقتصادياً اشتراكياً مغايراً للنظام الليبرالي الذي كان مطبق من طرف فرنسا، حيث عجلت السلطات الجزائرية باتخاذ الاجراءات اللازمة لإقامة نظام مصرفي جديد، فأنشئ البنك المركزي الجزائري في 1962، كما تم إصدار عملة وطنية عام 1964، بالإضافة إلى تدابير وإجراءات أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

1- الخزينة العامة:

لقد تم إنشاء الخزينة العامة الجزائرية في أوت 1962 وقد أوكلت إليها الأنشطة التقليدية الخاصة بوظيفة الخزينة، هذا بالإضافة إلى منحها بعض الصلاحيات المهمة فيما يخص منح قروض الاستثمار للقطاع الاقتصادي، وكذا حلت محل المؤسسات المصرفية والمالية في قروض التجهيز للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا (قاسيمي، 2015، ص 70).

2- البنك المركزي الجزائري:

أنشئ البنك المركزي الجزائري من طرف المجلس التأسيسي في 1962/12/13 بموجب القانون 62-144 كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وذلك ليحل ابتداءً من أول جانفي 1963 محل البنك الجزائري الذي أنشأته فرنسا أثناء الفترة الاستعمارية، و قد خول المشرع للبنك المركزي المهام الأساسية الآتية (لعشب، 2006، ص30):

- ممارسة احتكار الإصدار النقدي .
- توليه دور مصرفي للخزينة .
- تسيير احتياطات العملة الدولية .
- متابعة السيولة لدى البنوك الأولية.

وقد أوكلت للبنك مهمة إصدار عملة وطنية والإشراف على السياسة النقدية وتوجيه البنوك التي كانت السلطات الجزائرية تستعد لتأميمها، ويمثل إنشاء البنك المركزي الجزائري و الخزينة العامة أولى مظاهر بسط السيادة الوطنية في جوانبها المالية والنقدية، و تلتها إقامة مجموعة من البنوك الوطنية وهي:

3- الصندوق الجزائري للتنمية CAD:

تم تأسيس هذا الصندوق بموجب القانون 63-165 في 1963/05/07، وبعد التغيير الذي طرأ على النظام الأساسي لهذا الصندوق تغير اسمه ليصبح البنك الجزائري للتنمية والذي وضع مباشرة تحت وصاية وزارة المالية، وهو مكلف بتمويل الاستثمارات المنتجة في إطار البرامج والمخططات الخاصة بالاستثمارات (حميدات، 2000، ص ص 129، 130). غير أن الواقع غالبا ما لا يطابق تماما النصوص، فهذا البنك كان محدود الفعالية في تعبئة المدخرات المتوسطة والطويلة الأجل، فموارده كانت تقدم له من طرف الخزينة (لطرش، 2003، ص188).

4- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

أنشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 64-227 بتاريخ أوت 1964، يقوم هذا الصندوق بعمليات مشابهة لعمليات البنوك فيمكنها فتح حسابات الشيك لزبائنها ومنحهم القروض، لكن هذا يبقى عمل هامشي لأن الأساس هو جمع الادخار بواسطة دفاتر، حيث تحول نشاطها فيما بعد إلى تمويل البرنامج المخطط للسكن الجماعي واقراض الهيئات المحلية والاكتتاب في سندات التجهيز (يعدل، 2005، ص76).

ثانيا- مرحلة التأميمات (1966-1970):

رغم الإجراءات المتخذة لبطء السيادة على النظام المصرفي الجزائري، إلا أن النتيجة تمثلت في الازدواجية التي ميزت هذا النظام، حيث وجد نظامين مصرفيين، أحدهما قائم على أساس ليبرالي رأسمالي والآخر إشتراكي، وبالتالي عجز البنك المركزي عن احتواء النظام المصرفي ككل وتسييره وفقا للتوجهات الجديدة للدولة، فبدأ التفكير في إعادة تنظيم القطاع المصرفي، لذا سعت الدولة الجزائرية ومع بروز معالم بعث المخطط الثلاثي (1967-1969) وطموحات التنمية، إلى إعادة تنظيم قطاعها المصرفي، فانتهجت عملية تأميم المؤسسات المصرفية ابتداءً من سنة 1966، وقامت بإنشاء بنوك عمومية استرجعت من خلالها كامل سلطاتها النقدية، ولم يعد يتواجد على ترابها أي بنك أجنبي (نجار، 2014، ص 221).

وتتمثل البنوك التي تم إنشائها خلال هذه الفترة فيما يلي:

1- البنك الوطني الجزائري BNA:

بتاريخ 03 جوان 1966 أنشأ هذا البنك بموجب الأمر رقم 66-187، وجاء ليحل محل كل من البنوك القرض العقاري التونسي، القرض الصناعي التجاري، البنك الوطني للتجارة والصناعة، بنك الخصم، بنك باريس، وقد اعتبر البنك أداة للتخطيط المالي ودعامة للقطاع الاشتراكي والزراعي وأهم وظائفه (قاسيمي، 2015، ص72):

-تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان طويل وقصير الأجل.

-منح قروض للقطاع الزراعي المسير ذاتيا مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي.

-يقوم البنك كذلك بإقراض المنشآت الصناعية.

-خصم الأوراق التجارية في الميدان السكني.

-المساهمة في رأسمال عدة بنوك أجنبية لدعم التجارة الخارجية.

2- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:

والذي تم إنشائه بناءً على الأمر 67-75 بتاريخ 11/05/1967، وهو بنك نتج عن تأميم مجموعة من البنوك الأجنبية وهي البنك الجزائري المصري، الشركة الفرنسية للتسليف، شركة القروض المرسييلية (Guesmi, 2015, p61).

3-البنك الخارجي الجزائري BEA:

والذي أنشئ في 01 أكتوبر 1967 بموجب الأمر 67-204، حيث امتلك بنك كريدي الليوني 12 أكتوبر 1967 ، والذي كان بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، وفي سنة 1968 تملك البنك الخارجي الجزائري الشركة العامة وبنك باركليز والبنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط وبنك تسليف الشمال، وقد تخصص هذا البنك عند إنشائه في العمليات مع الخارج كما أنه يمارس جميع العمليات المصرفية التقليدية كأى بنك جزائري آخر (بطاهر، 2006، ص 36).

الفرع الثاني: مرحلة الإصلاحات المالية والمصرفية الأولى (1971-1985)

شهدت فترة السبعينات بعض الإصلاحات الجزئية في نظام التمويل هدفها هو إعطاء دور أكبر للبنوك في تمويل الاقتصاد، تجسدت في ظهور الهيئة العامة للقرض والنقد والهيئة الفنية للمؤسسات المصرفية، وكذا تعويض الصندوق الجزائري للتنمية بالبنك الجزائري للتنمية، فالأمر 71-47 الصادر في 30 جوان 1971 المتضمن تنظيم البنوك، حيث أعطى صلاحيات إضافية للبنك المركزي بعدما كانت تنحصر مهامه في خدمة الخزينة العامة وذلك بمنحها قروضا بدون قيد أو شرط (الجريدة الرسمية، 1971، ص 916).

أولاً-خصائص هذه المرحلة:

تماشيا والنظام الاقتصادي الاشتراكي الذي تبنته الجزائر بعد الاستقلال إذ لم تؤدي المؤسسات المالية والمصرفية الدور المنوط بها في تحقيق التنمية الاقتصادية، ومنه أهم خصائص النظام المصرفي في هذه الفترة (قريشي، 2006، ص119):

- عدم وجود قانون مصرفي موحد يحدد ويوضح العلاقة بين البنوك والبنك المركزي والخزينة، وبالتالي ساد التناقض والتداخل والصلاحيات بين هذه الأطراف.

- غياب البنك المركزي وعدم قيامه بمهامه الرئيسية واقتصار دوره في إعادة تمويل الخزينة والبنوك التجارية دون توجيه أو رقابة على تداولها في السوق.

- كانت البنوك عبارة عن صناديق توفر السيولة اللازمة لتمويل المؤسسات العمومية واستثمارات الدولة، ومنه غابت المردودية المالية لهذه البنوك وغابت معها مصطلح الوساطة المالية.
- غياب سلطة القرار على منح القروض للبنوك وغياب محفزاتها في تجميع الموارد.
- غياب المنافسة الحقيقية بين البنوك نتيجة التخصص.

ثانيا- مبادئ الإصلاح المالي 1971:

وتمثلت في عدة مبادئ جاءت على النحو التالي (قاسمي، 2015، ص74) :

- 1- مبدأ مركزية الموارد المالية: اعتمدت الجزائر نظاما مخططا يستلزم معرفة حجم الموارد المالية، ويتطلب حصر هذه الموارد في مكان واحد هو خزينة الدولة.
- 2- التوزيع المخطط للانتماء: يحدد نظام التخطيط الأهداف الحقيقية ويقوم بحصر الموارد المالية وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف المبنية في الخطة الوطنية.
- 3- مبدأ مراقبة استعمال الموارد المالية: يتعلق هذا المبدأ بمراقبة الأموال الممنوحة للمؤسسات العامة في شكل إعتمادات وقروض، حيث حاولت السلطة مراقبة استعمال هذه الموارد وتوجيهها حسب الأهداف المحددة.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد شهدت الفترة (1982-1985) إصلاحات هيكلية تزامنت مع المخطط الخماسي الأول (1980 - 1984) كان من نتائجها إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري اللذين نتج عنها بنكيين جديدين هما (حميدات، 2000، ص ص 134،135):

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

والذي أنشئ في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم 82-106، وقد اضطلع هذا البنك بوظيفة تمويل كل من الهياكل والأنشطة ذات الصلة بالإنتاج الفلاحي، الهياكل والأنشطة الصناعية والفلاحية، هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية، بالإضافة إلى قيامه بجميع العمليات المصرفية التقليدية.

- بنك التنمية المحلية (BDL):

والذي أنشئ في 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم رقم 85-85 وقد اضطلع هذا البنك بالإضافة إلى القيام بجميع العمليات المصرفية التقليدية بمهمتي تمويل عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية وتمويل عمليات الرهن.

على الرغم من ما جاءت به هذه الإصلاحات من محاولة لإعادة هيكلة القطاع المصرفي، إلا أنه لم يخل من بعض المعوقات والتناقضات التي نتج عنها العديد من المشاكل.

الفرع الثالث: مرحلة استقلالية البنوك والمؤسسات المالية (1986-1990)

في فترة الثمانينات، أصبح الاقتصاد الجزائري عرضة لعدة تقلبات فرضتها عليه من جهة عوامل خارجية لا يتحكم فيها، تعود أساساً إلى انخفاض أسعار المحروقات في الأسواق العالمية، وعوامل داخلية مرتبطة بالاقتصاد الوطني تعود إلى عدم فعالية القطاعات الاقتصادية، هذه الظروف والصعوبات دفعت بالجزائر إلى أن تخوض جملة من الإصلاحات الاقتصادية على جميع المستويات قصد تحرير الاقتصاد وبعث الفعالية فيه، وترك الطرق البيروقراطية في التسيير، هذا من أجل الدخول إلى اقتصاد السوق بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة.

أولاً- الإصلاح المصرفي من خلال قانون القرض والبنك 1986:

إن محاولات الإصلاح التي قامت بها الجزائر لتصحيح مسار الجهاز المصرفي كانت تهدف في مرحلة أولى إلى ضرورة وضع سياسة لمراقبة عرض النقود ولتحقيق هذا الهدف، صدر قانون البنوك والقرض رقم 12/86 في 16 أوت/آب 1986 الذي يعتبر أول قانون بنكي وضع الهياكل الأساسية للنظام المصرفي الجزائري حيث أن صدور هذا القانون أدى إلى تطور العلاقات بين البنوك والمؤسسات في إطار محدد فالعلاقات ذات الطابع التجاري حلت محل العلاقات ذات الطابع الإداري، وأصبحت القروض أداة فعالة لتنظيم الاقتصاد، كما أسس قانون 1986 مجلس أعلى للقروض مهمته ضبط التطور في ميدان النقود والقروض وانجاز خطة وطنية في هذا المجال، وشرع هذا القانون في بلورة النظام المصرفي من خلال (بودلال، سعيداني، 2005، ص 6):

1- تم تسوية البنوك بمقتضى المادة (11) من قانون 12/86 ومتابعة القروض الممنوحة لضمان استخدامها و تقليل من خطر استردادها.

2 - بمقتضى المادة (19) من نفس القانون استعاد البنك المركزي صلاحياته، فيما يخص تطبيق السياسة النقدية و تسيير أدواتها.

3 - فيما يخص العلاقة بين البنك المركزي والخزينة فقد نصت المادة (26) من قانون 12/86 على ضرورة تحديد القروض الممنوحة للخزينة تبعاً للمخطط الوطني للقرض.

ويمكن إيجاز أهم المبادئ والقواعد التي تضمنها القانون في إطار إصلاح المنظومة المصرفية فيما يلي (بلعزوز، 2004، ص ص 183، 184):

-تقليص دور الخزينة العامة في مجال تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية، إلا أن القانون لم يضع آليات ذلك.

-استعادة البنك المركزي لوظائفه التقليدية ودوره كبنك للبنوك وأوكل له دور أكثر فعالية واتساعا ضمن النظام النقدي والمالي.

-استعادة البنوك ومؤسسات التمويل لدورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقروض، وأصبح بإمكانها خلق الائتمان دون تحديد لمدته أو الأشكال التي يأخذها، كما استعادت البنوك حق متابعة استخدام القروض وكيفية استرجاعها والحد من مخاطرها.

-إنشاء هيئات رقابة على النظام المصرفي وهيئات استشارية أخرى.

ثانيا- الإصلاح المصرفي من خلال قانون 1988 الخاص باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية:

غير أن هذا الإطار الجديد للتسيير النقدي والمالي لم يتمكن من إحداث قطيعة في المعاملات السائدة، وذلك لأن أسباب التخطيط المركزي والإجباري كانت دائمة الوجود، لذا تم اتخاذ قرار في 1987 بانسحاب الخزينة من عمليات التمويل للاقتصاد بحيث تقتصر مسؤوليتها على تمويل الاستثمارات في البنية التحتية، والقطاعات الإستراتيجية فقط، وخلال نفس السنة 1987 اتخذت إجراءات أخرى لزيادة المنافسة، وكان أهمها إلغاء الحكومة لقرار تخصيص بنوك معينة يتعامل معها العملاء على أساس نشاطهم القطاعي وفي 1988 تم تعديل قانون 1986 بصدور قانون 06/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي نادى باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية، وبما أن الجزائر كانت مقبلة على الانتقال إلى اقتصاد السوق، فإن هذا يتطلب إيجاد قطاع مصرفي متطور وفعال يتماشى مع متطلبات هذه المرحلة، لذلك واصلت الجزائر في إصلاحاتها الاقتصادية والمالية بهدف زيادة فعالية نشاطها ورفع مردوديتها (عايشي، زيتوني، 2005، ص 5).

ومضمون قانون سنة 1988 هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات كما يمكن استنتاج جملة من العناصر الأساسية التي جاء بها هذا القانون والتي تتمثل فيما يلي (زقير، 2016، ص 209):

- اعتبار البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، وهذا يعني أن نشاط البنك يخضع للقواعد التجارية، ويجب أن يبنى نشاطه على مبدأ الربحية والمردودية.
- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه، ويمكن أيضاً لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.
- تم تدعيم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية أي الدور الذي استعاده من خلال قانون 1986، وذلك بعدم تمويل الخزينة العمومية دون ضوابط، والتحكم أكثر في شؤون النقد والائتمان.

ورغم كل هذه القوانين إلا أن النظام المصرفي الجزائري لم يعرف إصلاحاً جذرياً إلا عام 1990 بإصدار قانون النقد والقرض، والذي جعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريعات المصرفية المعمول بها في البلدان الأخرى.

الفرع الرابع: قانون النقد والقرض 1990

تعتبر سنة 1990 منعرجاً هاماً وحاسماً في مسار الإصلاحات المالية والنقدية في الجزائر التي صادفت صدور قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 19 أفريل 1990، وقد جاء هذا القانون ليضع النظام المالي والمصرفي على مسار جديد ابرز ميزاته إعادة تنشيط دور البنوك كوسيط مالي غير مباشر وإعطاء أهمية أكبر لدور النقد والسياسة النقدية، وقد أعاد هذا القانون لبنك الجزائر كامل صلاحياته كمؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مكلفة بتسيير النقد والاعتمادات المالية في الجزائر، كما وضع هذا القانون قيوداً على تدخل الخزينة العمومية كعمول نهائي للمؤسسات الاقتصادية وفصل ميزانية الدولة عن دائرة الائتمان واستبعاد إمكانية التمويل التضخمي لعجز الميزانية (سوامس، 2003، ص166).

عبر قانون النقد والقرض عن إرادة واضحة في تغيير النمط التسييري الذي اتبعته البنوك خلال عقد الثمانينات، وأراد بعث الدور المنوط بها وتنظيم نشاطاتها وفق أسس الربحية ومبادئ اقتصاد السوق، ويهدف هذا القانون إلى ما يلي (لعراف، 2013، ص156):

- وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المصرفي، والعمل على القضاء على الانحرافات الغير مراقبة في إدارة وتسيير البنوك، وإعادة الاعتبار لدور البنك المركزي في إدارة الائتمان بشكل يحميه من التعرض لضغوط سياسية قد تؤدي في النهاية إلى آثار اقتصادية غير مرغوب فيها.
 - إنشاء مجلس النقد والقرض، الذي يعد بمثابة السلطة النقدية المسؤولة عن صياغة سياسات الائتمان، النقد الأجنبي، الدين الخارجي والسياسات النقدية.
 - تحريك السوق النقدية وتنشيطها، وتشجيع الاستثمارات الخارجية المفيدة وإصلاح الوضعية المالية لمؤسسات العامة، وإرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة، بالنسبة لإمكانية الحصول على الائتمان.
 - إقامة نظام مصرفي ذو مستويين، وإلغاء مبدأ التخصص.
- جاء قانون النقد والقرض بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تصب في مجملها في منح النظام المصرفي مكانته الحقيقية كمحرك أساسي للاقتصاد، وتعكس توجهات النظام الاقتصادي الجديد المتبع في الجزائر، وأهم هذه المبادئ نجد (لطرش، 2003، ص 196-199):

1- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:

حيث كانت القرارات في السابق تتخذ تبعا للمعطيات الحقيقية أي على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط، وتبعاً لذلك لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة بل أن الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج الاستثمارية المخططة.

2- الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:

لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية القرض وتمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي، بل أضحت تمويل الخزينة قائماً على بعض القواعد وقد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخزينة.
- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي وتسديد الديون السابقة المتركمة عليها.
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

3- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:

بموجب هذا القانون أبعدت الخزينة العامة عن تمويل الاقتصاد (منح القروض)، ليبقى دورها مقتصرًا على تمويل الاستثمارات العامة المخططة من قبل الدولة، وبهذا استعاد النظام المصرفي دوره في منح الائتمان للاقتصاد مرتكزا في ذلك على أسس ومفاهيم الجدوى الاقتصادية للمشاريع الطالبة للتمويل، وبالتالي تم تقليص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.

4- إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:

فالسلطة النقدية كانت ممثلة في عدة مستويات على مستوى البنك المركزي وعلى مستوى كل من وزارة المالية والخزينة فألغى قانون النقد والقرض هذا التعدد بإنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة سميت مجلس النقد والقرض لضمان انسجام السياسة النقدية وتفاذي التعارض بين أهدافها.

5- وضع نظام بنكي على مستويين:

حيث يعني هذا المبدأ التمييز بين البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض، وهكذا يتسنى للبنك المركزي القيام بوظائفه بوصفه بنك البنوك.

نتج عن صدور قانون النقد والقرض تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين أصبح البنك المركزي فيه بنك البنوك وله كل الصلاحيات في تسيير النقد والائتمان والرقابة في ظل استقلالية تامة، ويمارس بنك الجزائر هذه المهام من خلال مجلس النقد والقرض وكذا اللجنة المصرفية التي تقوم بالمهمة الرقابية، ثم لجنة مركزية المخاطر وعوارض الدفع، أما فيما يخص البنوك التجارية فقد تجددت مهامها وكفاءاتها وتم توسعتها، لتتماشى مع النهج الجديد من للإصلاح مع إحداث نوع من الرقابة عليها لحماية زبائنها، حيث تم إدخال نسب المخاطرة في التعامل وإستخدام ضمانات كضمانات الرهن (لعراف، 2013، ص ص 159، 160).

المطلب الثاني: الإصلاحات المصرفية خلال (1990-2014)

ومنذ مطلع التسعينات وبالموازاة مع الإصلاحات الهيكلية في الاقتصاد الجزائري، يمكن القول انه تم انجاز الكثير في مجال تنظيم وتحديث الجهاز المصرفي، لاسيما بالنسبة لاحترام معايير السلامة والحذر الأمر الذي أدى إلى تطور القطاع المصرفي، بدورها تحملت البنوك الحكومية حصة كبيرة من المسؤولية طوال الفترة الانتقالية للاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وهكذا دخلت المصارف الجزائرية في مرحلة الانفتاح والتنوع المهني وتعدد الخدمات وإثراء الساحة المصرفية الجزائرية ببنوك خاصة محلية وأجنبية (سحنون، 2005، ص ص 13، 14).

وبعد قانون النقد والقرض جاءت مجموعة من الأنظمة والإجراءات منها النظام رقم 01-90 المؤرخ في 4 جوان 1990 المتعلق برأسمال البنوك والمؤسسات المالية: والذي حدد قيمة الحد الأدنى لرأسمال 500 مليون دينار جزائري بالنسبة للبنوك، و 100 مليون دينار جزائري بالنسبة للمؤسسات المالية، والأمر رقم 96-09 المؤرخ في 10 جانفي 1996 المتعلق بالاعتماد الإيجاري، حيث تطرق إلى التكييف القانوني لعقد الاعتماد الإيجاري، وكذلك حقوق والتزامات المتعاقدين (زقير، 2016، ص ص 212، 213). كما تم تطبيق مجموعة من التدابير والإجراءات منها سياسة السوق المفتوحة وثبات معدل إعادة الخصم، ونظام الإجراءات الوقائية خاصة على مستوى الأموال الخاصة وتصنيف الحقوق والمؤونات، وكذلك توزيع المخاطر، سياسة انتقائية لإعادة التمويل (نجار، 2014، ص ص 232، 233).

تم تعديل قانون النقد والقرض سنة 2001 حيث قامت السلطات المختصة إثر وجود عدد من النقائص في التطبيق العملي لقانون النقد والقرض 90-10، بإجراء عدد من التعديلات عليه تمثلت في إصدار الأمر 01-01 المؤرخ في 27 فيفري 2001، إلا أن مواد الأمر 01-01 لم تحتوي على تعديلات جوهرية، إنما انطوت على تقليل استقلالية بنك الجزائر في إدارة السياسة النقدية، ويظهر جليا أن التعديلات التي أدخلت على قانون النقد والقرض من خلال الأمر 01-01 هدفت إلى تقسيم مجلس النقد والقرض إلى جهازين هما (إيفي، 2014، ص ص 197، 198):

- مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون بنك الجزائر ضمن الحدود المنصوص عليها قانوناً.

- مجلس النقد والقرض وهو مكلف بأداء السلطة النقدية، والتخلي عنه كمجلس إدارة لبنك الجزائر.

مما سبق، نستخلص أن مع قانون النقد والقرض ظهرت أفكار لإعادة إصلاح المنظومة المصرفية، فعمل على نزع الاحتكار وإرساء قواعد المنافسة بين البنوك في الميدان المالي، كما تدعمت وفقه القوانين المنظمة لعمل الجهاز المصرفي.

الفرع الأول: تعديل قانون النقد والقرض في ظل أزمة البنوك الخاصة 2003

مع الهزة الكبيرة التي تعرض لها النظام المصرفي الجزائري جراء ما عرف بقضية بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، وهي إعلان هذين البنكين الخاصين عن إفلاسهما، خاصة فضيحة بنك الخليفة وارتباطه بعمليات غسل الأموال وتهريب أموال المودعين للخارج، لجأت

السلطات إلى فرض إجراءات أكثر صرامة على البنوك، والتأكيد على سلطة البنك المركزي من خلال وضع مساحة أكبر لتدخل الدولة في المنظومة المصرفية.

الأمر رقم 03-11 الصادر في 24 أوت 2003، الذي جاء بعد تراجع الثقة في البنوك الخاصة نتيجة إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، وما أنجر عنه من خسائر في أموال المودعين، كل هذا دفع السلطات إلى إجراء التعديلات التالية (بوسنة، 2016، ص198):

- تدعيم صلاحيات بنك الجزائر: وهذا عبر توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض، وتدعيم استقلالية اللجنة المصرفية من أجل تفعيل الرقابة المصرفية.
 - تدعيم دور بنك الجزائر في مجال الحوكمة المالية : وذلك من خلال إثراء مضمون وشروط اعداد التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر، ضمان سهولة تداول المعلومات المالية ومؤشرات الاستقرار المالي للبلد.
 - توفير حماية أكبر لأموال المودعين لدى البنوك : حيث يتم هذا من خلال تشديد الرقابة على نشاط البنوك من خلال تشديد معايير وشروط اعتماد البنوك الجديدة، وكذلك الحرص على تنفيذ العقوبات المترتبة عن مخالفات إدارة البنوك، منع تمويل نشاطات المؤسسات التي تعود ملكيتها لمدراء البنوك، تدعيم وتقوية صلاحيات جمعية البنوك والمؤسسات المالية، واعتماد هياكلها من طرف بنك الجزائر، إلى جانب تفعيل مهام مركزية المخاطر.
- نستطيع القول أن الأمر 03-11 حدد بوضوح علاقة بنك الجزائر مع الحكومة، فمنح البنك الاستقلالية التي تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة وتنفيذها في اطار الرقابة تمارسها وزارة المالية التابعة للحكومة ، ومنح الحكومة بالمقابل السلطة المضادة التي تمكنها من أن تعدل ما يخلص اليه بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة النقدية، ولعل السبب في هذا التغيير مقارنة بقانون 90-10 يعود لما شهدته الساحة المصرفية الجزائرية مع بداية القرن بإفلاس العديد من البنوك الخاصة، الأمر الذي أثر كثيرا على أداء المنظومة المصرفية من جهة، ومن جهة ثانية طرح العديد من التساؤلات في مدى نجاعة المراقبة المصرفية التي يمارسها بنك الجزائر (بطاهر، 2006، ص 51).

الفرع الثاني: الإصلاحات المصرفية خلال الفترة (2003-2010)

ويمكن ذكر أهم الإجراءات المتخذة من السلطات المعنية التي تهدف إلى تعزيز المسار الإصلاحي للمنظومة المصرفية الجزائرية بعد أزمة البنوك الخاصة و صدور الأمر 03-11 فيما يلي (بن طلحة، معوشي، 2004، ص ص 486، 487):

- القانون رقم 01 - 04 الصادر في 04 مارس 2004، الخاص بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية، التي تنشط داخل الجزائر، فقانون المالية لسنة 1990 يحدد الحد الأدنى لرأسمال البنوك بـ 500 مليون دج ، وبـ 10 مليون دج للمؤسسات المالية، بينما حدد الحد الأدنى لرأس المال في سنة 2004 بـ 2.5 مليار دج للبنوك، و500 مليون بالنسبة للمؤسسات المالية، فكل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط، سوف ينزع منها الإعتماد.
- القانون رقم 02 - 04 الصادر في 04 مارس 2004، الذي يحدد شروط تكوين الإحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر، وبصفة عامة يتراوح معدل الإحتياطي الإجباري بين 0 % و 15 % كحد أقصى.
- القانون رقم 03 - 04 الصادر في 04 مارس 2004، الذي يخص نظام ضمان الودائع المصرفية، ويهدف هذا النظام إلى تعويض المودعين في حالة عدم إمكانية الحصول على ودائعهم من بنوكهم، يودع الضمان لدى بنك الجزائر، حيث تقوم بتسييره شركة مساهمة تسمى "شركة ضمان الودائع البنكية"، تساهم فيه بحصص متساوية، وتقوم البنوك بإيداع علاوة نسبية لصندوق ضمان الودائع المصرفية، تقدر بمعدل سنوي 1 % (حسب المنظمة العالمية للتجارة OMC) من المبلغ الإجمالي للودائع المسجلة في 31 ديسمبر من كل سنة بالعملة المحلية.
- القانون رقم 05-01 المؤرخ في 06 فيفري 2005 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال، والذي يدخل ضمن سعي الجزائر لتعديل الاطار التشريعي للقطاع البنكي، ليتوافق مع قوانين المنظمة العالمية للتجارة في إطار مفاوضات انضمام الجزائر إليها (بركات، 2016، ص 274).
- القانون رقم 06-05 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمتضمن توريق القروض الرهنية، والذي يعرف التوريق على أنه عملية تحويل القروض الرهنية إلى أوراق مالية (الجريدة الرسمية، 2006، ص 13).

- تنظيم رقم 04-08 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008، والذي يهدف إلى تحديد الحد الأدنى لرأسمال الذي يجب أن توفره البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، والذي يساوي على الأقل (عشرة ملايين دينار 10.000.000.000) دج بالنسبة للبنوك، ويساوي على الأقل (ثلاثة ملايين وخمسمائة مليون دينار 3.500.000.000 دج) بالنسبة للمؤسسات المالية (الجريدة الرسمية، 2008، ص 34).
- تنظيم رقم 05-09 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، وتتكون الكشوف المالية القابلة للنشر من الميزانية وخارج الميزانية وحسابات النتائج، وجدول تدفقات الخزينة، وجدول تغير الأموال الخاصة والملحق، ويتم نشر هذه الكشوف في الأشهر الستة (06) التي تلي نهاية السنة المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الإلزامية (الجريدة الرسمية، 2009، ص 16-35).

الفرع الثالث: الإصلاحات المصرفية خلال الفترة (2010-2014)

كما تم إجراء مجموعة من التعديلات والقوانين التي تبرهن إرادة الجزائر على الإصلاح، من خلال تحديد صلاحيات البنك المركزي ومهامه، في توفير أفضل الشروط في ميادين النقد والقرض والحفاظ عليها لنمو سريع للاقتصاد، مع السهر على الاستقرار المالي والنقدي، في إطار سلامة النظام المصرفي، وفي هذا الصدد صدرت القوانين والتنظيمات التالية:

- الأمر 04-10 المؤرخ في 26 أوت 2010، حيث كان يهدف أساسا إلى تدعيم نشاط بنك الجزائر في إدارة السياسة النقدية الوطنية، إلى جانب تحسين قدرته في الرقابة على نشاط البنوك الخاصة والأجنبية، ومن أهم ما تضمنه الأمر ما يلي (الجريدة الرسمية، 2010، ص 11-13):

- ضرورة عمل بنك الجزائر على استقرار الأسعار باعتبارها هدفا من أهداف السياسة النقدية.
- التأكد من سلامة وملائمة وسائل الدفع الخاصة بالبنوك، ورفض تلك التي لا تتوفر فيها شروط السلامة.
- إن أي مساهمة خارجية في رأسمال البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري لا يمكن أن تكون إلا في إطار شراكة، تمثل المساهمة الوطنية المقيمة 51 في المائة على الأقل من رأسمال الشركة، المساهمة الوطنية المقيمة يمكن أن تكون من قبل عدة شركاء وطنيين مقيمين.

- امتلاك الدولة لسهم نوعي في رأسمال البنوك والمؤسسات المالية الخاصة يخول لها الحق في أن تمثل في أجهزة الشركة دون الحق في التصويت.
 - إن أي تعديل في القانون الأساسي لأي بنك أو مؤسسة مالية يجب أن يكون بترخيص من محافظ البنك المركزي.
 - يتعين على البنوك والمؤسسات المالية الانخراط في مركزية الأخطار وتزويدها بأسماء المستفيدين من القروض، وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة، مبالغ القروض غير المسددة والضمانات المعطاة لكل قرض.
 - تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بوضع نظام رقابة داخلي ناجح يهدف إلى التأكد من مدى التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها، صحة المعلومات المالية، السير الحسن للمسارات، والأخذ بعين الاعتبار مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر العملية.
 - كما تم إصدار نظام جديد للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية رقم (11-08) المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، بهدف تكوين أنظمة للرقابة الداخلية تمكنها من تقدير وتقييم مخاطرها بشكل موضوعي، وهو ما يعبر عن نية بنك الجزائر في الاهتمام بقضية الرقابة الداخلية التي تعتبر خط الدفاع الأول للتصدي للأزمات ومعالجة الانحرافات في أوانها (نجار، 2014، ص 237، 238).
 - نظام رقم 01-13 المؤرخ في 08 أبريل 2013، والذي يهدف إلى تحديد القواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث بإمكان أن تقترح البنوك والمؤسسات المالية على زبائنها منتجات ادخار وقرض جديدة، إلا أنه يتعين إخضاع كل عرض منتج جديد في السوق إلى ترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر، كما تطرق النظام إلى الشروط البنكية التي يقصد بها العمولات والمكافآت على العمليات المصرفية، والتي يتعين على البنوك والمؤسسات المالية أن تبلغ زبائنها بها.
- ووضح أن نسب الفائدة المدينة والدائنة يتم تحديدها من قبل البنوك والمؤسسات المالية بكل حرية، كما يتعين على البنوك أن تقدم مجانا الخدمات المصرفية القاعدية التالية: فتح واقفال الحسابات بالدينار، منح دفتر الشيكات، منح دفتر الادخار، عمليات الدفع وعمليات السحب نقدا لدى الشباك، إعداد وارسال كشف الحساب لكل ثلاثة أشهر إلى الزبون، عملية تحويل من حساب إلى حساب ما بين الخواص على مستوى نفس البنك، وفي الأخير، تم التطرق إلى

مسألة العمولات والصراف المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية (الجريدة الرسمية، 2013، ص41-43) .

• نظام رقم 01-14 المؤرخ في 16 فيفري 2014، المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، والذي جاء توافقا مع مقررات لجنة بازل فيما يخص تطبيق معيار كفاية رأسمال بالبنوك الذي أصدرتها اللجنة سنة 2010 (إتفاق بازل 3)، فقد ألزم بنك الجزائر جميع البنوك والمؤسسات المالية التي تمارس نشاطها في الجزائر باحترام بصفة مستمرة على أساس فردي أو مجمع معدل أدنى للملاءة قدره 9.5 % بين معامل أموالها الخاصة القانونية من جهة ومجموع مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق المرجحة من جهة أخرى، وذلك ابتداء من 01 أكتوبر 2014 ، ويشترط أن (الجريدة الرسمية، 2014، ص 21-28):

- تغطي الأموال الخاصة القاعدية كلا من مخاطر الائتمان التشغيل والسوق بواقع 7 % على الأقل.
- تشكل البنوك والمؤسسات المالية محفظة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2.5 % من مخاطرها المرجحة.
- وتصرح البنوك والمؤسسات المالية كل (3) أشهر للجنة المصرفية وبنك الجزائر بالنسب المذكورة أعلاه.

لقد ساهمت الإصلاحات التي تبنتها الجزائر في إطار رفع القيود على البنوك التي كانت تعاني من قيود كثيرة في تسيير نشاطاتها، من تمكين البنوك من لعب دور الوساطة والقيام بوظائفها المختلفة بأداء وكفاءة أفضل، بالرغم من النقائص التي تشوب هذه الإصلاحات والتقصير عند تطبيقها.

المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري وتطور أدائه

رغم أهمية الإصلاحات سألقة الذكر، قد أثبت الواقع العملي وجود جملة من التحديات الداخلية والخارجية، والتي عانت منها بيئة العمل المصرفي في الجزائر، غير أنه هناك جملة من التطورات الايجابية، فعلى المستوى التنظيمي واصل بنك الجزائر بما فيه مجلس النقد والقرض جهوده لتعزيز وتوطيد شروط ممارسة الأعمال المصرفية وتكثيف نشاط ممارسة الرقابة المصرفية والتأقلم مع المعايير والمبادئ العالمية، وفي هذا المطلب تطرقنا لمكونات النظام المصرفي الجزائري وتطور أدائه في ظل الإصلاحات خاصة في فترة الدراسة (2004-2014)

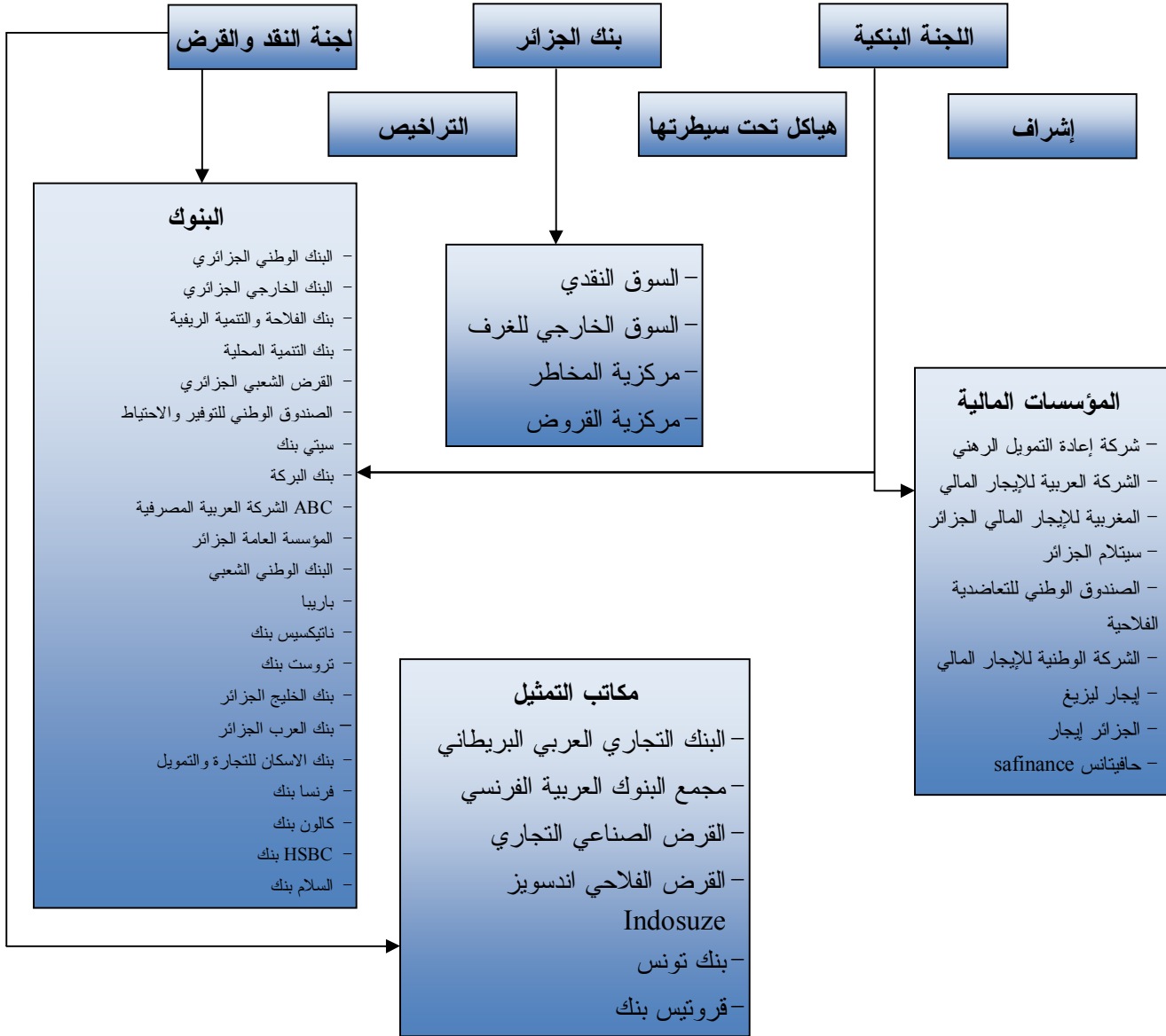
الفرع الأول: هيكل النظام المصرفي الجزائري

لازالت المنظومة المصرفية الجزائرية تعرف تطورات وتغيرات متواصلة، حيث يتشكل النظام المصرفي في نهاية 2014 من تسعة وعشرين (29) بنكاً ومؤسسة مالية، تقع كل مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة، تتوزع البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة كما يلي (la Banque d'Algérie,) (2015, pp 73,74):

- ستة (06) مصارف عمومية، من بينها الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط.
- ثلاثة عشر (13) بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية وبنك واحد (1) برأسمال مختلط.
- ثلاثة (03) مؤسسات مالية، من بينها اثنتان (02) عموميتان.
- خمسة (05) شركات للاعتماد الإيجاري منها إثنان خاصتان .
- تعاضدية للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية والتي أخذت، في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

كما يمكن توضيح هيكل النظام المصرفي الجزائري من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-01): هيكل النظام المصرفي الجزائري



المصدر: آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر السنة الجامعية 2014-2015، ص96.

فيما يخص هيكل القطاع المصرفي، تواصل البنوك العمومية هيمنتها في القطاع المصرفي من خلال أهمية شبكات وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني رغم تسارع وتيرة إنشاء وكالات البنوك الخاصة في هذه السنوات الأخيرة، ففي سنة 2014 بلغ عدد وكالات البنوك العمومية 1113، و325 وكالة للبنوك الخاصة، أما في سنة 2013 فبلغ عدد الوكالات للبنوك العمومية 1094 وكالة، و315 وكالة للبنوك الخاصة، كما بلغ مجموع شبائيك وكالات البنوك والمؤسسات المالية بلغ 1525

شباك مقابل 1499 في 2013، وهو ما يعادل شباكا واحدا لكل 25600 نسمة سنة 2014 مقابل 25500 نسمة في 2013 (la Banque d'Algérie, 2015, p 74).

يتأكد من خلال هذه المعدلات الارتفاع المستمر في عدد الشبائيك البنكية داخل القطاع المصرفي الجزائري وإن دل على شيء فإنه دل على مواصلة الإصلاحات نحو التطوير بنهوض بهذا القطاع الحساس، لكن رغم هذا التحسن الملحوظ في عدد الشبائيك نسبة التغطية عبر التراب الوطني بالموزاة مع نمو السكان، إلا أن هذا المعدل يبقى بعيدا عن المعدل العالمي المقدر بشباك بنكي لكل 10000 مواطن.

كما بلغت نسبة إجمالي أصول قطاع المصرفي إلى إجمالي الناتج الداخلي 69,9% سنة 2014، مقابل 62,1% في نهاية 2013، و59,6% في نهاية 2012، تبيّن هذه المؤشرات الإجمالية أن مستوى الوساطة المصرفية يتحسن تدريجيا من زاوية تطور الشبكة وإجمالي الأصول، إلا أنه يبقى هذا الأداء ضعيف نسبيا (la Banque d'Algérie, 2015, p75).

كما يشير واقع هيكل الجهاز المصرفي الجزائري إلى احتكار البنوك العمومية الستة للنشاط المصرفي رغم تحريره منذ صدور قانون 10/90، حيث تستحوذ البنوك العمومية الستة في نهاية 2014 على أكثر من 86.7% من أصول النظام المصرفي مقابل 85.9% في 2013، أما بنوك القطاع الخاص فلا زالت بنوك فنية تبحث عن مكانتها في السوق المصرفي حيث تمثل أصول البنوك الخاصة 13.3% من إجمالي أصول النظام المصرفي، وتمثل حصة البنوك الثلاثة الأولى 4.8% من إجمالي أصول القطاع المصرفي و52.1% من إجمالي أصول البنوك الخاصة (la Banque d'Algérie, 2014, p75).

الفرع الثاني: تطور مؤشرات الأداء في البنوك الجزائرية

يمكن إبراز خصائص البنوك الجزائرية من خلال تحليل تطور أهم مؤشرات الوساطة المالية لهذه الفئة من البنوك والمتمثلة أساسا في حجم القروض المقدمة، الودائع المجمعة فضلا عن المردودية ومعدل عائد الأصول، ونسبة الملاءة المصرفية المحقق خلال الفترة (2004-2014).

أولا- تطور حجم الودائع المجمعة من البنوك الجزائرية:

عرف نشاط جذب الودائع من طرف البنوك في النظام المصرفي الجزائري تطورا ملحوظا خلال الفترة الأخيرة، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الإحصائيات الخاصة بالفترة 2004-2014 وذلك لأنها الفترة التي تهتم هذه الدراسة، والواردة في الجدول (03-01).

الجدول رقم (03-01): تطور حجم الودائع للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2014)

الوحدة: مليار دينار جزائري

البيان	إجمالي الودائع بالبنوك الجزائرية	إجمالي الودائع بالبنوك العمومية	إجمالي الودائع بالبنوك الخاصة	نسبة الودائع بالبنوك العمومية %	نسبة الودائع بالبنوك الخاصة %	السنة
2004	2695.4	2529.5	175.9	93.5	6.5	2004
2005	2960.6	2762.6	198	93.3	6.7	2005
2006	3516.5	3267.6	248.9	92.9	7.1	2006
2007	4517.3	4204.1	313.2	93.1	6.9	2007
2008	5161.8	4760.5	401.3	92.2	7.8	2008
2009	5146.4	4632	514.4	90	10	2009
2010	5712.1	5226.1	593	89.8	10.2	2010
2011	6733	5999.8	733.2	89.1	10.9	2011
2012	7238	6303.1	934.9	87.1	12.9	2012
2013	7787.4	6742	1045.4	86.6	13.4	2013
2014	9117.5	8000.1	1117.4	87.7	12.3	2014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- بنك الجزائر، التقرير السنوي لـ : 2004، 2008، 2010.

- Banque d'Algérie, Rapport Annuelle : 2014

نلاحظ من خلال متابعة تطور حجم الودائع أنه ارتفع خلال فترة الدراسة من 2695.4 مليار دينار جزائري في عام 2004 إلى 9117.5 مليار دينار جزائري عام 2014، وقد ساهمت عدة عوامل في هذا التطور كالتغيرات التنظيمية والقانونية المنظمة للعمل المصرفي والاتجاه نحو الانتشار الجغرافي، وعملية الإصلاح وتبني منهج اقتصاد السوق، كما أن ارتفاع أسعار المحروقات في بعض الأوقات كان له تأثير مباشر ونتائج جيدة انعكست على الاقتصاد الجزائري، فأدت إلى زيادة تراكم الفوائض المالية لدى المؤسسات الاقتصادية والأفراد، وفي هذا الصدد نجد أن المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات من أهم المؤسسات المساهمة في هذا التراكم.

لا تزال البنوك العمومية تهيمن على هيكل الودائع داخل القطاع المصرفي، حيث لم تتخف نسبة ما تحوزه من ودائع عن 85%، كما لم تستطع البنوك الخاصة أن تتخطى مجتمعة حاجز 15% من إجمالي الودائع خلال المدة (2004-2014)، ويمكن إرجاع هذه الهيمنة إلى أن موارد المؤسسات

العمومية تعود بالدرجة الأولى للبنوك العامة، كما أنه في الوقت الذي كان ينتظر من البنوك الخاصة والأجنبية الكثير، تراجعت وتزعزعت ثقة الجمهور والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي بشكل عام بعد أزمة الخليفة وإفلاس البنك التجاري والصناعي الجزائري، وعاد الأمر إلى سابق عهده بهيمنة البنوك العمومية على النشاط وتراجع المنافسة.

ثانيا- تطور حجم القروض الممنوحة من البنوك الجزائرية:

تشكل قروض البنوك التجارية بالنسبة للنظام المصرفي الجزائري الجانب الأكثر أهمية من جملة القروض الداخلية، ويمثل الجدول التالي (03-02) تطور حجم القروض خلال الفترة (2004-2014).

الجدول رقم (03-02): تطور حجم القروض للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2014)

الوحدة: مليار دينار جزائري

البيان	إجمالي القروض بالبنوك الجزائرية	إجمالي القروض بالبنوك العمومية	إجمالي القروض بالبنوك الخاصة	نسبة القروض بالبنوك العمومية %	نسبة القروض بالبنوك الخاصة %	السنة
2004	1534.4	1425.6	108.8	92.9	7.1	2004
2005	1778.9	1646.9	132	92.6	7.4	2005
2006	1904.1	1726.5	177.6	90.7	9.3	2006
2007	2203.7	1951.3	252.4	88.5	11.5	2007
2008	2614.1	2287	327.1	87.5	12.5	2008
2009	3085.1	2712	373.1	87.9	12.1	2009
2010	3266.7	2835.8	430.9	86.8	13.2	2010
2011	3724.7	3155	530.7	85.8	14.2	2011
2012	4285.6	3716.1	569.5	86.7	13.3	2012
2013	5154.5	4457.5	697	86.5	13.5	2013
2014	6502.9	5709.55	793.35	87.8	12.2	2014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- بنك الجزائر، التقرير السنوي لـ : 2008، 2010.

- Banque d'Algérie, Rapport Annuelle :2004, 2014.

بالنسبة للائتمان المحلي، نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة في حجم الائتمان تجاوزت تقريبا الأربعة أضعاف خلال الفترة (2004-2014)، ويعزى ذلك إلى تفعيل دور البنوك في تطوير الاقتصاد بقطاعيه الخاص والعام، وهذا إنما يدل على زيادة دور البنوك في تمويل التنمية الاقتصادية، وذلك

بسبب فائض السيولة الذي عرفته البنوك خلال هذه الفترة، بفعل زيادة الودائع المصرفية من طرف مؤسسات قطاع المحروقات، والتطور المتزايد للودائع الادخارية للعائلات، فضلا عن تسديد مديونية الخزينة العمومية تجاه البنوك، هذا ما سمح بزيادة تمويل مختلف المشاريع الاستثمارية التي عرفت تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة نتيجة الحركية التي يعيشها الاقتصاد الجزائري وانفتاحه على اقتصاد السوق.

تستأثر البنوك العمومية بنشاط منح القروض، حيث بلغ حصة هذه البنوك من هذا النشاط ما نسبته 87.8% سنة 2014، ويعزى ذلك إلى أن البنوك العمومية تعتبر المسؤول الأول عن ضمان تمويل استثمارات القطاع العمومي في مجالات عديدة منها: الطاقة والمياه، في حين بلغ حصة البنوك الخاصة من نشاط منح القروض ما نسبته 12.2% خلال نفس السنة، ويعزى ذلك إلى كون العملاء المقترضين من هذه البنوك ينتمون في غالبيتهم إلى القطاع الخاص.

ثالثا- دراسة مؤشرات أداء البنوك الجزائرية:

تحسنت وضعية القطاع المصرفي خلال العشر سنوات الأخيرة كونه لم يتضرر بصفة مباشرة بآثار الأزمة المالية العالمية 2008، فضلا عن كون الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر كان لها دور كبير في تدعيم عمل البنوك الجزائرية، من أجل الرفع من أدائها وزيادة تنافسيتها، و تعزيز تسيير المخاطر المصرفية لهذه البنوك، ويمكن أن نستشف هذا التحسن من خلال مؤشرات أداء البنوك الجزائرية، إلا أنه لم نتطرق لكل المؤشرات بل اخترنا بعضها وهي مؤشر مردودية الأموال الخاصة، مؤشر عائد الأصول، حيث يعتبران من المؤشرات ذات الدلالة على فعالية الأداء بالبنوك وربحيتها أي قدرتها على تحقيق ناتج مصرفي صافي من خلال امتلاكها أصولا إنتاجية ناجعة، كما تطرقنا لنسبة الملاءة المصرفية كمؤشر لصلابة النظام المصرفي، وبالنسبة لفترة دراسة هذه المؤشرات فقد اقتصرنا على الفترة (2008-2014)، وذلك لتعذر الحصول على بعض الأرقام خلال الفترة (2004-2007)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03-03).

الجدول رقم (03-03): تطور مردودية الأموال الخاصة، والأصول ونسبة الملاءة المصرفية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2008-2014)

الوحدة: %

السنوات	مردودية الأموال الخاصة ROE	مردودية الأصول ROA	نسبة الملاءة المصرفية الإجمالية
2008	25.15	2.13	16.54
2009	26.01	1.75	26.15
2010	26.70	2.16	23.64
2011	24.58	2.1	23.77
2012	22.67	1.93	23.62
2013	18.97	1.67	21.5
2014	23.90	2.01	16.02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- بنك الجزائر، التقرير السنوي لـ 2013.

- Banque d'Algérie, Rapport Annuelle : 2009, 2014.

تعد مردودية البنوك الجزائرية مرضية، حيث تقدر مردودية الأموال الخاصة (ROE) بـ 23.9% في 2014 مقارنة بـ 18.97% في 2013، إلا أن هذه النسبة كانت أعلى خلال الفترة (2008-2010)، حيث شهدت ارتفاع مستمر إلى أن وصلت هذه النسبة إلى أعلى مستوى لها في سنة 2010 بـ 26.70%، بعدها بدأت بالتناقص إلى 18.97% في 2013 وبعدها ارتفعت في 2014، أما عن نسبة مردودية الأصول (ROA) فكانت النسبة 2.01% في 2014، وبذلك فهي ارتفعت عن ما تم احتسابه في سنة 2013، حيث كانت هذه النسبة تقدر بـ 1.67%، وما يلاحظ من خلال الجدول (03-03) أن نسبة مردودية الأصول شهدت تذبذب خلال الفترة (2008-2014)، فكانت بين الارتفاع والانخفاض.

ويمكن إرجاع التحسن الطفيف المسجل على مستوى مردودية الأموال الخاصة للبنوك الجزائرية، إلى زيادة حجم نشاطها خاصة بالنسبة للبنوك العمومية وهيمنتها على النشاط المصرفي في السوق، كما أن التطور المحتشم لنسبة مردودية الأصول قد يعود إلى ضعف نجاعة أصول البنوك الجزائرية، خاصة العمومية منها، بسبب تطور حجم القروض المتعثرة التي تمتلكها هذه الأخيرة، مما أثر سلباً على قدرة أصولها الانتاجية على خلق صافي الناتج.

كما لاحظنا من خلال جدول رقم (03-03) أن نسبة الملاءة تظل معتبرة في سنة 2014 بما يقارب 16%، رغم انخفاضها عما كانت عليه في السنوات السابقة، كما أنها تستجيب لنسبة الملاءة المصرفية للجنة بازل والتي تم رفعها في الجزائر لتصبح 9.5%، حيث ساهمت كل من نوعية الأموال الخاصة للبنوك المشكلة أساسا من رأسمال الأساسي، ورفع القيمة الدنيا لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية بشكل معتبر، والذي تم في ديسمبر 2009.

في إطار التعزيز التنظيمي المتعلق بالأدوات الاحترازية الكلية المنصوص عليها من طرف مجلس النقد والقرض (السلطة النقدية)، سيطور بنك الجزائر قدراته أكثر في مجال إدارة السياسة الاحترازية الكلية، إضافة لذلك، سيتعزز دور لجنة الاستقرار المالي على المدى القصير، خاصة فيما يتعلق بالتقييم الدوري لصلابة القطاع المصرفي من خلال مؤشرات الصلابة المالية واختبارات القدرة على المقاومة. على أساس عمليات تدقيق البنوك التجارية، حيث ستتم عملية واسعة لاختبارات القدرة على المقاومة، قصد تقييم درجة قدرة القطاع المصرفي على المقاومة أمام التطورات الاقتصادية الأخيرة (بنك الجزائر، 2015، ص14).

المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية

يتحدد الأداء الجيد لاقتصاد بلد ما قياسا بالإطار السياسي والمؤسساتي والقانوني الذي تتم فيه الأعمال، وعموما يمكن تقييم مدى التزام الجزائر بآليات الإصلاح المالي والاقتصادي وبمتطلبات الانفتاح والتحرر المالي، من خلال عدة محاور لعل أهمها مدى فاعلية نظامها المصرفي ومدى مساهمته في تحقيق الاستقرار المالي، ورغبة من الجزائر في الرفع من تكاملها مع الاقتصاد العالمي، أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي للحوكمة المؤسسية، لتكوين البيئة الملائمة للحصول على أداء فعال وجودة عالية، وكفاءة جيدة وتحقيق الإصلاح الاقتصادي، وقد أجمعت الهيئات المحلية والدولية على ضرورة أن يلعب الفاعلين الأساسيين مسؤولياتهم في إرساء وتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية من خلال قيامهم بالمهام المنوطة إليهم لضمان سلامة واستقرار البنوك، وتحسين أدائهم، وهذا ما حاولنا التطرق له في هذا المبحث من خلال عرض بعض العناصر الأساسية المتعلقة بمدى حاجة البنوك الجزائرية للحوكمة، والإطار التشريعي للحوكمة المؤسسية المصرفية، ومبادئ وأطراف وآليات الحوكمة في البنوك الجزائرية، ومؤشرات ضعفها.

المطلب الأول: الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية والجهود المبذولة لتطبيقها

لم تنشأ الحاجة إلى وضع وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية من العدم، وإنما يرجع الاهتمام المتنامي بهذا المفهوم الذي بدأ يبرز في الأفق، لما عرفه ويعرفه النظام البنكي الجزائري من ثغرات وأوجه قصور متعددة، قادته إلى التعرض إلى هزات حادة كان لها عظيم الأثر على وضعيته، إلا أن الجزائر عرفت منذ الثمانينات مجموعة من الإصلاحات التي تعكس رغبتها في توفير الآليات والوسائل اللازمة لتحقيق الاستقرار في نظامها المصرفي، لذلك وجدت نفسها ملزمة بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها المصرفية لتحقيق مستويات أداء أفضل.

الفرع الأول: الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية

بالرغم من الأشواط العديدة التي قطعتها الإصلاحات المصرفية في الجزائر والجهود الرامية إلى ترسيخ قواعد اقتصادية تقوم على الانفتاح وآليات السوق، فإن الجهاز المصرفي الجزائري لا يزال يعاني من أوضاع إحتلالية تعرقل تطوره نحو العصرية والفعالية التي يتطلبها اقتصاد السوق حيث أنه من الملاحظ أن ما يتوجب إتمامه لا زال كبيراً والطريق إليه مليء بالعوائق والعراقيل ذات الطبيعة القانونية والمؤسسية.

أولاً- جوانب الضعف الهيكلي في البنوك الجزائرية:

فلاحظ مكامن ضعف تعترض مسار القطاع البنكي ومنه دور مختلف الفاعلين في الاقتصاد، ويمكن حصر أهم السلبيات التي يعاني منها الجهاز المصرفي الجزائري في العناصر التالية:

1- صغر حجم رأسمال البنوك:

على الرغم من التطور الحاصل في رؤوس أموال البنوك الجزائرية إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، ويثير تحدي صغر الحجم مشاكل مالية خطيرة لهذه البنوك كما يحد من قدراتها التنافسية في ظل ما تشهده الساحة المصرفية العالمية من تكتلات مصرفية عملاقة واندماج البنوك، فيما بينها من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها وتعزيز قدراتها التنافسية (زغيب، نجار، 2004، ص 402)، ومن الإصلاحات التي تطرقنا إليها سابقاً نجد إصدار ثلاثة أنظمة متعلقة بالحد الأدنى لرأس المال، وهي على التوالي النظام رقم 01-90 الصادر في 1990 والذي حدد رأس مال البنوك بـ 500 مليون دينار جزائري، والنظام رقم 01-04 الصادر في 2004 والذي حدد رأس مال البنوك بـ 2.5 مليار دينار جزائري، والنظام رقم 04-08 الصادر في 2008 والذي حدد رأس مال البنوك بـ 10 مليار دينار جزائري.

2- تركيز البنوك:

إن وجود درجات عالية من التركيز للعمليات المصرفية في ظل بيئة مصرفية سليمة قد يكون أمراً مرغوباً ومطلوباً لتحقيق اقتصاديات الحجم مع المحافظة على قدر من المنافسة، كما من شأنه تعزيز تنافسية الجهاز المصرفي في ظل عولمة الصناعة المصرفية، غير أن التركيز في الساحة المصرفية الجزائرية يطرح بشكل يعاكس هذه الإيجابيات، فقد أدى وجود تركيز كبير داخل القطاع المصرفي الجزائري من خلال هيمنة البنوك العمومية على هيكل النشاط الشامل للقطاع، إلى غياب المنافسة الحقيقية بين البنوك وخلق حالة من الرتابة والجمود تعيق أي مبادرات للتحديث في أدوات وأساليب العمل (زقير، 2016، ص 228).

حيث يتضح من خلال الأرقام السابقة الذكر فيما يخص بعض مؤشرات أداء البنوك الجزائرية أن البنوك العامة تملك سيطرة شبة كلية على نشاط القطاع المصرفي (سواء الإقراض أو الإيداع أو من ناحية حجم الأصول)، فيما يبقى هامش البنوك الخاصة ضئيلاً جداً وهو ما لا يساعد على تحقيق الطابع التنافسي الذي كان المشّرّع يطمح إلى تحقيقه من خلال فتح القطاع المصرفي على المساهمة الخاصة والأجنبية.

3-الكثافة المصرفية (انتشار البنوك):

ركز الكثير من الباحثين على مبدأ الانتشار، وهناك نماذج تناولت هذا المبدأ بطريقة أو بأخرى، ولعل أشهرها ما ينص على أنه يجب أن يقابل كل 10000 شخص فرع واحد لبنك (مصيطفي، 2006، ص80). حيث وبالرغم من التطور الذي شهده عدد البنوك في السنوات الأخيرة بالجزائر إلا أن انتشار الفروع والوكالات البنكية عبر التراب الوطني لم يبلغ للمعيار الدولي، إضافة إلى سوء توزيع للوكالات البنكية بحيث تتركز في المدن الكبرى فقط ذات الكثافة في النشاط الاقتصادي (دريس، 2007، ص35)، فنجد وكالة لكل 25600 فرد في 2014 مقابل 25500 في 2013 وهو الذي لا يعد كافياً.

3- تجزئة النشاط البنكي

لقد نجم عن السياسة الاقتصادية المنتهجة في الجزائر والتي تركز على تخصيص الموارد المالية حسب خطط محددة مسبقاً لتشمل مختلف ميادين النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة خلق نوع من التخصص في النشاط المصرفي، وقد انبثق عن ذلك تجزئة النشاط المصرفي وكذلك قلة أو انعدام الحوافز أمام تلك المؤسسات لتوزيع محافظها المالية (يعقوبي، تمار، 2006، ص3).

4-فعالية الأداء:

يمكن تحليل نجاح وفعالية المنظومة المصرفية بالنسبة للوساطة المصرفية على المستويين (رزيق، فضيلي، 2004، ص 374):

- المستوى الأول: الفعالية المالية

- تقاس فعالية منظومة الوساطة المالية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات التي يضعها في متناول الزبائن، وتعد تكلفة الخدمات التي تقدمها البنوك الجزائرية مرتفعة بسبب:
- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.
- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل استعمال الموارد البشرية بكثرة لمعالجة العمليات التجارية.
- أنظمة الإعلام التي تعتبر نقطة الضعف في المنظومة البنكية.
- اكتظاظ استقبال الزبائن والعجز الكبير في مراقبة تدقيق الحسابات الداخلية.

- المستوى الثاني: الفعالية الاقتصادية

تعتبر منظومة الوساطة فعالة إذا قامت بتسيير جيد لنظام الدفع وخصت الموارد تخصيصاً جيداً، وتعاني المنظومة المصرفية من ضعف تخصيص الموارد بسبب ضعف جمع الأموال وذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك.
 - نقص ثقة الجمهور في البنوك، خاصة في ضمان ودائعهم في حالة الإفلاس أو سحب الاعتماد من البنك (حالة بنك الخليفة خير مثال).
 - البيروقراطية والصعوبة في فتح الحسابات الجارية وفي تلقي دفتر الشيكات.
 - ضعف كبير في الهياكل والوكالات البنكية خارج المدن الكبرى.
- وأيضاً تخصيص الموارد غير الملائم، سواء من ناحية العمليات المقرر تمويلها، أو من ناحية الطريقة المعمول بها.

5-فقدان الاحترافية:

البنوك التجارية الجزائرية تفتقد إلى الاحترافية اللازمة، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلطات العمومية في اتخاذ قراراتها على منح القروض للمؤسسات العمومية، وبالتالي مازالت أداة في يد الدولة، ومما يبرز عدم احترافية الجهاز المصرفي ما يلي (رزيق وفضيلي، 2004، ص 374):

- التمييز في تقديم القروض.
- الآجال الطويلة للرد على طلبات التمويل.
- استناد القرارات لمعايير مرتبطة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر.
- صعوبة الوصول إلى القروض البنكية، البيروقراطية، والتسيير المركزي.
- إفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحبات على المكشوفة للمؤسسة العمومية التي لا تتمتع بوضع مالي يسمح لها بالحصول على القروض .

6-القروض المتعثرة:

يعاني الجهاز المصرفي الجزائري من مشكلة كبيرة في هذا الجانب، حيث أنه أمام السياسات الاقراضية التوسعية التي انتهجتها البنوك الجزائرية لضمان تمويل المؤسسات العمومية من أجل استثماريتها دون مراعاة الجدوى الاقتصادية لتلك القروض، وهو ما قد يؤدي إلى عرقلة النشاط المصرفي بفقدان البنوك التجارية المقدرة على تسيير واسترجاع تلك القروض، وحتى بعد عمليات

التطهير المالي بقيت البنوك رغم مشاكلها تمنح القروض للمؤسسات العمومية دون مراعاة لوضعيتها المالية (زقير، 2016، ص231).

7-الضعف التكنولوجي:

إن العمل على تنويع وتحديث الخدمات المالية والمصرفية باستعمال ثورة الاتصالات والمعلومات يعد ضرورياً حيث تعاني البنوك الجزائرية من انعدام شبكة اتصالات متطورة ترقى إلى مستوى المتطلبات المعاصرة للتعاملات البنكية (بن عيشي، غالم، 2005، ص9).

1- ضعف الشفافية والإفصاح:

إن ضعف الشفافية والإفصاح عن البيانات المصرفية هو ما يؤدي إلى ضعف الرقابة على البنوك، إلى جانب انتشار البيروقراطية (هارون، العقون، 2005، ص 18).

إن نقائص ونقاط ضعف البنوك في الجزائر المشار إليها آنفاً تظهر وبالرغم من توفرها على قدرات لا يستهان بها، فهي ليست مستعدة بعد لمجابهة قواعد اقتصاد السوق والتي تتمثل في المنافسة، والانضباط المالي المتزايد عن طريق وضع أدوات التنظيم النقدي، وتطوير الأسواق المالية وتحسين نوعية وسائل الاتصال والمراقبة واللامركزية وغيرها من القواعد.

ثانياً - أزمة البنوك الخاصة الجزائرية:

وبالرغم من من النقائص التي شهدتها البنوك الجزائرية، عرف الوضع المالي والاقتصادي الجزائري استقراراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة برز معه تحسن المؤشرات الخاصة بالقطاع المصرفي، كما تميز الجهاز المصرفي والمالي الجزائري منذ نشأته بدرجة معتبرة من الاستقرار، حيث لم يشهد أزمات مالية حادة أو عنيفة ذات أثر كبير وخطير على عناصره أو ملاءته المالية عموماً، وما يتعين مراعاته في هذا الجانب هو أن البنوك العامة هي المقصودة أساساً بهذه الثقة، فالاستقرار النسبي المشار إليه عرف هزة عنيفة سنة 2002 بالإعلان عن إفلاس بنك خاص "بنك الخليفة" وهي القضية التي مست عمق المنظومة المصرفية، فرغم أنها لم تكن القضية الأولى التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري وتحديداً البنوك الخاصة (قبلها إفلاس البنك التجاري والصناعي الجزائري)، فقد كانت القضية الأهم على الساحة بتداعياتها وتطوراتها.

إن ما ميز القطاع المصرفي الجزائري وكان السبب في أزمة البنوك الخاصة هو سوء الحوكمة في الجهاز المصرفي بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والرقيب على البنوك الأخرى.

حيث تلعب الرقابة والاشراف الفعال على القطاع المالي ووجود مؤشرات الحيطة والإنذار دورا متميزا في إرساء اطار مؤسساتي سليم لانجاح الاصلاحات المالية بعد الكشف عن مدى سلامة واستقرار النظم المالية، وبالتالي تقييم مدى قابلية القطاع المالي ككل للتأثر بالأزمات المالية والاقتصادية بإعتبارها آليات للإنذار المبكر خاصة مع ارتباطها المباشر بمبادئ الحوكمة، وعلى صعيد الواقع الجزائري يظهر الضعف الكبير في آليات الرقابة والإشراف المالي، وهشاشة مؤشرات التحوط والإنذار اللازمة لتقييم سلامة القطاع المالي وتوفير البيئة الملائمة لاستقرار المنظومة المالية (رقابية، 2011، ص422).

وقد أشارت اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري هو سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة من خلال النفاص التالية (شريقي، 2009، ص ص 9، 10):

-عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة.

-التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر.

-المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين.

-غياب المتابعة والرقابة.

-عدم احترام قواعد الحيطة والحذر.

-عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.

-عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.

-غياب الاحتياطي الإجباري.

-تجاوزات لقوانين الصرف.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على التسديد، أما البنوك العمومية فهي كذلك تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس، وبذلك فقدت البنوك الوطنية الثقة الضرورية محليا وخارجيا نتيجة لعجز أنظمة الرقابة والإشراف الداخلي، وضعف النظم الاحترازية في المؤسسات المالية المصرفية، خاصة مع قصور دور البنك المركزي في الرقابة والتوجيه للبنوك الوطنية، مما كلف ذلك الخزينة العامة المليارات من الدولارات لتغطية الكثير من قضايا الاختلاس وتحويل الأموال (رقابية، 2011، ص422).

الفرع الثاني: الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

لقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية المصرفية، وتطرقنا في هذا العنصر للإطار التوجيهي من خلال برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

أولا- برنامج العمل الوطني في مجال 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 وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية وعدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي (عياري، خوالد، 2012، ص ص 15، 16):

- إنشاء فريق متخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2.
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

ثانيا- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

تم وضع ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، والذي يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، ويتضمن الميثاق جزئين هامين حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة، ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية

التي يبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والموردون وهذا ما عرضناه فيما يلي (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 1-100):

1- ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد:

يحتوي هذا الجزء على:

أ- **الظرف الجزائري:** حيث من المتوقع أن تطبيق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر أن يساهم في الانتقال نحو اقتصاد سوق حديث وفعال، ومواكبة التغيرات العالمية السريعة لتحقيق نقلة نوعية نحو التألق في عالم الأعمال والمؤسسة.

ب- **المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق:** إن هذا الميثاق موجه، بصفة خاصة إلى:

*مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية .
*المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهياً لذلك.

ج- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة كهدف ذا أولوية:** إن الاهتمام المتزايد بهذا النوع من المؤسسات راجع لمساهمتها في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات وتوفير مناصب الشغل. ووفقاً لهذا الميثاق تم تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى ثلاثة أنواع هي:

*مؤسسات تعاني صعوبات البقاء وتمثل الأغلبية.

*مؤسسات تواجه تحديات النمو وتمثل الأقلية.

*مؤسسات مساهمة في البورصة وتمثل نسبة ضعيفة.

د- **مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية**

2- المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة

وتتمثل معايير الحكم الراشد حسب هذا الميثاق في:

أ- **الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة:**

تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين، في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم، في هذا السياق فقط. وبواسطة هذه الهيئات العضوية، يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة.

ب- علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين:

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين، والأطراف الفاعلة الخارجيين ونوع العلاقة التي يجب تربطهم بالمؤسسة هي:

السلطات العمومية (كشريك)، البنوك والهيئات المالية الأخرى (ثقة وشفافية)، الموردين (من أجل تعاون دائم)، الزبائن (المالك الحقيقيين للمؤسسة)، العمال (هم أول زبائن المؤسسة)، المنافسين (الأخلاق وواجبات).

ج- النوعية و نشر المعلومات:

ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة. أما عن تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل الثلاثي و كذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة.

د- انتقال ملكية المؤسسة:

لا يوجد حل فعال في جميع الأحوال، فعلى كل مؤسسة أن تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها عملية نقل الخلافة باستقرار كامل، وفي هذا الشأن، فمن الأفضل دائما توقع كيفية ضمان النقل بدلا من انتظار وقوعه وبالتالي تحمل النتائج.

المطلب الثاني: الإطار التشريعي لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية

في هذا المطلب حاولنا عرض أهم القوانين والأوامر والأنظمة والاجراءات التي تتعلق بإرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

في إطار سعيها لتحسين الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، قد قامت السلطات النقدية بوضع عقود الكفاءة وتحسين دور مجالس الإدارة وإدارة البنوك، بحيث تم إعداد عقود النجاعة الجديدة إثر تقييم العقود الموقعة سنة 2004 والتي تشمل نظاما جديدا لرواتب مسيري البنوك (نظام الأجر المتغير الجديد المقرون بالأداء)، وقد تواصل تحسين دور مجالس الإدارة من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات داخلية جديدة تقضي على وجه الخصوص بإنشاء لجنة تدقيق وهذا الدور سيتعزز من خلال التعزيز المطرد لخبرة الأعضاء وتحسين الإدارة عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاقيات المهنة، وفي مجال تحسين الإدارة أيضا وتأهيل الوظائف ورفع مستواها في البنوك العمومية، تجدر الإشارة إلى تنفيذ مخططات التأهيل ورفع المستوى المؤسسي والمالي الذي أجري على أساس التدقيق المؤسسي والمالي وتوقيع عقود المساعدة المعززة، والتعاون مع البنوك الأجنبية ومن خلال

توسيع التكوين في مجال البنوك مع الخبراء الأجانب (الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، 2008، ص148-150).

كما يتوفر النظام المصرفي الجزائري على قاعدة من الأنظمة التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالرقابة المصرفية التي تعمل على دعم وتعزيز إدارة العمليات المصرفية، وهي أصلا مستوحاة من توصيات لجنة بازل 1، حيث ظهر التوافق الكبير بين القواعد الاحترازية في إطار التعليمات 94-74 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر في إدارة البنوك والمؤسسات المالية، وتلك الخاصة بمقررات لجنة بازل 1 (زيدان، 2009، ص24).

وتم وضع نظام للرقابة الداخلية في عام 2002 ينسجم مع الإطار الخاص بنظم الرقابة الداخلية الذي أصدرته لجنة بازل في 1998 تضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر، إلى جانب صدور نظام ضمان الودائع المصرفية الصادر في 2004/04/03، كما أن الإفصاح والشفافية التي تضمنته مبادئ بازل الصادرة في 2006 لا تزال دون المستوى المطلوب، حتى وإن وفق بعضها في تحقيق مستوى متقدم في الإفصاح والإعلان العام عن معلومات حول أنشطتها المصرفية، وفي هذا الصدد قامت السلطات الإشرافية بوضع تشريعات تدرج ضمن الإطار العام لحوكمة البنوك خاصة فيما يتعلق بالرقابة المصرفية من أهمها (زيدان، 2009، ص ص24، 25):

1- وضع نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية: العاملة في السوق الجزائرية من خلال نظام رقم 02-03 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 2002/11/14 المتضمن قيام البنوك بالرقابة الداخلية لأنشطتها والتي شملت ما يلي:

أ- مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: يهدف نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية إلى:

- مراقبة تطبيق العمليات المصرفية للأحكام التشريعية والتنظيمية الموضوعة من قبل البنك المركزي.
- مراقبة التنفيذ الصارم للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعرض للمخاطر، والتقييد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي، لاسيما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى.

ب- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات: يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية، نوعية ومصداقية المعلومات، وكذا مناهج التقييم المحاسبية، مع التركيز على الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات بشكل دوري.

ج- وضع أنظمة تقدير المخاطر والنتائج: يجب أن تقوم البنوك والمؤسسات المالية بأنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياته، بغرض توخي الحذر من مختلف المخاطر التي تتعرض لها جراء هذه العمليات، لاسيما المخاطر المرتبطة بالقروض، بالسوق، بمعدلات الفائدة وبالسيولة.

د- وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر من خلال:

-التأكد من متابعة ملفات التوطين المفتوحة ومراجعتها في الوقت المحدد.

-السهر على توضيح العمليات المصرفية المختلفة قبل تقديم التقارير.

-التأكد من المطابقة التامة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية بلدان

العالم.

ه- وضع نظام للإعلام والتوثيق: يهدف هذا النظام إلى:

-إضفاء الشفافية على مختلف العمليات المصرفية.

-إعداد التقارير الخاصة بكل بنك، مع نشرها ووضعها في متناول أصحاب المصالح.

-توثيق كل المعلومات حتى يمكن الرجوع إليها في حالة الاقتضاء.

2-وضع نظام مركزية المخاطر من أجل تفادي الوقوع في المخاطر أو الحد منها، بمعنى نظام

للإنذار المبكر لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها البنوك نتيجة لعدم تطبيقها تعليمات بنك الجزائر.

3-وضع نظام لضمان الودائع المصرفية: والذي يقضي بانخراط كل البنوك العمومية والخاصة،

الوطنية والأجنبية في هذا النظام، بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم، والمبالغ

الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، كما يهدف هذا النظام إلى الحفاظ على سلامة المراكز

المالية للبنوك.

يشكل التدقيق على الوثائق، بالنسبة للكشف البنكي، الخطوة الأولى لنظام الإنذار الذي يسمح

برصد أفضل لنظام البنكي، ويغطي التدقيق على الوثائق إجمالي 24 مؤسسة معتمدة، أي 18 بنكا و6

مؤسسات مالية، وفي هذا الإطار، وخلال السنوات من 2002 إلى 2007، تم إرسال 2558 إخطارا

إلى البنوك والمؤسسات المالية المعنية يشمل، على وجه الخصوص، التأخير في إرسال التصاريح،

عدم الامتثال للمعايير السارية، الأخطاء والتناقضات وطلبات الحصول على معلومات إضافية، وقد

ساهم التحسين الجاري للنظم البنكية للمعلومات، الرامي إلى تعزيز وتحديث نظم الدفع، في الحد من

التأخر في تقديم تقارير التصريح وتحسين رصد المخاطر مع ذلك، لا بد من بذل المزيد من الجهود في هذا الخصوص (الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، 2008، ص153).

تعتبر معايير المحاسبة من أهم دعائم الشفافية والإفصاح التي تعد بدورها من أهم مبادئ حوكمة البنوك، وفي هذا الشأن فلقد قام المشرع الجزائري بإصدار مجموعة من القوانين والأنظمة التالية:

- القانون رقم 07-11 والذي يهدف إلى تحديد النظام المحاسبي المالي وكذا شروط وكيفيات تطبيقه، بحيث يتضمن النظام المحاسبي المالي إطارا تصوريا للمحاسبة المالية ومعايير محاسبية ومدونة حسابات تسمح بإعداد كشوف مالية على أساس المبادئ المحاسبية المعترف بها عامة ويمكن لهذا النظام المحاسبي المالي الجديد الذي دخل حيز التنفيذ ابتداء 2009/01/01 أن يرسخ مبادئ وأسس الحوكمة في الشركات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة (الجريدة الرسمية، 2007، ص 3-6).

- النظام رقم 92-08 الذي يهدف إلى تحديد مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية المتمثلة في المبادئ المحاسبية العامة وقواعد التقييم الخاصة (الجريدة الرسمية 1، 1993، ص 19).

- النظام رقم 92-09 الذي يهدف إلى تحديد شروط إعداد الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية (الجريدة الرسمية 2، 1993، ص 29).

نشير هنا إلى أن البنوك العمومية الجزائرية قد استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي والمصرفي الجزائري الذي أقره الإتحاد الأوربي AMSFA من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية، ووضع مخطط مراقبة التسيير (زيدان، 2009، ص26).

وقد أشارت الوزيرة المنتدبة المكلفة بالإصلاحات المالية والمصرفية إلى أن تطوير وتعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك اعتبر من أولويات الإصلاحات في هذا المجال، مع التركيز في تركيبة مجالس إدارة البنوك للرفع من أدائها، كما أشارت الوزيرة إلى أهمية الشفافية والإفصاح كأحد مبادئ الحوكمة في البنوك، وأن هذه الأخيرة تتطلب وجود نظام معلومات متطور يتيح لأصحاب المصالح معرفة المركز المال للبنوك (زيدان، 2009، ص26).

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

رغم وجود بعض الملامح الأولية التي توحى ببداية الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، إلا أن هذا التطبيق لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب، فنلاحظ مثلا غياب ميثاق الحوكمة لدى البنوك الجزائرية، وذلك خلاف بعض الدول العربية التي قطعت أشواط مهمة في إرساء مبادئ حوكمة البنوك إنطلاقا من وضع المواثيق المتعلقة بها، عدم وضوح أعمال ومسؤوليات مجلس الإدارة فمعظم البنوك خاصة العمومية منها لا تعمل مجالس إدارتها على تبني أهداف واستراتيجيات واضحة للبنك، إضافة إلى عدم حماية حقوق المساهمين وخاصة المنتمين إلى الأقلية.

كما نلاحظ أنه وإن كانت عملية إفصاح البنوك لسلطات الرقابة والإشراف تتم وفقا للنصوص التنظيمية، إلا أن حصول الجمهور العام على مختلف المعطيات والمعلومات المتعلقة بالبنوك يبقى أمرا صعباً وفي أغلب الاحيان غير ممكن، ويلاحظ أيضا أن إعلانات ومنشورات بنك الجزائر الخاصة بالقطاع المصرفي بالجزائر بشكل عام لا تغطي أنشطة البنوك، والتي لا يزال الحصول على معلومات عنها صعب.

هذا بالإضافة إلى نقائص أخرى تعاني منها البنوك الجزائرية في إطار تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المراجعة، وانتشار الفساد المالي من رشوة ومحسوبية وكثرة الاختلاسات وعمليات التزوير، ولا يجب أن ننسى أيضا التزام البنوك الجزائرية بمعايير لجنة بازل، ففي الوقت الذي تتنافس فيه البنوك على تطبيق بازل 3، البنوك الجزائرية تطبق بازل 1 مع وجود بعض الاختلافات مثل معدلات ترجيح المخاطر، والاهتمام أكثر بخطر القرض، دون الأخذ في الحسبان خطر السوق وخطر التشغيل.

ولمعالجة مؤشرات الضعف هذه يستدعي الأمر التزام البنوك الجزائرية بمجموعة من الآليات الداخلية، وتوفير المحيط الضروري الذي يساعد على تطبيق نظام الحوكمة من أجل توفر البيئة المناسبة حتى يكون لحوكمة البنوك أثر ملموس، وهذا ما حاولنا عرضه من خلال هذا المطلب بالتطرق للآليات التالية:

الفرع الأول: الآليات الداخلية الداعمة لحوكمة البنوك الجزائرية

يتمثل دور الآليات الداخلية في دعم حوكمة البنوك الجزائرية، من خلال توضيح المسؤوليات التي يجب تطبيقها من قبل الفاعلين الداخليين، وفي هذا العنصر ركزنا على العوامل التي تساعد هؤلاء الفاعلين على التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية.

1- إصلاح مجالس إدارة البنوك:

- إذ يجب التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه كل من المساهمين والمودعين في البنك من خلال (علال، بن جاب الله، 2006، ص ص 15، 16):
- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل جهدهم لصالح المساهمين والمودعين.
 - ينبغي أن يضمن مجلس الإدارة تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع فئات المساهمين.
 - يجب أن يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين السارية مع مراعاة مصالح المتعاملين مع البنك.
 - يجب أن يكون المجلس قادرا على الحكم بموضوعية على شؤون البنك باستقلالية عن الإدارة، حيث يتعين أن يتضمن تشكيل المجلس عددا مناسباً من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على الحكم الموضوعي المستقل على المهام المختلفة على أن يخصصوا الوقت الكافي لهذه المسؤوليات.
 - يفضل أن يتضمن مجلس الإدارة اللجان التي تساهم في توزيع المسؤوليات، السابق ذكرها.

2- الارتقاء بالعنصر البشري:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في الارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل البنوك الجزائرية لتطوير الخدمات المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة ما لم يواكبها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية، بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية، هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عددا من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال" من خلال التكوين المستمر للموظفين سواء في استعمال التكنولوجيات المتطورة المرتبطة بالعمل المصرفي، أو في مجال تجسيد علاقة حميمة بين البنك والعميل من خلال ترقية أداء العاملين، من خلال صقل وتنمية مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار في الأوقات المناسبة (زيدان، دريس، 2004، ص 418).

3- التكيف مع التطورات التكنولوجية:

لا شك أن عصر العولمة في الوقت الراهن أعطى للتكنولوجيا مكانة خاصة تأثر بها العمل المصرفي، ففي ظل هذا المسعى تحاول البنوك الجزائرية مواكبة تطورات الصناعة المصرفية بنقل العديد من التقنيات المصرفية إلى السوق الجزائرية، وذلك بهدف تطوير العمل المصرفي في الجزائر،

- وابتكار الأدوات المصرفية الجديدة وتنويع الخدمات، إلا أن واقع البنوك الجزائرية لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب وهذا راجع للأسباب التالية (دريس، 2007، ص 155):
- قصور البيئة القانونية والتشريعية في تقنين المعاملات المصرفية الالكترونية.
 - ارتفاع تكلفة إنشاء وصيانة وإيجار الشبكات الخاصة بالعمليات المصرفية الالكترونية.
 - تعدد المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية، ومنها مخاطر المنافسة والمخاطر الائتمانية.

4- مواكبة المعايير الدولية:

في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في السوق المصرفية، ومن أهم المجالات التي ينبغي مواكبتها ما يلي (زيدان، دريس، 2004، ص ص 418، 419):

أ- **تدعيم القواعد الرأسمالية:** تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية كبيرة باعتبارها خط الدفاع الأول عن المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنوك في تنويع خدماتها وتوسيع نشاطها المصرفي.

ب- **تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك:** تسعى البنوك الجزائرية إلى وضع ضوابط ومحددات لمنح القروض تفاديا لأزمات السيولة التي عرفت في الفترة الأخيرة نتيجة ثقل محافظتها بالديون المشكوك في تحصيلها.

ج- **الاهتمام بإدارة المخاطر:** في ضوء ما تشهده السوق المصرفية من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، أصبح النشاط المصرفي يركز في مضمونه على إدارة المخاطر.

د- **وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك:** مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي والمصرفي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من طرف المؤسسات الدولية ولجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن هناك حاجة ماسة لوضع آلية للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية، وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية الداعمة لحوكمة البنوك الجزائرية

تتمثل الآليات الخارجية لدعم الحوكمة في البنوك الجزائرية في تلك الإجراءات التي تقع مسؤولية تنفيذها على الفاعلين الخارجيين في حوكمة البنوك، والمتعلقة أساسا بالأطر التالية:

1- توفر الاطار القانوني والتنظيمي:

يعتبر وجود بيئة اقتصادية كلية مستقرة مدعومة بمناخ استثماري قادر على جذب الاستثمارات على الصعيد المحلي والأجنبي، أمرا ضروريا لتعزيز مؤشرات تطور الجهاز المصرفي الجزائري، خاصة التي تتعلق بحشد المدخرات وتقديم القروض اللازمة لتمويل الاستثمارات المنتجة الكفيلة بزيادة معدلات النمو الاقتصادي، ناهيك عن دورها في تطوير القطاع الخاص، والذي يعتبره العديد من الاقتصاديين هو الأكثر كفاءة في ما يتعلق باستغلال القروض الممنوحة في مجالات استثمارات منتجة، وذلك بالمقارنة مع القطاع العام، وهنا يجب على الدولة دعم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري، وترقية الاستثمار، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال تطوير التشريعات والقوانين التي تنظم القطاع الاقتصادي، بما يتماشى والتحولات العالمية، ويكفل مشاركة حقيقية للبنوك في عملية التنمية الاقتصادية، وذلك عن طريق (زقير، 2016، ص 277):

-أولا: توحيد كفاءات وتقنيات تعامل النظام القضائي مع قضايا الخصومة، الإفلاس، تصفية المؤسسات، مسؤولية المسيرين المدنية والجزائية والتحكيم والمصادرة ونزع الملكية من أجل المنفعة العامة وتسريح المستخدمين والملكية الفكرية والصناعية، وأسرار الأعمال.

-ثانيا: توضيح القوانين حق الملكية، قانون العقود، قانون الأعمال، قانون الخصومة لأن هذا من شأنه أن يسمح للبنوك بعقد صفقات في إطار من الشفافية القانونية، كما يجب التأكيد على ضرورة الإصلاح الإداري للقضاء على مظاهر الفساد، وتحسين النظم الإدارية والأطر المؤسسية حيث من شأن تعزيز كفاءة ومرونة الإطار المؤسسي والتنظيمي (تزيد كلما انخفض عدد الإجراءات اللازمة لتأسيس المشروعات وتسوية المنازعات للاستثمار) تعزيز المناخ الاستثماري.

2- توفر الاطار الرقابي:

لدعم وتعزيز الحوكمة في البنوك الجزائرية، على بنك الجزائر الحرص على القيام بما يلي (زقير، 2016، ص 280):

-تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي، وفي هذا الإطار يجب العمل على ما يلي:

- سن التشريعات الخاصة بنظم الدفع الإلكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية.
- دراسة تأسيس هيئة للإشراف على توثيق التوقيع الإلكتروني وفض أية نزاعات قد تنشأ بين البنوك وعمالها، فضلا عن دراسة إنشاء دوائر متخصصة للنظر في نزاعات بطاقات الائتمان.
- يؤمن المنافسة السليمة ضمن القطاع المصرفي، كما يراقب عمليات البنوك ويدقق فيها ويتأكد من سلامة أوضاع كل بنك من ناحية الملاءة والسيولة، ويؤمن الشفافية في العمليات التمويلية المرتبطة بأداء القطاع المصرفي من خلال العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك، كما يشرف على زيادة فاعلية القطاع في تمويل حاجيات الاقتصاد بأقل كلفة.
- يعمل من أجل تطوير سوق نقدية يبدأ بسوق ما بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، مثل شركات الضمان التي لديها فائض سيولة على المدى القصير.
- تطوير وتقوية الدور الرقابي والإشرافي لبنك الجزائر على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة.
- ضرورة قيام بنك الجزائر بتوفير الموارد البشرية الفنية اللازمة كما وكيفا لتحليل البيانات الواردة من البنوك من ناحية، والوفاء باحتياجات التفتيش الميداني الدقيق والمستمر على جميع وحدات الجهاز المصرفي من ناحية أخرى، وما يعزز ذلك العمل على إنشاء فروع للبنك المركزي بكافة المناطق وذلك للإسراع في إنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة وممارسة الرقابة والإشراف على البنوك بالدقة الكافية.
- سن قوانين تهدف إلى حماية المدخرين، وتدعيم وسائل تعبئة وتخصيص الادخار.

3- زيادة تنافسية الأسواق:

يعتبر وجود أسواق تنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على البنوك، والتي ترغبها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، بحيث يؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد ويؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا فإنه من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت (علال، بن جاب الله، 2006، ص 13).

وتجدر الإشارة هنا أنه ورغم التحسن الذي حققه الجهاز المصرفي الجزائري في السنوات الأخيرة، إلا أن الفترة المقبلة تختلف كلياً ظروفها ومتطلباتها عن الفترة الماضية، إذ أن المنافسة ستكون أقوى مع احتمال إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وما يترتب عنه من تحرير

الخدمات المالية واندماج الأسواق المحلية ضمن السوق الدولي، ومنه يتطلب تنمية القدرة التنافسية للبنوك من خلال رفع مستوى أداء المؤسسات المصرفية الجزائرية وتحسين جودة منتجاتها (قاسيمي، 2015، ص298).

4- تطوير أسواق الأوراق المالية:

تعتبر الأسواق المالية المتطورة إحدى الآليات الهامة التي تعزز الحوكمة في البنوك، وذلك عن طريق إرسال الإشارات السعرية والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة وبالتكلفة منخفضة، وهذا ما يؤثر على قيمة أسعار أسهم البنك وعلى إمكانية حصوله على رأس المال، ويتميز سوق الأوراق المالية الذي يتصف بكفاءة العمل بما يلي (علال، بن جاب الله، 2006، ص 12):

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار البنوك للأسهم والسندات وتداولها وتنص على المسؤوليات والتزامات، والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، مع وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية.

- وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديدين مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.

- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية تضم منضمين مستقلين ومؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالبنوك والسهر على سلامة السوق.

5- دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة:

وهم الأفراد أو الجماعات التي تعمل على سد فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين وتقوم بجمع وتوفير تلك المعلومات للخارجيين عن أداء الداخليين وعن البنوك، وتعتمد على معايير مهنية عالية ويقومون بالضغط أحيانا بفرض عقوبات للمحافظة والالتزام بتلك المعايير، ولهذا السبب فمن المهم توفير التدريب الضروري والبيئة اللازمة التي يمكن أن يزدهر فيها عمل أولئك الوكلاء، ومن أمثلة هؤلاء جهات ذاتية التنظيم مثل خبراء المحاسبة والمراجعة، جهاز الإعلام، المحامون، أجهزة التصنيف الائتماني، نشطاء المستهلكين، خبراء البيئة، نشطاء المستثمرين والمساهمين مثل المؤسسات الاستثمارية، وأصحاب رأس المال المخاطر، وكل من هؤلاء الأفراد أو الجماعات لديه نوع خاص من الخبرة، ولديه الموارد والمسؤوليات للقيام بالرقابة المكثفة التي تؤدي إلى تعزيز حوكمة البنوك (سوليفان وآخرون، 2003، ص ص22، 23).

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

يعتبر موضوع تقييم أداء البنوك مهماً، لأن الأداء الفعال للمنظومة المصرفية يعتبر من القواعد الأساسية التي يبنى عليها الاقتصاد، وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على تأثير تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل التقارير المالية والبيانات المتعلقة بالبنوك، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) بطريقة (Cross Sectional) للبنوك محل الدراسة خلال الفترة (2004-2014)، ويمكن إيضاح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية: المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، فترة الدراسة، وسائل جمع البيانات، نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة، طريقة التقدير، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، يشمل هذا المطلب الإجراءات المنهجية للدراسة التي تشمل المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، فترة الدراسة، مصادر وأسلوب جمع المعلومات والبيانات.

أولاً- المنهج المستخدم:

بالنظر إلى طبيعة الدراسة وللوصول إلى الأهداف التي ترمي لها تم استخدام المناهج التالية:

1. **المنهج التاريخي:** لسرد أهم المراحل التي مر بها تطور النظام المصرفي الجزائري، والإصلاحات التي عرفها.
2. **المنهج الوصفي التحليلي:** والذي يستخدم لرصد ومتابعة ظاهرة أو حدث معين، واستخدم في هذه الدراسة للتعرف على مفهومي الحوكمة المؤسسية والأداء، كما تم وصف طبيعة النظام المصرفي وبعض الجوانب المؤثرة على أداءه.
3. **أسلوب التحليل القياسي:** واستخدم في إطار دراسة أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك الجزائرية وذلك باستخدام الطريقة الكمية.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في الجزائر وعددها تسعة وعشرون بنكا في نهاية 2014، وتم أخذ عينة تتكون من سبعة بنوك وهي: أربعة بنوك عمومية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، والبنك الخارجي الجزائري (BEA)، والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وثلاثة بنوك خاصة وهي: بنك الخليج AGB، بنك سوسيتي جنرال SOCIETE GENERALE، ترست بنك TRUST BANK، وهي مجموعة البنوك التي استطاعت الباحثة الحصول على معلوماتها المالية والبيانات الخاصة بمجلس الإدارة.

ثالثا- فترة الدراسة:

اشتملت الدراسة على الفترة المحددة من (2004-2014)، حيث تم في عام 2003 القيام بتعديل لقانون النقد والقرض 10/90 الصادر في (1990)، والذي يعتبر نقطة تحول في النظام المصرفي الجزائري. وتم تعديله في 2003 لفرض مزيد من الرقابة على البنوك بعد إفلاس بنكين خاصين هما بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري، إلا أن فترة الدراسة بدأت من 2004 وذلك لعدم توفر العلوامات لسنة 2003 لكل البنوك محل الدراسة.

رابعا- مصادر الحصول على البيانات:

هذه الدراسة حصلت على القوائم المالية والمعلومات المالية للبنوك محل الدراسة باللجوء لبيانات ومعلومات BANKSCOPE وهي تمثل قاعدة بيانات عالمية لمجموعة كبيرة من المؤسسات المصرفية العامة والخاصة، حيث تم تحميل هاته البيانات من قاعدة البيانات الخاصة Bankscope بمدرسة الدراسات المشرقية والافريقية the School of Oriental and African Studies SOAS بلندن، وقاعدة البيانات الخاصة (Paris) Bankscope par Vandijk بجامعة دوفين باريس Université de Paris dauphine، وتم الحصول أيضا على بعض البيانات المالية والمعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة من المركز الوطني للسجل التجاري، وهو هيئة إدارية مستقلة تعمل تحت إشراف وزارة التجارة أنشأت بهدف مسك السجلات التجارية، كما تم الحصول على القوائم المالية والمعلومات المالية لبعض البنوك من مواقع البنوك الإلكترونية.

المطلب الثاني: نموذج ومتغيرات الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من خلال إشكالية الدراسة وأهدافها وفرضياتها، حاولت الدراسة تطوير نموذج لقياس أثر بعض الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة المؤسسية كمتغيرات مستقلة على الأداء المالي مقاساً بنسبتي العائد على متوسط الأصول، والعائد على متوسط حقوق الملكية للبنوك محل الدراسة كمتغير تابع.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

تم تحديد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة، وتم الحصول على البيانات والأرقام من ميزانيات وجدول حسابات نتائج البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى معلومات تخص أعضاء مجلس الإدارة، وفي الملحق رقم (01) عرض لهذه المتغيرات وقيمها، ويمكن تفسير متغيرات الدراسة وطريقة احتسابها في العناصر التالية:

أولاً- المتغير التابع (الأداء المالي):

الأداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية (يحياوي، بوحديد، 2014، ص65)، كما يمثل أداء البنك تحقيق مصلحة المساهمين فمعظم الدراسات عند تقييمها للأداء المالي تركز على نسب الربحية كمؤشر على نجاح البنك، وفي هذه الدراسة تم اختيار مؤشرين كمقياس للأداء المالي وهما: العائد على متوسط الأصول (ROA)، والعائد على متوسط حقوق الملكية (ROE).

-العائد على متوسط الأصول (ROA): يمثل النتيجة الصافية إلى متوسط إجمالي الأصول (المتوسط الحسابي لإجمالي الأصول للسنة السابقة وإجمالي الأصول للسنة الحالية).

- العائد على متوسط حقوق الملكية (ROE): يمثل النتيجة الصافية إلى متوسط إجمالي حقوق الملكية (المتوسط الحسابي لإجمالي حقوق الملكية للسنة السابقة وإجمالي حقوق الملكية للسنة الحالية).

ولقد تم الاعتماد على المؤشرين السابقين لعدة أسباب تتمثل أهمها في اعتماد عدد كبير من الدراسات في هذا المجال على هذين المؤشرين، وكذلك بسبب سهولة حسابهما وتوفير المعلومات الخاصة بهما.

ثانيا- المتغيرات المستقلة (آليات الحوكمة المؤسسية):

يمثل هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة بالإضافة إلى بعض الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية المتغيرات المستقلة في الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على بعض المتغيرات الأكثر استخداما في الدراسات السابقة وتمثلت في:

1. الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية: وهي كالتالي:

-هيكل الملكية: وفي هذه الدراسة اعتمدنا على تقسيمها إلى ملكية عامة و ملكية خاصة، حيث نجد في عينة الدراسة أربعة بنوك عمومية وثلاثة خاصة، أما عن طريقة قياس هذا المتغير فإنه يأخذ القيمة الوهمية 1 في حالة البنوك العامة، والقيمة الوهمية 0 في حالة البنوك الخاصة، هذا بالنسبة للنموذج الذي يجمع بين حالة البنكين، أما بالنسبة للنموذج الذي يدرس كل من حالة البنوك العامة والخاصة بشكل منفرد، فإنه في حالة البنوك العامة تأخذ كل البنوك العامة قيمة 100% وهي نسبة أكبر مساهم في هذه البنوك وهي الدولة، وبالتالي لا نستطيع دراسة تأثير هذا المتغير على أداء البنوك العامة، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فتختلف هذه النسبة من بنك لآخر وهي تأخذ قيمة نصيب أكبر مساهم في البنك.

-حجم مجلس الإدارة: وهو يعبر عن عدد أعضاء مجلس الإدارة.

-ازدواجية المدير التنفيذي: وفي هذا المتغير نجد حالتين:

* إذا كان المدير التنفيذي هو يشغل أيضا وظيفة رئيس مجلس الإدارة، بالتالي تكون لدينا حالة ثنائية أو ازدواجية المدير، وفي هذه الحالة يأخذ هذا المتغير القيمة الوهمية 1.

* إذا كان المدير التنفيذي لا يشغل أيضا وظيفة رئيس مجلس الإدارة، بالتالي لا تكون لدينا حالة ثنائية أو ازدواجية المدير، وفي هذه الحالة يأخذ هذا المتغير القيمة الوهمية 0.

2. الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية: حاولنا في هذا العنصر الحصول على نسبة كفاية رأس

المال ولكن لم نتمكن من ذلك، إلا أننا وجدنا بعض الدراسات منها دراسة (Eduardus, et al,2007) التي قامت أيضا بقياس بعض المؤشرات المرتبطة بنسبة كفاية رأس المال، كما يمكن اعتبار هذه النسب كمؤشر جيد لتنفيذ الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية، وهذه النسب تمثلت في:

نسبة رأس المال (CR) Capital ratio: وتقاس بقسمة مجموع نسبة LLP وحقوق الملكية على إجمالي القروض (القروض المقدمة للأفراد والمؤسسات التجارية).

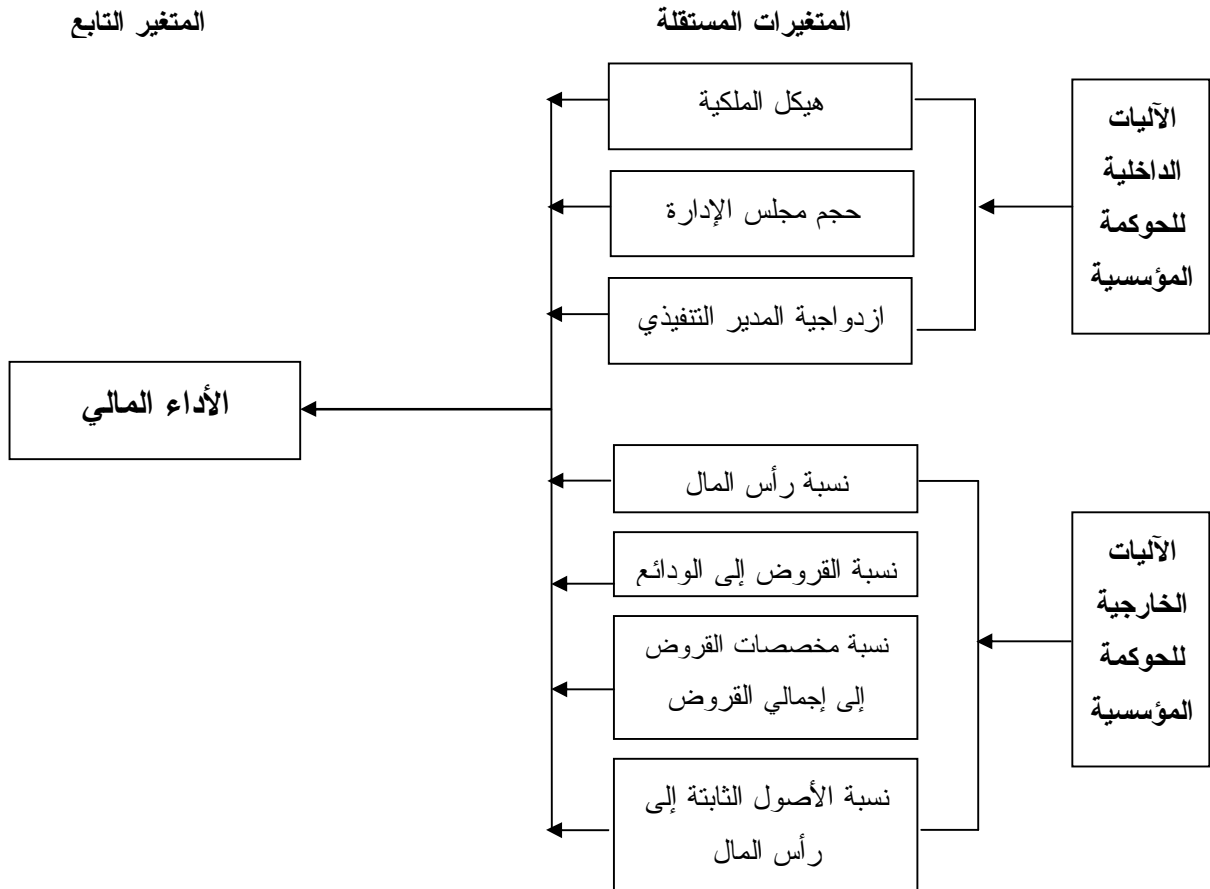
نسبة القروض إلى الودائع (LDR) Loan to Deposits Ratio: وتقاس بقسمة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع.

نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي القروض Loan Loss Provisioning (LLP): وتقاس بقسمة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي القروض. نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال (FAI) Fixed Asset to capital: وتقاس بقسمة الاصول الثابتة إلى رأس المال.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

إن النموذج الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة تم تبنيه انطلاقا من بعض الدراسات خاصة دراسة (Eduardus, et al,2007) ودراسة (Kim, Rashia, 2010) ودراسة (Darweesh, 2015)، وفي حالة هذه الدراسة تم القيام بتصميم نموذج يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03-02): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

إلا أننا في هذه الدراسة ارتأينا القيام بمجموعة من النماذج تتبثق من النموذج الرئيسي للدراسة كما يلي:

النموذجين الأوليين يجمعان بين البنوك العامة والخاصة وتكون معادلتها كما يلي:

النموذج الأول:

$$ROE = \alpha_0 + \beta_1 OW N + \beta_2 B.S + \beta_3 CEO + \beta_4 LDR + \beta_5 LLP + \beta_6 CR + \beta_7 FAI + \varepsilon_1$$

النموذج الثاني:

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 OW N + \beta_2 B.S + \beta_3 CEO + \beta_4 LDR + \beta_5 LLP + \beta_6 CR + \beta_7 FAI + \varepsilon_1$$

واستخدم هذين النموذجين لمعرفة أثر هيكل الملكية على أداء البنوك العامة والخاصة، ففي حالة الفصل بين البنوك العامة والخاصة، لا نستطيع معرفة أثر هيكل الملكية بالنسبة للبنوك العامة لأن جميعها تملك فيها الدولة ما نسبته 100%، وبالتالي البرنامج الإحصائي لا يقوم بدراسة هذا المتغير.

النماذج المتبقية تفصل بين حالة البنوك العامة وحالة البنوك الخاصة كما يلي:

في حالة البنوك العامة: تم حذف المتغير **OWN** لأنه لا يتغير يأخذ قيمة ثابتة وبالتالي لن يكون له تأثير.

النموذج الثالث:

$$ROE_G = \alpha_0 + \beta_1 B.S + \beta_2 CEO + \beta_3 LDR + \beta_4 LLP + \beta_5 CR + \beta_6 FAI + \varepsilon_1$$

النموذج الرابع:

$$ROA_G = \alpha_0 + \beta_1 B.S + \beta_2 CEO + \beta_3 LDR + \beta_4 LLP + \beta_5 CR + \beta_6 FAI + \varepsilon_1$$

في حالة البنوك الخاصة:

النموذج الخامس:

$$ROE_p = \alpha_0 + \beta_1 OW N + \beta_2 B.S + \beta_3 CEO + \beta_4 LDR + \beta_5 LLP + \beta_6 CR + \beta_7 FAI + \varepsilon_1$$

النموذج السادس:

$$ROA_p = \alpha_0 + \beta_1 OW N + \beta_2 B.S + \beta_3 CEO + \beta_4 LDR + \beta_5 LLP + \beta_6 CR + \beta_7 FAI + \varepsilon_1$$

ونستفيد من الفصل بين حالة البنوك العامة والبنوك الخاصة عند دراسة أثر آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك، في أنه يسمح لنا بمعرفة البنوك التي يتأثر أداءها بشكل أكبر بآليات الحوكمة هل هي البنوك العامة أم البنوك الخاصة.

متغيرات النموذج

ROE = Return on average Equity

ROA= Return on average asset

OWN= Ownership Structure

B.S= Board Size

CEO= CEO-Chairman duality

CR = Capital Ratio

LDR= Loan to Deposits Ratio

LLP= Loan Loss Provisioning

FAI= Fixed Asset to capital

 α = Intercept β = Coefficient of parameters ε = Residual error

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة والتأكد من الفرضيات، تم في هذا العنصر التركيز على التحليل الإحصائي لمتغيرات النموذج، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS) ضمن البرنامج الإحصائي (SPSS) (21)، واعتمد تحليل نتائج الدراسة التطبيقية على ثلاثة مراحل: بدأت بوصف لبيانات الدراسة، ثم التحقق من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي، وإنهاءً بتقدير نماذجها وإختبار فرضياتها، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

الفرع الأول: التحليل إحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

تتأثر بيانات وأرقام متغيرات الدراسة بطرق ومصادر وآلية جمع البيانات وتطور المؤسسات المصرفية محل الدراسة، لذا حاولنا القيام بمعالجة إحصائية لبيانات الدراسة من خلال حساب بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والقيمة الدنيا، والقيمة القصوى، وذلك لإعطاء صورة واضحة على هذه المتغيرات، وفيما يلي تلخيص النتائج المتصلة بالإحصائيات الوصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة:

جدول رقم (03-04): يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
ROA	77	-7,16	6,94	1,68	,22	1,96
ROE	77	-63,63	30,16	12,2	1,64	14,42
OWN	77	37,6	100,0	85,37	2,73	24,03
BS	77	3,0	10,0	5,98	,17	1,51
LDR	77	13,76	134,25	67,90	3,59	31,55
LLP	77	-8,79	14,75	1,95	,381	3,35
CR	77	2,06	751,93	40,06	9,64	84,67
FAI	77	4,09	98,20	33,98	2,58	22,65

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS21).

من الجدول نلاحظ مايلي:

-بالنسبة للعائد على متوسط الأصول (ROA): فنجد أن أقل نسبة كانت -7.16 % كحد أدنى وكانت في بنك الخليج سنة 2004، وأن أعلى قيمة كانت 6.94 % موجودة في ترست بنك سنة 2010، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذه النسبة كان 1.68 % ، وبانحراف معياري 1.96.

-بالنسبة للعائد على متوسط حقوق الملكية (ROE): فنجد أن أقل نسبة كانت -63.63 % كحد أدنى وكانت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سنة 2006، وأن أعلى قيمة كانت 30.16 % موجودة في بنك الخارجي الجزائري BEA سنة 2007، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذه النسبة كان 12.2 % ، وبانحراف معياري 14.42.

-بالنسبة لهيكل الملكية (OWN): فنجد أن أقل نسبة كانت 37.6 % كحد أدنى وكانت في ترست بنك، وأن أعلى قيمة كانت 100 % موجودة في البنوك العمومية بالإضافة إلى سوسيتي جنرال، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير كان 85.37 % ، وبانحراف معياري 24.03.

-بالنسبة لحجم مجلس الإدارة (BS): فنجد أن أقل عدد لأعضاء مجلس الإدارة كانت 3 أعضاء كحد أدنى وكانت في سوسيتي جنرال سنة (2004-2008) و(2013-2014)، وأن أعلى قيمة كانت 10 أعضاء موجودة في القرض الشعبي الجزائري CPA سنة 2004، و2005، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير النسبة كان 5,98 ، وبانحراف معياري 1,51.

-بالنسبة لنسبة القروض إلى الودائع (LDR): فنجد أن أقل نسبة كانت 13.76 % كحد أدنى وكانت في البنك الخارجي الجزائري سنة 2007، وأن أعلى قيمة كانت 134.25 % موجودة في بنك الخليج

سنة 2008، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير كان 67.90 % ، وبانحراف معياري 31.55.

-بالنسبة لنسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض (LLP): فنجد أن أقل نسبة كانت -8.79 % كحد أدنى وكانت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 2008، وأن أعلى قيمة كانت 14.75 % موجودة في البنك الخارجي الجزائري سنة 2005، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير كان 1.95 % ، وبانحراف معياري 3.35.

-بالنسبة لنسبة رأس المال (CR): فنجد أن أقل نسبة كانت 2.06 % كحد أدنى وكانت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2006، وأن أعلى قيمة كانت 751.93 % موجودة في بنك الخليج سنة 2004 وهذه النسبة كانت مرتفعة جدا وهذا راجع لارتفاع قيمة مخصصات خسائر القروض وحقوق الملكية (5733 و 1462800) وانخفاض قيمة القروض (195300)، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير كان 40.06 % ، وبانحراف معياري 84.67.

-بالنسبة لنسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال (FAI): فنجد أن أقل نسبة كانت 4.09 % كحد أدنى وكانت في بنك الخليج سنة 2005، وأن أعلى قيمة كانت 98.20 % موجودة في بنك الخليج سنة 2014، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير كان 33.98 % ، وبانحراف معياري 22.65.

الفرع الثاني: إختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي

في هذا العنصر تم اللجوء إلى مجموعة من الإختبارات الإحصائية للتأكد من قوة النماذج في تفسير العلاقة بين المتغير التابع الأداء المالي (مقاسا بـ ROA, ROE) والمتغيرات المستقلة آليات الحوكمة المؤسسية، وفي الملحق رقم (02) والملحق (06) عرض لهذه الإختبارات والتي تمثلت في:
أولا- إختبار حسن المطابقة:

في الجدول الموالي سنعرض نتائج هذا الإختبار:

جدول رقم (03-05): إختبار حسن المطابقة F-test لنماذج الدراسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5918,171	7	845,453	5,899	,000 ^b
	Residual	9889,041	69	143,319		
	Total	15807,212	76			
2	Regression	196,120	7	28,017	19,682	,000 ^b
	Residual	98,223	69	1,424		
	Total	294,343	76			
3	Regression	4838,575	6	806,429	3,604	,006 ^b
	Residual	8279,608	37	223,773		
	Total	13118,183	43			
4	Regression	23,935	6	3,989	8,513	,000 ^b
	Residual	17,338	37	,469		
	Total	41,272	43			
5	Regression	1533,161	7	219,023	10,469	,000 ^b
	Residual	523,005	25	20,920		
	Total	2056,166	32			
6	Regression	156,737	7	22,391	33,626	,000 ^b
	Residual	16,647	25	,666		
	Total	173,383	32			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (21) SPSS.

بالعودة إلى جدول فيشر F عند درجتى الحرية (n-k) و (k-1)، حيث n=77 في النموذج الأول والثاني وهي تمثل عدد المشاهدات، و n=44 في النموذج الثالث والرابع، و n=33 في النموذج الخامس والسادس، أما k والذي يمثل عدد المتغيرات المستقلة فيساوي 7 في النموذج الأول والثاني والخامس والسادس، و 6 في النموذج الثالث والرابع، ومنه نجد:

F-Table=2.23 التي لا يجب أن تقل عنها قيمة F للنموذج الأول والثاني، وهذا متحقق حسب الجدول أعلاه.

F-Table=2.45 التي لا يجب أن تقل عنها قيمة F للنموذج الثالث والرابع، وهذا متحقق حسب الجدول أعلاه.

F-Table=2.47 التي لا يجب أن تقل عنها قيمة F للنموذج الخامس والسادس، وهذا متحقق حسب الجدول أعلاه.

كما يظهر من الجدول رقم (03-05) أن قيمة F المحسوبة وفقا لاختبار حسن المطابقة للنماذج الستة دالة بناء على مستوى الدلالة المرفق بها وهو 0.000 (مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية أقل

من 5%)، ماعدا النموذج رقم 3 الذي يربط بين نسبة ROE وآليات الحوكمة المؤسسية بالنسبة للبنوك العامة، حيث كانت مستوى دلالتها تساوي 0.006، ولكن رغم ذلك فهي مقبولة لأنها أقل من 5%، وهذا يبين لنا أن النماذج ككل ملائمة لدراسة العلاقة وأثرها بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث يعد هذا الاختبار كدليل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء المالي وآليات الحوكمة بشكل عام.

ثانيا- إختبار الارتباط الذاتي:

للتأكد من خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي تم إجراء اختبار (Durbin Watson) ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

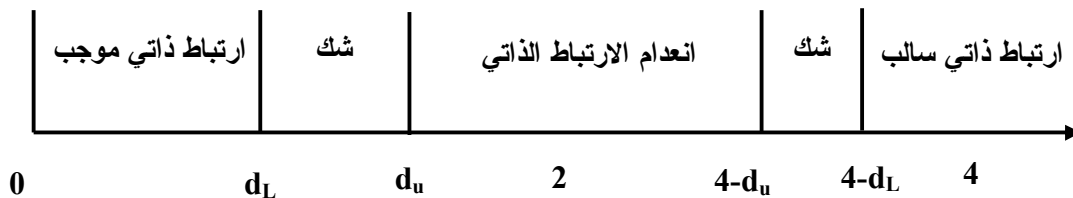
جدول رقم (03-06): اختبار (Durbin Watson) لنماذج الدراسة

Model	D-W	d_L	d_U
1	,822	1.45	1.83
2	,963	1.45	1.83
3	,823	1.24	1.84
4	,642	1.24	1.84
5	1,493	0.99	1.99
6	2,268	0.99	1.99

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.21.

بعد حساب D-W نقارنها مع القيمتين الجدولتين d_L التي تمثل الحد الأدنى لانعدام الارتباط الذاتي، و d_U التي تمثل الحد الأقصى، وذلك حسب عدد المشاهدات n وعدد المتغيرات المستقلة k في النموذج عند مستوى المعنوية 5%، حيث تنحصر قيمة D-W بين 0 و 4، وهذا ما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم (03-04): يوضح القيم الجدولية للارتباط الذاتي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات الفسرة للاختبار.

ومنه نستنتج أنه يوجد ارتباط ذاتي موجب بين الأخطاء في النموذج الأول والثاني والثالث والرابع، وذلك لأن قيمة D-W أقل من d_l ، أما بالنسبة للنموذج الخامس فإنه لا يمكن قبول أو رفض فرضية وجود الارتباط الذاتي لأن قيمة D-W بين d_l و d_u ، وبالنسبة للنموذج السادس فإنه لا يوجد ارتباط ذاتي.

ثالثا- إختبار التداخل الخطي:

تم فحص التداخل الخطي من خلال احتساب معامل (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات، ومن ثم إيجاد معامل (Variance Inflation Factor-VIF)، حيث يعد بمثابة مقياس لتأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (07-03):

الجدول رقم (07-03): اختبار VIF للتداخل الخطي

Variable	Model 1,2		Model 3,4		Model 5,6	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
OWN	,296	3,375			,242	4,140
BS	,576	1,737	,813	1,230	,167	5,999
CEO	,829	1,207	,966	1,035	,367	2,727
LDR	,438	2,281	,607	1,647	,402	2,490
LLP	,926	1,080	,867	1,153	,706	1,416
CR	,787	1,271	,546	1,832	,549	1,821
FAI	,761	1,314	,786	1,272	,774	1,292

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.21.

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، لذلك فإن نماذج الدراسة لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين المتغيرات ليس له دلالة إحصائية ومنخفض، وهذا يدل على قوة نماذج الدراسة في تفسير الأثر على المتغير التابع وتحديده.

الفرع الثالث: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تهدف فرضيات الدراسة إلى قياس مستوى الأداء المالي والتعرف على محدداته في البنوك الجزائرية، واختبار أثر الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة المؤسسية على الأداء المالي، وهذا ما حاولنا عرضه من خلال هذا العنصر.

أولاً- القوة التفسيرية لنماذج الدراسة:

قبل التطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة، حاولنا أولاً عرض وتحليل القوة التفسيرية لنماذج الدراسة من خلال التطرق لمعامل التحديد R^2 ، التي تمثل النسبة التي تفسر التغير في المتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (03-08) يعرض R^2 و R^2 المعدل لنماذج الدراسة الستة والمأخوذة من الملحق رقم (02):

الجدول رقم (03-08): يوضح القوة التفسيرية لنماذج الدراسة

Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
R Square	Adjusted R Square	R Square	Adjusted R Square	R Square	Adjusted R Square	R Square	Adjusted R Square	R Square	Adjusted R Square	R Square	Adjusted R Square
,374	,311	,666	,632	,369	,266	,580	,512	,746	,674	,904	,877

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.21.

من الجدول نجد أن قيمة (R^2) و (R^2) المعدلة مرتفعة بالنسبة لمعظم نماذج الدراسة، فقد بلغت (R^2) 58% بالنسبة للنموذج الرابع، هذا معناه أن آليات الحوكمة في الدراسة تفسر ما نسبته 58% من التغير في ROA بالنسبة للبنوك العمومية، كما نلاحظ أن هذه النسبة ترتفع بالنسبة للنموذج الثاني فتصبح 66%، وهي متعلقة بتفسير التغير في ROA بدلالة المتغيرات المستقلة للبنوك مجتمعة (العامة والخاصة)، وبالنسبة لـ $(R^2) = 74\%$ بالنسبة للنموذج الخامس، وهذا يعني قوة تفسيرية كبيرة لهذا النموذج الذي يدرس العلاقة بين ROE وآليات الحوكمة في البنوك الخاصة، وترتفع القوة التفسيرية أكثر في النموذج السادس المتعلق بدراسة ROA بدلالة المتغيرات المستقلة في البنوك الخاصة لتصبح 90%، إلا أننا نجد حالتين منخفضتين لـ (R^2) وهي 37%، و36% للنموذجين الأول (ROE - آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك مجتمعة) والثالث (ROE - آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك العامة) على التوالي، وقد يعود ذلك إلى أن هذه النسبة خاصة بالنسبة للبنوك العامة تتأثر بمتغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في الدراسة، إلا أنه وبالرغم من ذلك حتى هاتين النسبتين مقبولتين لتفسير التغير في الأداء المالي (ROE).

ثانياً- نتائج تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

لاختبار العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية ومستوى الأداء المالي تم إجراء تحليل الارتباط التي تأتي نتائجها في الملحق رقم (03) و(04) و(05)، وقد تم عرض النتائج في الجدول رقم (03-09):

جدول رقم (03-09): يوضح تحليل الارتباط وفقا لاختبار بيرسون للمتغيرات المستقلة مع

المتغيرات التابعة الدراسة

Model	Variable	OWN	BS	CEO	LDR	LLP	CR	FAI	
1	ROE	Pearson Correlation	-,200	-,270	-,004	,076	-,456**	-,179	,228
		Sig. (2-tailed)	,081	,017	,974	,513	,000	,120	,046
		N	77	77	77	77	77	77	77
2	ROA	Pearson Correlation	-,520**	-,152	-,124	,607**	-,220	-,382**	-,100
		Sig. (2-tailed)	,000	,186	,282	,000	,054	,001	,388
		N	77	77	77	77	77	77	77
3	ROE	Pearson Correlation	. ⁰	-,199	-,053	-,182	-,491**	,228	,309
		Sig. (2-tailed)	.	,196	,735	,236	,001	,137	,042
		N	44	44	44	44	44	44	44
4	ROA	Pearson Correlation	. ⁰	-,326	-,122	,016	-,569**	,303	,243
		Sig. (2-tailed)	.	,031	,430	,916	,000	,046	,112
		N	44	44	44	44	44	44	44
5	ROE	Pearson Correlation	,386	-,300	,182	,096	-,475**	-,710	,431
		Sig. (2-tailed)	,026	,090	,310	,596	,005	,000	,012
		N	33	33	33	33	33	33	33
6	ROA	Pearson Correlation	-,351	,318	-,040	,585**	-,267	-,707**	,020
		Sig. (2-tailed)	,045	,071	,824	,000	,133	,000	,911
		N	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.21.

من خلال هذا الجدول وبناء على نماذج الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين نسبة الأداء المالي العائد على متوسط حقوق الملكية ROE مع المؤشرات التي تعكس بعض الآليات الداخلية والخارجية وهي هيكل الملكية OWN ، حجم مجلس الإدارة BS، ازدواجية المدير التنفيذي CEO، نسبة الودائع إلى القروض LDR، نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض LLP ، نسبة رأس المال CR، نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال FAI.

النموذج الأول: لاحظنا أن نسبة ROE لديها علاقة قوية وسلبية أو عكسية مع كل من مؤشر حجم مجلس الإدارة، ونسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض، حيث كان معامل الارتباط مع BS يساوي -0.27، ومستوى دلالاته 0.017 أي أقل من 5% ، أما بالنسبة لـ LLP فكان معامل الارتباط يساوي -0.456 ومستوى دلالاته أقل من 5% و1%، وبالنسبة للمتغير LDR فكانت العلاقة طردية وضعيفة، حيث يظهر معامل ارتباط بقيمة 0.076 عند مستوى الدلالة 0.513 (أكبر من 5%)، أما FAI فعلاقته مع ROE طردية وقوية بمعامل ارتباط يساوي 0.228 عند مستوى الدلالة 0.046 (أقل من 5%)، أما ثلاثة المتغيرات المتبقية وهي (OWN, CEO, CR) فتربطهم مع المؤشر ROE علاقة ضعيفة وسلبية، وذلك لأن معاملات ارتباطهم سالبة ومستوى دلالتهم أكبر من

5%، فكان معامل الارتباط بالنسبة لـ OWN يساوي -0.2 عند مستوى الدلالة 0.081، أما بالنسبة لـ CR يساوي -0.179 عند مستوى الدلالة 0.12، و بالنسبة لـ CEO يساوي -0.004 عند مستوى الدلالة 0.974، من خلال نتائج تحليل النموذج الاول نستطيع أن نقول أن معظم الفرضيات تم عدم التأكد من صحتها في إطار البنوك العامة والخاصة مجتمعة ماعدا بالنسبة لنسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال، وسيتم مناقشة هذه الفرضيات بالتفصيل في العناصر القادمة.

النموذج الثاني: نستنتج من خلال الجدول أن المتغير LDR يرتبط مع ROA بعلاقة قوية وطردية حيث نجد أن معامل ارتباطه يساوي 0.607 و بمستوى دلالة 0.000 (أقل من 5%)، أما OWN و CR فتربطهم علاقة قوية وسلبية مع ROA حيث كان معامل الارتباط ومستوى الدلالة للمتغيرين على التوالي -0.520 ومستوى الدلالة 0.000، -0.382 ومستوى الدلالة 0.001، أما باقي المتغيرات وهي BS، و CEO، و LLP، وFAI فتربطهم مع مؤشر ROA في البنوك مجتمعة علاقة ضعيفة وسلبية وذلك لأن معاملات ارتباطها سالبة ومستوى دلالتها أكبر من 5% حسب الجدول رقم (03-09).

النموذج الثالث: الذي يربط بين المؤشر ROE مع المتغيرات المستقلة في حالة البنوك العامة، فنجد أن هذا المؤشر أو النسبة ترتبط بعلاقة قوية وموجبة مع المتغير FAI حيث يأخذ معامل الارتباط القيمة الموجبة 0.309، وبمستوى دلالة 0.042، بالنسبة للمتغير CR فعلاقته مع ROE موجبة وضعيفة، وذلك لأن معامل الارتباط يساوي 0.228، ومستوى الدلالة 0.137، كما نجد المتغير LLP يرتبط مع ROE بعلاقة قوية وسالبة، معامل الارتباط يساوي -0.491، ومستوى الدلالة 0.001، أما بالنسبة للمتغيرات المتبقية وهي LDR، CEO، BS فعلاقته مع ROE ضعيفة وسلبية أو عكسية.

النموذج الرابع: وهو المتعلق بالمؤشر ROA في البنوك العامة، فنجد أن هذا المؤشر يرتبط بعلاقة إيجابية وقوية مع نسبة رأس المال بمعامل ارتباط 0.303، ومستوى دلالة 0.046، أما المتغيرين LLP، وBS فيرتبطان مع ROA بعلاقة سلبية وقوية، حيث قدرت معاملات ارتباطهم ومستوى الدلالة على التوالي كما يلي -0.549 ومستوى دلالة 0.000، -0.326، ومستوى دلالة 0.031، وبالنسبة للمتغيرين LDR وFAI فعلاقتهم ايجابية وضعيفة، فمعامل الارتباط في حالة LDR 0.016 ومستوى دلالاته 0.916، أما المتغير FAI فمعامل ارتباطه 0.243، ومستوى دلالاته 0.112، يبقى لنا المتغير CEO الذي نجد علاقته سالبة وضعيفة بمعامل -0.122، ومستوى دلالة 0.43، بالنسبة للنموذج الثالث والرابع لم نحلل علاقة OWN مع ROA، ROE، وذلك لأن هذا المتغير يأخذ قيمة هي 100%

بالنسبة للبنوك العامة، وهي تمثل نسبة ما تملكه الدولة في هذه البنوك، وبالتالي لا يستطيع البرنامج الاحصائي دراسة أثر هذا المتغير لأنه يأخذ قيمة ثابتة.

النموذج الخامس: فنلاحظ أن كل من OWN و FAI ترتبط مع ROE في البنوك الخاصة بعلاقة ايجابية وقوية، حيث كان معامل الارتباط لـ OWN يساوي 0.386، ومستوى دلالة 0.026، أما FAI فمعامل ارتباطه يساوي 0.431، وبمستوى دلالة 0.012، كما نلاحظ أن المتغيرين LLP، و CR يرتبطان مع ROE بعلاقة قوية وسلبية، فمعامل ارتباط LLP يساوي -0.475، وبمستوى دلالة 0.005، أم المتغير CR فمعامل ارتباطه يساوي -0.710، وبمستوى دلالة 0.000، ولدينا أيضا متغيرين يرتبطان بعلاقة ضعيفة وإيجابية مع ROE هما CEO و LDR، حيث قدر معامل ارتباط كل منها ومستوى دلالتها على التوالي بـ 0.182، ومستوى دلالة 0.310، 0.096، ومستوى دلالة 0.596، أما المتغير المتبقي وهو BS فنجد علاقته ضعيفة وسالبة مع ROE حيث قدر معامل الارتباط بـ -0.3، ومستوى دلالة 0.09.

النموذج السادس: وهو المتعلق بالمؤشر ROA في البنوك الخاصة، فنجد أن هذا المؤشر يرتبط بعلاقة ايجابية وقوية مع LDR بمعامل ارتباط 0.585، ومستوى دلالة 0.000، أما المتغيرين OWN، و CR فيرتبطان مع ROA بعلاقة سلبية وقوية، حيث قدرت معاملات ارتباطهم ومستوى الدلالة على التوالي كما يلي -0.351 ومستوى دلالة 0.045، - 0.707 ومستوى دلالة 0.000، وبالنسبة للمتغيرين BS و FAI فعلاقتهم ايجابية وضعيفة، فمعامل الارتباط يساوي 0.318 ومستوى دلالتهم 0.071 بالنسبة لـ BS، ومعامل الارتباط يساوي 0.020 ومستوى دلالتهم 0.911 بالنسبة لـ FAI، يبقى لنا المتغيران LLP، CEO، فنجد علاقتهما سالبة وضعيفة، فمعامل ارتباط CEO يساوي -0.04، ومستوى دلالة 0.824، أما المتغير LLP فقيمة معامل ارتباطه تساوي -0.267، وبمستوى دلالة 0.133.

ثالثا- نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

استخدمت الدراسة طريقة المربعات الصغرى (OLS) (Ordinary Least Squares) في صياغة نموذج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بآليات الحوكمة المؤسسية على المتغير التابع وهو الأداء المالي، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي OLS linear Regression أكثر نماذج الانحدار استخداما في الدراسات الاقتصادية، ويعرض الجدول رقم (03-10) نتائج تحليل الانحدار، والتي أخذت من الملحق رقم (06)

جدول رقم (03-10): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variable	Model 1			Model2			Model3		
	B	T	Sig.	B	T	Sig	B	T	Sig
(Constant)	34,987	3,267	,002	1,820	1,705	,093	13,577	,543	,591
OWN	-12,895	-2,546	,013	-2,440	-4,833	,000	-	-	-
BS	-,684	-,574	,568	,219	1,840	,070	-1,027	-,456	,651
CEO	-4,456	-,797	,428	-,175	-,314	,755	-3,235	-,294	,771
LDR	-,086	-1,315	,193	,013	1,909	,060	-,064	-,436	,666
LLP	-1,861	-4,371	,000	-,158	-3,719	,000	-2,226	-3,718	,001
CR	-,040	-2,191	,032	-,011	-6,269	,000	,454	1,391	,173
FAI	,115	1,633	,107	,001	,114	,909	,076	,622	,538
Variable	Model 4			Model5			Model6		
	B	T	Sig.	B	T	Sig	B	T	Sig
(Constant)	,173	,151	,881	2,037	,167	,869	2,750	1,264	,218
OWN	-	-	-	,123	1,955	,062	-,031	-2,735	,011
BS	-,100	-,967	,340	1,982	1,585	,126	,562	2,518	,019
CEO	-,336	-,667	,509	1,058	,263	,795	1,658	2,307	,030
LDR	,013	1,897	,066	-,019	-,414	,682	,001	,153	,880
LLP	-,153	-5,574	,000	-1,556	-3,184	,004	-,413	-4,733	,000
CR	,057	3,794	,001	-,038	-4,397	,000	-,015	-9,660	,000
FAI	,000	,039	,969	,086	2,022	,054	-,016	-2,063	,050

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.21.

بالنسبة للنموذج الأول نجد أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معظم معاملات النموذج للمتغيرات OWN, LLP, CR لها تأثير ذو دلالة إحصائية ، حيث أن القيم المحتملة أكبر من القيمة (2) والقيم الاحتمالية المقابلة لها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي مقبولة إحصائيا كما أن لها دلالة اقتصادية لأنها لا تساوي الصفر، أما بالنسبة لمعاملات المتغيرات BS, CEO, LDR, FAI ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأن قيمة (t) أقل من (2)، وقيمتها الاحتمالية تفوق مستوى المعنوية.

ومنه يمكن للباحثة صياغة نموذج الانحدار الأول كما يلي:

$$ROE = 34,987 - 12,895OWN - 0,684BS - 4,456CEO - 0,086 LDR - 1,861 LLP - 0,04 CR + 0,115 FAI$$

بالنسبة للنموذج الثاني نجد أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معظم معاملات النموذج للمتغيرات OWN, LLP, CR لها تأثير ذو دلالة إحصائية ، حيث أن القيم المحتملة أكبر من القيمة (2) والقيم الاحتمالية المقابلة لها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي مقبولة إحصائيا، أما بالنسبة لمعاملات المتغيرات BS, CEO, LDR, FAI ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأن قيمة (t) أقل من (2)، وقيمتها الاحتمالية تفوق مستوى المعنوية.

ومنه يمكن للباحثة صياغة نموذج الانحدار الثاني كما يلي:

$$ROA = 1,820 - 2,440OWN + 0,219B.S - 0,175CEO + 0,013LDR - 0,158 LLP - 0,011 CR + 0,001 FAI$$

بالنسبة للنموذج الثالث نجد أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معامل النموذج للمتغير LLP لها تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة (2) والقيمة الاحتمالية المقابلة لها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي مقبولة إحصائياً، أما بالنسبة لمعاملات المتغيرات CR, LDR, FAI, CEO, BS, ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأن قيمة (t) أقل من (2)، وقيمتها الاحتمالية تفوق مستوى المعنوية.

ومنه يمكن للباحثة صياغة نموذج الانحدار الثالث كما يلي:

$$ROE = 13,577 - 1,027B.S - 3,235CEO - 0,064 LDR - 2,226 LLP + 0,454 CR + 0,076FAI$$

بالنسبة للنموذج الرابع نجد أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معامل النموذج للمتغيران CR, LLP لها تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث أن القيم المحسوبة أكبر من القيمة (2) والقيم الاحتمالية المقابلة لها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي مقبولة إحصائياً، أما بالنسبة لمعاملات المتغيرات FAI, LDR, CEO, BS, ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأن قيمة (t) أقل من (2)، وقيمتها الاحتمالية تفوق مستوى المعنوية.

ومنه يمكن للباحثة صياغة نموذج الانحدار الرابع كما يلي:

$$ROA = 0,173 - 0,100 B.S - 0,336CEO + 0,013 LDR - 0,153 LLP + 0,057 CR$$

تم حذف المتغير FAI من معادلة الانحدار لأن معاملها حسب الجدول (03-10) يساوي 0.000 .

بالنسبة للنموذج الخامس نجد أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معامل النموذج للمتغيرات FAI, CR, LLP لها تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث أن القيم المحسوبة أكبر من القيمة (2) والقيم الاحتمالية المقابلة لها أقل أو تساوي مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي مقبولة إحصائياً، أما بالنسبة لمعاملات المتغيرات OWN, LDR, CEO, BS, ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأن قيمة (t) أقل من (2)، وقيمتها الاحتمالية تفوق مستوى المعنوية.

ومنه يمكن للباحثة صياغة نموذج الانحدار الخامس كما يلي:

$$ROE = 2,037 + 0,123OWN + 1,982B.S + 1,058CEO - 0,019LDR - 1,556 LLP - 0,038CR + 0,086FAI$$

بالنسبة للنموذج السادس نجد أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معاملات النموذج للمتغيرات OVN, BS, CEO, LLP, CR, FAI لها تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث أن القيم المحتسبة اكبر من القيمة (2) والقيم الاحتمالية المقابلة لها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فهي مقبولة إحصائياً، أما بالنسبة لمعامل المتغير LDR ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأن قيمة (t) أقل من (2)، وقيمتها الاحتمالية تفوق مستوى المعنوية.

ومنه يمكن للباحثة صياغة نموذج الانحدار السادس كما يلي:

$$ROA=2,750- 0,031OVN+ 0,562B.S+1,658CEO + 0,001LDR- 0,413LLP- 0,015 CR - 0,0 16 FAI$$

رابعا- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد القيام باختبارات التأكد من سلامة النموذج، اعتمدت هذه الدراسة على نتائج تحليل الارتباط وفقا لاختبار بيرسون، ونتائج تحليل الانحدار المتعدد من أجل مناقشة الفرضيات وإثبات صحتها أو نفيها، وهذا ما حاولنا عرضه من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (03-11): نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الأول المتغير التابع ROE

النتيجة حول تحقق الفرضية	المعنوية	نتيجة تحليل الارتباط	علاقة الارتباط المتوقعة	المتغيرات المستقلة
تحقق الفرضية	تأثير	-	-	هيكل الملكية
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	+	حجم مجلس الإدارة
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	-	-	ازدواجية المدير التنفيذي
عدم تحقق الفرضية	لا تأثير	+	+	نسبة الودائع إلى القروض
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض
عدم تحقق الفرضية	تأثير	-	+	نسبة رأس المال

نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
---	---	---	----------	---------------------

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (03-12): نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الثاني المتغير التابع ROA

المتغيرات المستقلة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
هيكل الملكية	-	-	تأثير	تحقق الفرضية
حجم مجلس الإدارة	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
ازدواجية المدير التنفيذي	-	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الودائع إلى القروض	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة رأس المال	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول رقم (03-11) و(03-12)، نلاحظ عدم تحقق معظم فرضيات الدراسة، ماعدا الفرضية الأولى التي ترى أن هناك علاقة سالبة ومعنوية بين هيكل الملكية OWN ونسبة العائد إلى متوسط حقوق الملكية، ونسبة العائد إلى متوسط الأصول في البنوك العامة والخاصة مجتمعة، وهذا منطقي لأن هيكل الملكية في النموذج الأول والثاني يعتمد بشكل كبير على الملكية العامة للبنوك، وهذا متوقع أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء المالي، وهذا ما تم اثباته من قبل العديد من الدراسات، أما

بالنسبة لباقي المتغيرات فوجد المتغيرين لديهم تأثير ذا دلالة احصائية ولكن سلبى هما نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض LLP، و نسبة رأس المال CR ، وباقي المتغيرات تأثيرها غير معنوي، ويمكن تفسير ذلك بأنه في حالة البنوك العامة والخاصة التي تعمل في الجزائر، نجد أن آليات الحوكمة المؤسسية لديها تأثير ضعيف على رفع وتحسين الأداء المالي لهذه البنوك، وهذا راجع إلى تدخل عوامل أخرى لعل أهمها تدخل الدولة في تسيير البنوك العمومية التي تمثل الحصة الأكبر من السوق المصرفية، فالبنوك الخاصة وبالرغم من نسب أداءها المرتفعة إلا أن هذه البنوك تبقى خاضعة لدعم الدولة للبنوك العمومية، وعدم رفع الحماية عن هذه البنوك لمواجهة قوى السوق، والبحث عن الآليات التي تستطيع من خلالها هذه البنوك من رفع أداءها وزيادة تنافسيتها.

جدول رقم (03-13): نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الثالث المتغير التابع ROE

المتغيرات المستقلة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
حجم مجلس الإدارة	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
ازدواجية المدير التنفيذي	-	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الودائع إلى القروض	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة رأس المال	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة.

جدول رقم (03-14): نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الرابع المتغير التابع ROA

المتغيرات المستقلة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
حجم مجلس الإدارة	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
ازدواجية المدير التنفيذي	-	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الودائع إلى القروض	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة رأس المال	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة.

بالنسبة لحالة البنوك العمومية منفردة التي تمثلها نتائج الجدولين رقم (03-13)، و(03-14)، فلاحظنا عدم تحقق معظم الفرضيات، مع أن هناك بعض النسب التي لديها علاقة إيجابية ولكنها ليست معنوية، عكس بعض النسب التي لديها تأثير معنوي ولكن سلبي، إلا أن الفرضية مثبتة بالنسبة للعلاقة التي تربط بين نسبة رأس المال ونسبة ROA في البنوك العامة، ويمكن إرجاع عدم تحقق معظم فرضيات الدراسة بالنسبة للبنوك العامة، لنقص تأثر هذه البنوك بآليات الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي، وهذا لاعتماد هذه البنوك بشكل كبير على تدخل الدولة وليس على حسن الإدارة في رفع الأداء المالي، ومثال ذلك وجوب تعامل المؤسسات العمومية مع البنوك العمومية دون مراعاة للتنافسية، كما أن البنوك العمومية تستفيد من عمليات التطهير المالي وتدخل الخزينة العمومية في حالة عجز هذه البنوك على استكمال عملياتها.

جدول رقم (03-15): نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج الخامس المتغير التابع ROE

المتغيرات المستقلة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
هيكل الملكية	-	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
حجم مجلس الإدارة	+	-	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
ازدواجية المدير التنفيذي	-	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الودائع إلى القروض	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة رأس المال	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال	+	+	تأثير	تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة.

جدول رقم (03-16): نتائج اختبار فرضيات الدراسة للنموذج السادس المتغير التابع ROA

المتغيرات المستقلة	علاقة الارتباط المتوقعة	نتيجة تحليل الارتباط	المعنوية	النتيجة حول تحقق الفرضية
هيكل الملكية	-	-	تأثير	تحقق الفرضية
حجم مجلس الإدارة	+	+	تأثير	تحقق الفرضية
ازدواجية المدير التنفيذي	-	-	تأثير	تحقق الفرضية

نسبة الودائع إلى القروض	+	+	لا تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة رأس المال	+	-	تأثير	عدم تحقق الفرضية
نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال	+	+	تأثير	تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة.

بالنسبة لحالة البنوك الخاصة منفردة التي تمثلها نتائج الجدولين رقم (03-15)، و(03-16)، فنجد أنه في حالة الجدول الأول الذي يدرس تحقق فرضيات الدراسة بالنسبة لعلاقة آليات الحوكمة مع النسبة ROE، فلاحظنا عدم تحقق جل الفرضيات، مع أن نسبة الودائع إلى القروض لديها علاقة إيجابية كما هو متوقع ولكنها ليست معنوية، عكس نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض ونسبة رأس المال التي لديها تأثير معنوي ولكن سلبي، إلا أن الفرضية محققة بالنسبة لنسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال، ويمكن إرجاع عدم تحقق فرضيات الدراسة بالنسبة للبنوك الخاصة في النموذج الخامس المتعلق بـ ROE لنقص تأثير هذه البنوك بآليات الحوكمة المؤسسية في رفع هذه النسبة، وهذا راجع إلى أن هذه النسبة تعكس ما تولده حقوق الملكية من عوائد، والملاحظ أنه عند احتساب قيمة حقوق الملكية للبنوك الخاصة وجدنا أنها أقل مما هي عليه في البنوك العامة، وهي تتأثر بشكل كبير بقدرة هذه البنوك على زيادة أرباحها انطلاقاً من زيادة رأس مالها، إلا أن هذه البنوك زيادة أرباحها مرتبطة بحصتها من السوق وهي معروفة أنها منخفضة مقارنة بالبنوك العامة، أما بالنسبة لرأس مال هذه البنوك فكانت الزيادة فيه منخفضة مقارنة مع البنوك العامة، ويمكن القول أنها لا تخضع لتحسن آليات الحوكمة وإنما للتشريعات التي طالبت البنوك برفع رأس مالها.

أما بالنسبة للنموذج السادس الممثل في الجدول (03-16) فلاحظنا تحقق أربعة فرضيات وهي ثلاث فرضيات الأولى للدراسة والفرضية الأخيرة، وبالتالي فإن كل من هيكل الملكية وازدواجية المدير التنفيذي تؤثر سلبياً على نسبة ROA، أما حجم مجلس الإدارة ونسبة الأصول الثابتة إلى رأس

المال فيؤثر إيجابيا على نسبة العائد على متوسط الأصول، وبالنسبة لباقي المتغيرات فإن نسبة الودائع إلى القروض تملك أثرا إيجابيا ولكن ليس معنوي، أما نسبة خسائر القروض إلى القروض، ونسبة رأس المال فإنها تملك أثر معنوي ولكن سلبي على نسبة العائد إلى متوسط الأصول، وقد يعود ذلك إلى أن ارتفاع هذه النسب قد يؤثر بشكل عكسي، لأنه يقلل من قدرة البنوك على توليد الأرباح.

ويمكن من خلال ما سبق من تحليل ومناقشة الفرضيات والتأكد من صحتها أو نفيها، الخروج بمجموعة من النتائج المتعلقة بهذه الفرضيات وذلك كما يلي:

النتيجة الأولى: إن لهيكل الملكية تأثير سلبي ومعنوي على الأداء المالي بالنسبة لمعظم البنوك مقاسا بنسبة العائد على متوسط حقوق الملكية، والعائد على متوسط الأصول، ويمكن تفسير العلاقة العكسية بين هيكل الملكية والأداء المالي في حالة البنوك العاملة في الجزائر، لأن هذه الأخيرة تسيطر عليها البنوك العامة التي تعود ملكيتها للدولة والتي أثبتت العديد من الدراسات منها ما أكدته هذه الدراسة بأن الملكية العامة لديها تأثير سلبي على الأداء المالي، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فهي أيضا هيكل ملكيتها يعاني من نقاط ضعف، حيث لاحظنا سيطرة فئة قليلة من المساهمين (عبارة عن مؤسسات) على هيكل الملكية، وهناك من الدراسات من أثبت أن تركيز الملكية قد يكون له أثر سلبي على الأداء المالي، لأن المساهمين في هذه الحالة يضغطون على مجلس الإدارة لتحقيق بعض مصالحهم الشخصية.

النتيجة الثانية: لا يؤثر حجم مجلس الإدارة على تحسين الأداء المالي مقاسا بنسبة العائد على متوسط حقوق الملكية، والعائد على متوسط الأصول، ماعدا في النموذج السادس وهذا راجع إلى أن دور ومهام هذا المجلس في البنوك الجزائرية غير مفعلة من حيث وضع الاستراتيجيات والخطط ومراقبة الإدارة لتحسين الأداء المالي، وهذا ما لاحظناه من خلال المعلومات المتعلقة بالجمعية العامة ومجلس الإدارة للبنوك محل الدراسة التي تحصلنا عليها من المركز الوطني للسجل التجاري، فالمجلس تقريبا وظيفته هي التصديق على الأرقام والقرارات الصادرة من إدارة البنك وهذا ينطبق بشكل كبير على البنوك العامة، أما البنوك الخاصة فقد تأثر أداءها المالي بشكل إيجابي مقاسا بالعائد على متوسط الأصول بحجم مجلس الإدارة وهذا يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة.

النتيجة الثالثة: لا تؤثر ازدواجية المدير التنفيذي على الأداء المالي، بالرغم من أن العلاقة التي تربطهم هي سلبية، حيث يفضل من الناحية النظرية أن يتم فصل وظيفة المدير التنفيذي عن وظيفة رئيس مجلس الإدارة، لتجنب تأثير المدير التنفيذي على قرارات مجلس الإدارة بشكل سلبي، إلا أنه في حالة البنوك الجزائرية كما ذكرنا سابقا يجب أولا تفعيل مهام مجلس الإدارة.

النتيجة الرابعة: لا تؤثر نسبة القروض إلى الودائع على الأداء المالي، بالرغم من أن العلاقة التي تربطهم في الغالب هي إيجابية، وهذا قد يكون راجع إلى النسبة في حد ذاتها حيث لاحظنا عند احتسابها بالنسبة للبنوك بصفة عامة أنها منخفضة مقارنة مع ما يجب أن يكون، ما عدا في ترست بنك التي تتجاوز فيه النسبة قيمة 100%، هذا يعكس عدم إستغلال ودائع البنك كما يجب الأمر الذي قد لا يساهم في تحسين أداء هذه البنوك.

النتيجة الخامسة: تؤثر نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض بشكل سلبي على الأداء المالي بالنسبة لكل نماذج الدراسة، الأمر الذي قد نستنتج من خلاله ضرورة تخفيض هذه النسبة للبنوك محل الدراسة من أجل الرفع من الأداء المالي.

النتيجة السادسة: من خلال مناقشة فرضيات الدراسة نستطيع أن نستنتج نسبة رأس المال تؤثر على العموم بشكل سلبي على الأداء المالي، فنجد هذه النسبة لا تختلف بشكل كبير عن نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض، وبالتالي يجب تخفيض هذه النسبة من خلال تخفيض مخصصات خسائر القروض، رغم أهميتها في مواجهة مخاطر القروض، ولكن ارتفاع هذه النسبة يقلل أيضا من أرباح البنك وبالتالي يؤثر على أداءه، لذا البنوك في إطار تطبيقها لآليات الحوكمة يجب أن توازن بين الربحية وتخفيض المخاطر.

النتيجة السابعة: لا تؤثر نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال على الأداء المالي، إلا في حالة البنوك الخاصة، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك العامة في الجزائر لا تهتم بالأصول الثابتة في إطار قدرتها على توليد العوائد، فمعظم الأصول الثابتة في البنوك الجزائرية تمثل المباني والتجهيزات التي تحتاجها للممارسة نشاطها، ولا تعكس الأصول التي تستخدمها في الاستثمار، وحتى إن وجدت فهي ليست ذات أهمية، ومنه هذه النسبة تأثيرها سيكون محدود على الأداء المالي.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد عرف النظام المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات بهدف تطويره لمواجهة تحديات العولمة المالية وذلك ضمن مساعي الدولة الجزائرية للانتقال نحو اقتصاد السوق، وفي إطار هذه الإصلاحات عرفت البنوك الجزائرية تحسن ملحوظ في كل من نشاط جذب الودائع وتقديم القروض، إلا أن هذه البنوك ظلت تعاني العديد من النقائص التي تحد من فعاليتها وأهم هذه النقائص سيطرة البنوك العمومية على النشاط المصرفي الأمر الذي تسبب في إضعاف المنافسة بين البنوك، وعدم قيام هذه الأخيرة بوظائفها المصرفية على الوجه الأكمل. ومن المتوقع أن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية أن يساهم في تحقيق مستويات أداء أفضل، ويضمن استقرار النظام المصرفي، لذا بذلت السلطات الجزائرية جهوداً من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية المصرفية، إلا أن هذه الجهود تبقى غير كافية والجزائر مطالبة ببذل جهود أكبر.

من خلال الدراسة التطبيقية التي كان الهدف من وراءها تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي، وجدنا أن هذا الأخير في حالة بنوك العينة لا يتأثر بكل آليات الحوكمة المؤسسية التي تم دراستها، وهذا يعود لخصوصية البنوك الجزائرية، فبالنسبة لهيكل الملكية يمتاز بشكل كبير في الجزائر على سيطرة الدولة على ملكية البنوك العامة، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فهي الأخرى تشهد سيطرة عدد قليل من المساهمين على ملكية هذه البنوك، هذا قد يؤثر بطريقة عكسية على الأداء المالي وهذا ما تم اثباته في هذه الدراسة، كما لاحظنا أن كل من حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي لا يؤثران بالشكل المطلوب على تحسين الأداء المالي، بالرغم من أهمية هاتين الآليتين بالنسبة للمؤسسات والبنوك في الدول الأخرى، وقد يعود ذلك إلى عدم تفعيل دور مجلس الإدارة، ففي حالة بنوك العينة مجلس الإدارة لا يهتم بوضع الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها تحسين الأداء المالي، كما أن وظيفته في مراقبة الإدارة ضعيفة.

وبالنسبة للآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية التي تعكس سلامة المؤسسة من ناحية علاقتها بمحيطها مثل المودعين، المقرضين، وقدرة البنك على مواجهة المخاطر خاصة مخاطر القروض، نجد أن هناك آليتين يؤثران بطريقة عكسية على الأداء المالي هما نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض، ونسبة رأس المال، وتفسيرنا لهذه العلاقة العكسية هو احتمال ارتفاع مخصصات خسائر القروض عن المستوى المطلوب، الذي قد يؤثر سلباً على الأداء المالي، أما الآليتين اللتين لا يؤثران على الأداء المالي، فهما نسبة القروض إلى الودائع، ونسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال (في حالة

البنوك العامة)، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام البنوك الجزائرية برفع هاتين النسبتين، فلاحظنا بالنسبة للمؤشر الأول أن البنوك محل الدراسة لا تستغل كل مواردها من الودائع في منح القروض وهذا يخفض من قدرتها على زيادة ربحيتها، كما أن هذه البنوك تهمل جانب الإستثمار في الأصول الثابتة الأمر الذي قد يحسن من أدائها.

الخاتمة العامة

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية الحوكمة المؤسسية على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، منها أزمة جنوب شرق آسيا عام 1997، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة، بالإضافة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصبحت أزمة مالية عالمية فيما بعد، كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تتبعها مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات. وظهرت فضائح مالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على الشركات والمؤسسات، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال المؤسسات.

من هنا تعاضم الاعتقاد بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات، وفي البنوك بشكل أخص نظرا لأهميتها المستمدة من خصوصية النشاط البنكي في حد ذاته ودورها الفعال في تعزيز التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال مجموعة من الأطراف ذات العلاقة بالبنك سواء كانوا من داخله أو خارجه، ملتزمين في ذلك بكل من السلوك الأخلاقي والرقابة المصرفية وإدارة المخاطر كأحد الأدوات الهامة التي تساهم في دعم وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية المصرفية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، التي وفي إطار سعيها إلى تقوية والحفاظ على استقرار النظام البنكي العالمي فإنها تقوم بالتعديل المستمر للمبادئ التي وضعتها لأول مرة سنة 1999 وذلك حتى تتكيف مع التطورات المالية العالمية.

وبالنسبة للجزائر فلقد شكلت الأزمات البنكية التي تعرض لها النظام البنكي الجزائري والمتمثلة أساسا في أزمة إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري بالإضافة إلى جوانب الضعف الهيكلي التي تتميز بها البنوك الجزائرية، أهم العوامل التي جعلت من وضع وتبني مبادئ وآليات الحوكمة حاجة ملحة، إلا أنه وبالرغم من المجهودات التي تبذلها السلطات الجزائرية في سبيل التوعية بأهمية التطبيق السليم لهذه المبادئ في بيئة الأعمال الجزائرية، فإن الالتزام الفعلي بها لم يرق إلى المستوى المطلوب. حيث ان تبني مبادئ وآليات الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا اذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ والآليات. فالجزائر وفي ظل العولمة تجد نفسها أمام اختبار صعب من خلال البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها، والبيئة الخارجية التي تفرض عليها التكيف

مع المتطلبات والمستجدات الحديثة. والنجاح في مواجهة هذه التحديات يتطلب قيام القطاعين الخاص والعام معاً، على إنشاء ووضع أطر قانونية وتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

نتائج الدراسة:

بناءً على الأهداف والفرضيات التي تم صياغتها في هذه الدراسة، يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى قسمين:

الأول: وهو عبارة عن نتائج الدراسة النظرية.

الثاني: وهو عبارة عن نتائج مناقشة فرضيات الدراسة، وهذا كما يلي:

أولاً- نتائج الدراسة النظرية: بناءً على الدراسة النظرية، توصلنا للنتائج التالية:

1- يمكن القول أن نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية ارتبط بتطور الرأسمالية الصناعية، ويمكن ربطها أكثر بأفكار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم حول فصل الملكية عن الإدارة وظهور نظريات الحوكمة المؤسسية، إلا أن تطبيق هذا المفهوم حديث ويمكن إرجاعه إلى بروز الممارسات الغير سليمة من قبل الشركات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشار الأزمات الأمر الذي أدى إلى ضرورة الدعوة للاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطويره من الناحية التشريعية.

2- تعرف الحوكمة المؤسسية على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال ورفاقبتها، حيث أن الحوكمة تحدد هيكل توزيعات الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، وتصنع القواعد والأحكام لاتخاذ قرارات لشؤون المؤسسة، ومنه فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها، وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء، ومن هنا تبرز أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية والمتمثلة في خلق بيئة داخلية وخارجية سليمة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والمجتمع والدولة.

3- مبادئ الحوكمة المؤسسية تتركز بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، والتفويض والوكالة في الإدارة، وكذا المشاكل التي قد تظهر بين أطراف أو أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويخضع هؤلاء جميعاً في علاقاتهم لقواعد الحوكمة المؤسسية، يمكن القول أنه لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من الأسس أو الآليات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية، التي يتم تقسيمها إلى آليات داخلية وأخرى خارجية.

4- يعتبر التقييم الدوري للأداء المالي لمختلف نشاطات البنك من أهم الوظائف الإدارية، ويتم ذلك باختيار أنسب المؤشرات الكفيلة لإجراء عملية تقييم الأداء بشكل يوضح ويعكس الوضعية المالية للبنك، وهذا من منطلق أن تقييم وتحسين الأداء المالي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي بنك، أي أن نجاح هذا الأخير مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أدائه، حيث يساهم تقييم الأداء المالي لإدارة البنك من وضع خطط مستقبلية لتحسين وتطوير الأداء.

5- لا يختلف مفهوم الحوكمة في البنوك عن مفهومه في المؤسسات والشركات، والذي يعتبر أن الحوكمة هو وضع ضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة البنك بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالبنك، كما أن الممارسات السليمة للحوكمة المؤسسية ستساعد البنوك والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، والرفع من الأداء المالي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل.

6- لقد عرف النظام المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات بهدف تطويره لمواجهة تحديات العولمة المالية وذلك ضمن مساعي الدولة الجزائرية للانتقال نحو اقتصاد السوق، وفي إطار هذه الإصلاحات عرفت البنوك الجزائرية تحسن ملحوظ في كل من نشاط جذب الودائع وتقديم القروض.

7- كما استخلصنا أيضاً أن البنوك الجزائرية تعاني العديد من النقائص التي تحد من فعاليتها وأهم هذه النقائص سيطرة البنوك العمومية على النشاط المصرفي الأمر الذي تسبب في إضعاف روح المنافسة بين البنوك، وعدم قيام هذه الأخيرة بوظائفها المصرفية على الوجه الأكمل، الأمر الذي يستدعي ضرورة تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية في هذه البنوك.

ثانيا - نتائج مناقشة فرضيات الدراسة: بناءً على الدراسة التطبيقية، توصلنا للنتائج التالية:

بالنسبة للفرضية الأولى: هناك علاقة سالبة ومعنوية تربط بين هيكل الملكية والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

النتيجة الأولى: إن لهيكل الملكية تأثير سلبي ومعنوي على الأداء المالي مقاسا بنسبة العائد على متوسط حقوق الملكية، والعائد على متوسط الأصول بالنسبة لمعظم البنوك محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على اشارة معامل الارتباط في اختبار بيرسون الذي كان يحمل إشارة سالبة ماعدا في النموذج الخامس الذي يربط بين نسبة العائد على متوسط حقوق الملكية وآليات الحوكمة بالنسبة للبنوك الخاصة، كما أنه بالنسبة لغالبية نماذج الدراسة (ما عدا النموذج الخامس) نجد أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معامل هيكل الملكية له تأثير ذو دلالة إحصائية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، فهيكّل الملكية في حالة البنوك الجزائرية تسيطر عليه الدولة أي ملكية عامة، والحالة الغالبة والتي أثبتتها معظم الدراسات أن الملكية العامة سواء للشركات أو البنوك عادة تضعف من الأداء خاصة الأداء المالي.

بالنسبة للفرضية الثانية: هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

النتيجة الثانية: لا يؤثر حجم مجلس الإدارة إيجابيا على تحسين الأداء المالي مقاسا بنسبة العائد على متوسط حقوق الملكية، والعائد على متوسط الأصول، حيث كان معامل الارتباط يحمل الاشارة السالبة، كما أن معامل حجم مجلس الإدارة ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا راجع إلى أن دور ومهام هذا المجلس في البنوك الجزائرية غير مفعلة من حيث وضع الاستراتيجيات والخطط ومراقبة الإدارة لتحسين الأداء المالي، إلا أن حجم مجلس الإدارة يؤثر إيجابيا على نسبة العائد إلى متوسط الأصول بالنسبة للبنوك الخاصة. وهذا ما ينفي الفرضية الثانية إلا أنها مؤكدة بالنسبة لنسبة العائد إلى متوسط الأصول في البنوك الخاصة.

بالنسبة للفرضية الثالثة: هناك علاقة سالبة ومعنوية تربط بين ازدواجية المدير التنفيذي والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

النتيجة الثالثة: لا تؤثر ازدواجية المدير التنفيذي على الأداء المالي وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، بالرغم من أن العلاقة التي تربطهم هي سلبية بناء على اختبار بيرسون، حيث يفضل من الناحية النظرية أن يتم فصل وظيفة المدير التنفيذي عن وظيفة رئيس مجلس الإدارة، إلا أن ازدواجية المدير التنفيذي تؤثر سلبيا على نسبة العائد إلى متوسط الأصول بالنسبة للبنوك الخاصة. وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة إلا أنها مؤكدة بالنسبة لنسبة العائد إلى متوسط الأصول في البنوك الخاصة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة القروض إلى الودائع والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

النتيجة الرابعة: لا تؤثر نسبة القروض إلى الودائع على الأداء المالي، حيث أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن معامل نسبة القروض إلى الودائع ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية، بالرغم من أن العلاقة التي تربطهم على العموم هي إيجابية بناء على اختبار بيرسون، وهذا قد يكون راجع إلى عدم استغلال ودائع البنك كما يجب الأمر الذي قد لا يساهم في تحسين أداء هذه البنوك. وهذا ما ينفي الفرضية الرابعة.

بالنسبة للفرضية الخامسة: هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

النتيجة الخامسة: تؤثر نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض بشكل سلبي على الأداء المالي بالنسبة لكل نماذج الدراسة حيث كانت إشارة معامل الارتباط سالبة، هذا الأمر قد نستنتج من خلاله ضرورة تخفيض هذه النسبة للبنوك محل الدراسة من أجل الرفع من الأداء المالي. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة بالرغم من أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية.

بالنسبة للفرضية السادسة: هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة رأس المال والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

النتيجة السادسة: وجدنا أن نسبة رأس المال تؤثر بالعموم سلبيا على الأداء المالي، فنجد هذه النسبة لا تختلف بشكل كبير عن نسبة مخصصات خسائر القروض إلى القروض، حيث لديها علاقة معنوية عند المستوى (0.05) وهي علاقة سلبية بناء على اختبار بيرسون، وبالتالي يجب تخفيض هذه النسبة من خلال تخفيض مخصصات خسائر القروض، لأن البنوك في إطار تطبيقها لآليات الحوكمة يجب أن

توازن بين الربحية وتخفيض المخاطر. وهذا ما ينفي صحة الفرضية السادسة بالرغم من ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية.

بالنسبة للفرضية السابعة: هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال والأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

النتيجة السابعة: لا تؤثر نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال على الأداء المالي، حيث في معظم نماذج الدراسة ما عدا النموذج الخامس والنموذج السادس (الذين يدرسان العلاقة بين الأداء المالي وآليات الحوكمة في البنوك الخاصة) كان معامل نسبة الأصول الثابتة إلى رأس المال غير معنوي، حيث أن إحصائية (t) عند مستوى المعنوية (0.05) تظهر أن هذا المعامل ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية، وقد يعود ذلك أن معظم البنوك العامة في الجزائر لا تهتم بالأصول الثابتة كاستثمارات قادرة على توليد العوائد. وهذا ما ينفي صحة الفرضية السابعة للبنوك العامة.

من خلال ما سبق نستطيع أن ننفي الفرضية الرئيسية وهي: إن لتطبيق آليات الحوكمة أثر إيجابي على تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية، على الرغم من أن هناك بعض مؤشرات التحسن لدى البنوك الخاصة، ويمكن إرجاع ذلك أن هذه الآليات لا يتم تطبيقها بالمستوى المطلوب.

التوصيات:

يعد تحسين أداء البنوك الجزائرية للقيام بوظائفه الأساسية من بين القضايا الرئيسية الملحة التي ينبغي على الجزائر معالجتها، وذلك بغية التصدي لتحديات العولمة وتشجيع نمو قطاع الإنتاج حيث يتطلب الأمر إصلاحات واسعة النطاق تهدف إلى توجيه الموارد إلى أفضل الشركات والمشاريع الاستثمارية والمساهمة في ضمان الاستخدام الكفاء لهذه الموارد، ومن منطلق ما تقدم من نتائج في هذه الدراسة يمكن أن نصيغ بعض التوصيات الهامة التي يمكن للسلطات والبنوك الجزائرية أن تتبعها لرفع أداء هذه البنوك حتى تتمكن من تأدية مهامها بشكل أفضل وفيما يلي أهم هذه التوصيات:

1- وضع ميثاق أو دليل الحوكمة للبنوك الجزائرية وذلك بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال حوكمة البنوك، والاستفادة من التجربة الطويلة للجنة بازل في مجال الإشراف والرقابة على البنوك، والاحتكاك بخبراء هذه اللجنة للرقابة المصرفية، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المميزة للبيئة المصرفية الجزائرية.

- 2- العمل على المراجعة المستمرة للنصوص التشريعية والتنظيمية البنكية القائمة حتى تتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة المصرفية المحلية والدولية، وإصدار نصوص جديدة وبالأخص تلك التي تنظم الهياكل الإدارية في البنوك، وتطوير معايير المحاسبة والمراجعة المعمول بها باعتبارهما من أهم دعائم الشفافية والإفصاح بالبنوك.
- 3- إصلاح مجالس إدارات البنوك والتأكيد على مسؤولية أعضائها تجاه كل من المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تقديم البرامج التدريبية للمديرين وأعضاء مجالس إدارات البنوك، وتفعيل دور مجالس إدارة البنوك في مراقبة الإدارة ووضع الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين أداء البنوك.
- 4- يعد تطوير البنوك العمومية الجزائرية التي تمثل عصب النشاط المصرفي في الجزائر، مدخل هام يسمح بأن تستفيد كل مكونات النظام المصرفي وعناصره من هذا التطوير، والذي يتيح دفع جهود التنمية وإصلاح الاقتصاد ونجاعة مؤسساته، لذا يجب العمل على زيادة الجهود المبذولة في إطار خصخصة البنوك العمومية لتحسين أداءها وكفاءتها وجودة خدماتها عن طريق المنافسة، كما يجب العمل على وضع قوانين وتشريعات تزيد من استقلالية البنوك في اتخاذ قرارات منح القروض خاصة فيما يتعلق بتمويل المؤسسات العمومية المتعثرة.
- 5- يجب العمل على الارتقاء بكفاءة العنصر البشري من خلال التكوين والتدريب اللازمين للرفع من كفاءة موظفي البنك وتحسين مهاراتهم، وذلك لان العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، وبالتالي فإن أي جهود ترمي إلى اكتساب كفاءة وفعالية أكبر في الأداء ستكون غير ذي جدوى ما لم يصاحبها تطوير لإمكانيات العاملين ورفع قدراتهم اللازمة للتعامل مع مختلف المستجدات.
- 6- تتميز البنوك الجزائرية باعتمادها على الأنشطة التقليدية وفي ظل التحديات التي يفرضها تحرير تجارة الخدمات المصرفية والمنافسة الشديدة، يجب على البنوك الجزائرية تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع بين التقليدي والمستحدث من المنتجات لزيادة نطاق عملياتها، ولكي تتمكن من الاستمرار على الساحة المصرفية والحفاظ على حصتها السوقية وزيادة ربحيتها، كما يجب عليها التحلي عن التخصص الوظيفي والقطاعي وتقديم أنشطة تمويلية مبتكرة.

7- ضرورة العمل على إنشاء إدارة للمخاطر كعنصر أساسي من إدارة البنك على أن يكون الهدف الرئيسي لهذه العملية التحقق من أن أهداف البنك المتعلقة بنشاطه تبقى ضمن المستوى المقبول للمخاطر.

8- تدعيم الدور الوقائي لصندوق ضمان الودائع المصرفية، وذلك بإعطائه الحق في الرقابة والإشراف على البنوك والتأكد من سلامتها المالية بالشكل الذي يمكنه من أن يلعب دورا إيجابيا في حوكمة البنوك الجزائرية، ووضع آلية للإنذار المبكر تعمل على تفادي تكرار الآثار المدمرة للأزمات البنكية التي هزت استقرار ومصدقية النظام البنكي الجزائري.

9- وللصعوبة التي لاقتها هذه الدراسة للحصول على بيانات البنوك، نوصي بتدعيم عملية الإفصاح والشفافية بالبنوك الجزائرية من خلال حثها على نشر وإعلان المعلومات والبيانات المالية والمصرفية الخاصة بها لتكون متاحة للجمهور العام، ويمكن الاعتماد في ذلك على مجلات دورية متخصصة، والمواقع الإلكترونية مع الحرص على الدقة والمصدقية في نشر وإعلان المعلومات.

آفاق الدراسة:

- بعد نهاية العمل يتجلى أمام الباحثة الآفاق المستقبلية للدراسة، لذا نعرض مجموعة من الجوانب التي لم تتضمنها الدراسة أو لم تتوسع فيها، حتى نفتح المجال أمام الباحثين :
- دور البنك المركزي في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية المصرفية.
 - معيار كفاية رأس المال وأثره في الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية المصرفية.
 - مدى مساهمة النظام المحاسبي المالي الجديد في إرساء الشفافية والإفصاح بالبنوك.
 - دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في مواجهة الأزمات المالية.

تم بحمد الله

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1-1- الكتب:

1. أبو حمد رضا صاحب، الفضل مؤيد عبد الحسين، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
2. أبو نصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.
3. اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات، مكتبة آفاق، الكويت، 2011.
4. أحمد محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. إدريس ثابت عبد الرحمن، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. الأنصاري أسامة عبد الخالق، الإدارة المالية، كتب عربية، مصر، دون ذكر السنة.
7. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات السياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
8. بن درويش عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2008.
9. البياتي فارس رشيد، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. جاد الرب سيد محمد ، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مراجع إدارة الأعمال، مطبعة العشري، مصر، 2009.
11. جمعة أحمد حلمي، التدقيق الداخلي والحوكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. جمعة أحمد حلمي، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية (قواعد أخلاقيات المهنة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

13. حركات محمد، الاقتصاد السياسي والحكامة الشاملة، مطبعة المعارف الجديدة، المغرب، 2010.
14. حسن صلاح الدين 1، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال ومعايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
15. حسن صلاح الدين 2، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
16. الحسيني فلاح حسن عداي، الدوري مؤيد عبد الرحمن عبد الله، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
17. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، طبعة ثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
18. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
19. حميدات محمود، مدخل التحليل النقدي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
20. حنفي عبد الغفار، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
21. حنفي عبد الغفار، قرياقص رسمية زكي، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
22. حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للإدارة والنشر، الجزائر، 2012.
23. خضر أحمد علي، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
24. خضر أحمد، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
25. الخطيب محمد، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

26. الخطيب محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. الربيعي حاكم محسن، راضي حمد عبد الحسين، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
28. الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 2، الاردن، 2011 .
29. الزغبى هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
30. سالم محمد صالح، العصر الرقمي وثورة المعلومات، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية ، مصر، 2002.
31. السكارنة بلال خلف، الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
32. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات (دور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين)، الدار الجامعية، مصر، 2008.
33. سوليفان جون وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.
34. السيسى صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
35. شريفات خلدون إبراهيم، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.
36. الشواربي محمد عبد الحميد، إدارة المخاطر الائتمانية، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
37. الشيخ فهمي مصطفى، التحليل المالي، SME Financial ، فلسطين، 2008.

38. طالب علاء فرحان، المشهداني إيمان شيحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
39. طيار عبد الكريم، الرقابة المصرفية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 1989.
40. عبادة إبراهيم عبد الحليم، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
41. عبد الحميد عبد المطلب، الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 3، الدار الجامعية، مصر، 2013.
42. عبد العزيز محمود، ترشيد الإنفاق من خلال استنباط الوسائل والأدوات المساعدة على تحقيق ذلك: رفع الكفاءة الإنتاجية في العمل المصرفي، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 1986.
43. عبد الله خالد أمين، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
44. عبد الله عقيل جاسم، تقييم المشروعات إطار نظري وتطبيقي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999.
45. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
46. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
47. الفليتي سالم بن سالم بن حميد، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
48. فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
49. كافي مصطفى يوسف، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، اسبابها، تداعياتها، أفاقها)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

50. الكايد زهير، الحكمانية (قضايا وتطبيقات)، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000.
51. الكرخي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
52. كوتلر فيليب، لي نانسي، ترجمة صلاح علاء أحمد، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2011.
53. كينيث كيم وآخرون، ترجمة العشماوي محمد عبد الفتاح، غنام غريب جبر، حوكمة الشركة الأطراف الرائدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012.
54. لطرش طاهر، تقنيات البنوك، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة 3، الجزائر، 2003.
55. لعراف فايزة، مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة مع الإشارة الى الأزمة الاقتصادية العالمية 2008، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2013.
56. لعشب محفوظ، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2006.
57. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
58. مخيمر عبد العزيز جميل، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ديسمبر 1999.
59. مطر محمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
60. محمد منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

61. الموسوي ضياء مجيد، **عولمة الحوكمة المالية**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
62. النجار إبراهيم عبد العزيز، **الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي**، الدار الجامعية، مصر، 2009.
63. هندي منير ابراهيم، **حوكمة الشركات : مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011 .
64. يعدل بخراز فريدة، **تقنيات وسياسات التسيير البنكي**، الطبعة 3، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
65. يوسف أمير فرج، **حوكمة الشركات**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر السنة.

1-2- الرسائل والأطروحات:

1. أبو زر عفاف اسحق محمد، **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الاردني**، رسالة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
2. إليفي محمد، **أساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي في الدول النامية مع دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراة علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2014/2013.
3. آيت عكاش سمير، **تطورات القواعد الاحترافية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراة علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2012.
4. بطاهر علي، **إصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، أطروحة دكتوراه علوم، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006\2005.

5. بوسنة محمد رضا، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004-2014)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
6. جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية-المعيار المحاسبي الدولي 01-عرض القوائم المالية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
7. رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
8. زقير عادل، أثر تطور الجهاز المصرفي على النمو الاقتصادي، دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة (1998-2012)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
9. دريس رشيد، إستراتيجية تكيف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
10. العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015 .
11. عبادة ابراهيم عبد الحليم، مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص الاقتصاد والمصارف الاسلامية، جامعة اليرموك، الاردن، 2007.
12. غانم مروان احمد عبد الله، تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية 1978-1998، مذكرة ماجستير تخصص التمويل والمصارف، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.

13. قاسمي آسيا، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
14. قباجة عدنان عبد المجيد عبد الرحمن، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في أسواق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، شباط 2008.
15. قريشي محمد الجموعي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
16. قريشي محمد، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور طاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
17. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
18. النجار حياة، إدارة المخاطر وفق اتفاقيات بازل-دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2013.

3-1 - المقالات والأبحاث:

1. أبو سليم خليل، قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية، المجلد 3، العدد 1، صفر 1435، يناير 2014.

2. الأسرج حسين عبد المطلب، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، العدد 03، المجلد 21، الأردن، سبتمبر 2013.
3. بركات سارة، دور الإجراءات الاحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة مع الإشارة الى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع، 10 جوان 2015.
4. بريش عبد القادر، بدروني عيسى، محددات سياسة توزيع الأرباح بالمؤسسات الخاصة الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013.
5. بلبركاني ام خليفة، آليات حوكمة المؤسسات، مجلة التنظيم والعمل، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 5، 2014.
6. البنك المركزي المصري، المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام الحوكمة في البنوك، العدد السادس.
7. بو مجان عادل، موسي عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان 2015.
8. بوشعور راضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 2، مارس 2011.
9. التجاني إلهام، شعوبي محمد فوزي، تقييم الأداء المالي للبنوك الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005-2011، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17، جوان 2015.
10. الججاوي طلال، تقييم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي -دراسة استكشافية لعينة من الشركات الأردنية -، مجلة بحوث مستقبلية، الموصل، العراق، 2005.

11. جميل سنان زهير محمد، سعيد سوسن أحمد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والإستثمار، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 85، 2007.
12. حامد عمرو، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، بحوث وأوراق عمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
13. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، العدد 07، السداسي الثاني، 2009.
14. حسن سيد عبد الفتاح صالح، منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات - مع دراسة حالة-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011.
15. حوحو فطوم، مرغاد لخضر، دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، ديسمبر 2014.
16. الحيايي وليد ناجي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2004.
17. خنشور جمال، مساهمة نقدية للمدخل المالي لحوكمة المؤسسات من منظور إنشاء القيمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الافتتاحي، 2014.
18. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 04، 2006.

19. دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العامي التمييزي (AFD) خلال الفترة (2006-2011)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، 2014 .
20. داوي شيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2010.
21. دليل عبد المطلب عثمان محمود، نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الاوراق المالية دراسة ميدانية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات دكتوراه، مصر، 2015.
22. دهمش نعيم حسني، تدقيق وتقييم كفاءة الأداء و فعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية، دراسات، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1985.
23. رسلان نبيل إسماعيل، عملية قياس الأداء المؤسسي، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، بحوث وأوراق عمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
24. زيدان محمد، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة للبنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 09، 2009.
25. رقايقية فاطمة الزهراء، الحوكمة مقارنة للتنمية في الجزائر دراسة في المضمون وآليات التطبيق في ظل الاستعداد للنشوء والاندماج في الأسواق المالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 22، جوان 2011.
26. سعدي يحيى، غفصي توفيق، تقييم أداء البنوك العمومية الجزائرية باستخدام النسب المالية- دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 09، 2013.
27. سوليفان جون، شكولنيكوف ألكسندر، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 12 جانفي 2006.

28. شكولنيكوف ألكسندر، ولسون أندرو، من شركات مستدامة الى اقتصاديات مستدامة: حوكمة الشركات كأداة تنموية، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دون ذكر السنة.
29. الشواورة فيصل محمود، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد2، 2009.
30. صيام أحمد زكرياء، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مجلة العلوم الانسانية، جامعة البلقاء، الاردن، السنة السابعة، العدد 42، جويلية 2009.
31. طارق يوسف محمد، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة تطبيق مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الهيكلي المنعقد في نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
32. العامري زهرة حسن، الركابي السيد علي خلف، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية، مجلة للإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
33. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، بحوث وأوراق عمل، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
34. عبد الوهاب علاء، التحكم المؤسسي وأثره في الرقابة والتوجه على الشركات المساهمة العمانية دراسة ميدانية في الهيئة العامة لسوق مال مسقط سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد22، العدد الأول، 2006.
35. علام بهاء الدين سمير، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية-دراسة تطبيقية- وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، 2009.
36. عمران كامل محمد، تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية سيرونيكس،مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 23، العدد الأول، 2007 .
37. العنزي سعد، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007.

38. قباجة عدنان وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2008.
39. القشي طاهر، الخطيب حازم، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة إربد للبحوث العلمية، الأردن، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006.
40. كندة كنان ، القاضي حسن، مبادئ حوكمة الشركات في سورية(دراسة مقارنة مع مصر والأردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010.
41. مابرلي جولي، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة أحمد محمد زامل، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2004.
42. مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، 2008.
43. مزهودة عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.
44. مصيطفي عبد اللطيف، دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي حالة الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006.
45. المعزاز إحسان بن صالح، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدوس المستفاد، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد 22، العدد 1، 2008.
46. يحيوي الهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة-،مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 5، 2007.

47. يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الجزائرية الجديد للتعليب (NCA) بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.

1-4- المداخلات والأيام الدراسية:

1. أحمد محمود جلال، الكسار طلال، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنقيب بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، مؤتمر العلمي الدولي السابع، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009.
2. آل خليفة إمام أحمد، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية (بحوث وأوراق عمل)، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
3. بلعزوز بن علي، حبار عبد الرزاق، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.
4. بلقلم مصطفى، بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخل في ملتقى بعنوان المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات -، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
5. بن الساسي إلياس، فيها خير مريم، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة اليغار وويليامسون، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.
6. بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، ملتقى دول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي الواقع والتحديات، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

7. بن عبود علي أحمد ثاني، دور دوائر الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
8. بن عيشي بشير، غالم عبد الله، المنظومة المصرفية عبر الاصلاحات الاقتصادية انجازات وتحديات، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (منافسة، مخاطر، تقنيات)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005.
9. بن نعمون حمادو، طبيعة الإصلاحات المالية والمصرفية في أعقاب الأزمة المالية 2008، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية(السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.
10. بوخمخ عبد الفتاح، نظريات الفكر الاقتصادي تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ديسمبر 2012.
11. بودلال علي، سعيداني محمد، فعالية النظام المصرفي الجزائري بين النظرية والتطبيق، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (منافسة، مخاطر، تقنيات)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005.
12. بومنجل السعيد وآخرون، الحوكمة العالمية مدخلا لإدارة الأزمة المالية الراهنة، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية(السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.
13. التميمي أرشد فؤاد، القيسي أحمد فارس، أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاسهما على القيمة الاقتصادية المضافة-دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، المؤتمر العلمي السنوي حول نكاه الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 23-26 أبريل 2012.

14. جاوحدو رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، وأفاق)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
15. جنيط مريم شريف، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.
16. حامدي محمد، التأسيس النظري للأزمة المالية العالمية، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.
17. حمو محمد، جعفر هني محمد، بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013.
18. خناق سناء عبد الكريم، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للزمات المالية، التجربة الماليزية، المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الأفاق)، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
19. دادن عبد الغني، جعدي شريفة، أهمية حوكمة الشركات في ظل لأزمة المالية العالمية الراهنة، الملتقى الدولي الثاني حول: "واقع التكتلات زمن الأزمات"، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، يومي 26-27 فيفري 2012.
20. دبابش محمد نجيب، قدوري طارق، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى لجنوب بسكرة،

- الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الحاج لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 5 و6 ماي 2013.
21. دبله فاتح، بن عيشي بشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، الندوة العلمية الاولى لقسم المحاسبة، السوق المالية السعودية: نظرة مستقبلية، جامعة الملك خالد، السعودية، يومي 13-14 نوفمبر 2007.
22. درواسي مسعود، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.
23. رزيق كمال، فضيلي عبد الحليم، تحديث النظام المصرفي الجزائري ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
24. رملي حمزة، زحوط اسماعيل، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم للأدوية بقسنطينة (group zed pharme))، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التتمة المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر 2012.
25. زغيب مليكة، نجار حياة، النظام البنكي الجزائري في تشخيص واقع وتحديات المستقبل، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- الواقع والتحديات-، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
26. زيدان محمد، دريس رشيد، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية-

- الواقع والتحديات- ، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
27. سحنون محمد، اصلاحات المنظومة المصرفية في الجزائر واقع وآفاق مستقبلية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (منافسة، مخاطر، تقنيات)، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005.
28. السعدني مصطفى حسن بسيوني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية (بحوث وأوراق عمل)، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005.
29. سوامس رضوان، العلاقة بين البنك والمؤسسة على ضوء الإصلاحات المالية والنقدية الجارية في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 22-23 أبريل 2003.
30. شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
31. شقلوف محمد عمر، الشبيل سيف عبيد، مدى مساهمة الحاكمية المؤسسية في الحد من الأزمة المالية، المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية، جامعة اليرموك، الأردن، يومي 28-29 أبريل 2010.
32. شمام عبد الوهاب، الأزمة المالية: عودة إلى الأسباب لمناقشة الحلول المقترحة، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.
33. شبيبي عبد الرحيم، وبن بوزيان جازية، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر، 24-25 أبريل 2006.

34. عايشي كمال، زيتوني عمار، تحديث القطاع المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية والاستراتيجية والسياسة المصرفية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (منافسة، مخاطر، تقنيات)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005.
35. 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.
36. العزيزي نوال، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، يومي 17-18 أبريل 2013.
37. علال بن ثابت، عبيدي نعيمة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، اليوم الدراسي حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 9 ديسمبر 2010.
38. عياري أمال، خوالد أبو بكر، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر- الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.
39. عيشوش رياض، واضح فواز، حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة إستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.
40. غادر محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، يومي 15-16 ديسمبر 2012.
41. كواشي مراد، دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات، آفاق- جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

42. مداس حسيبة، عدائكة أسماء، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.
43. مسعداوي يوسف، الحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، يومي 17-18 أبريل 2013.
44. المشهداني عمر إقبال توفيق، الركابي علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي التاسع حول الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الجامعة المستنصرية، العراق، دون ذكر السنة.
45. معراج هواري، حديدي آدم، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.
46. معيزي احلام، بني عامر زاهرة، تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الاردن 17-18 افريل 2013
47. منة خالد، العلاقة بين المؤسسة والبنك محاولة تقييم الأداء في ظل إصلاح المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية، انجازات وتحديات، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (منافسة، مخاطر، تقنيات)، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005.
48. النابلسي زينب، الطالب غسان، علاقة الشفافية والافصاح في أداء البنوك، المؤتمر الدولي الثالث حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعل، الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2016 .

49. هارون طاهر، العقون نادية، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة (منافسة، مخاطر، تقنيات)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005.

50. هوام جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، وفاق)، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

51. يعقوبي محمد، تمار توفيق، تقييم المنظومة المصرفية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، يومي 24-25 أبريل 2006.

52. يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة تطبيق مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الهيكلي المنعقد في نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

5-1- القوانين والأنظمة والأوامر الصادرة في الجريدة الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 71-47 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1391 الموافق لـ 6 يوليو 1971، المتضمن تنظيم مؤسسات القرض، السنة: 08، العدد: 55، الصادر بتاريخ 06 يوليو 1971.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (1)، نظام رقم 92-08 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1413 الموافق لـ 17 نوفمبر 1992، المتضمن مخطط الحسابات المصرفية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، السنة: 32، العدد: 13، الصادر بتاريخ 28 فبراير 1993.

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (2)، نظام رقم 92-09 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1413 الموافق لـ 17 نوفمبر 1992، المتضمن إعداد الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، السنة: 30، العدد: 15، الصادر بتاريخ 07 مارس 1993.

4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-05 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فبراير 2006، المتضمن توريق القروض الرهنية، السنة: 43، العدد: 15، الصادر بتاريخ 12 مارس 2006.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 08-04 المؤرخ في 25 ذو الحجة 1429 الموافق لـ 23 ديسمبر 2008، المتضمن الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، السنة: 45، العدد: 72، الصادر بتاريخ 24 ديسمبر 2008.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 16 رمضان 1431 الموافق لـ 26 أغسطس 2010، المعدل والمتمم للأمر 03-01 والمتعلق بالنقد والقرض، السنة: 47، العدد: 50، الصادر بتاريخ 01 سبتمبر 2010.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 09-05 المؤرخ في 29 شوال 1430 الموافق لـ 18 أكتوبر 2009، المتضمن إعداد الكشوفات المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، السنة: 46، العدد: 76، الصادر بتاريخ 29 ديسمبر 2009.
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 01-13 المؤرخ في 26 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 08 أبريل 2013، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية، السنة: 50، العدد: 29، الصادر بتاريخ 02 يونيو 2013.
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 01-14 المؤرخ في 10 ربيع الثاني 1435 الموافق لـ 16 فبراير 2014، المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، السنة: 51، العدد: 56، الصادر بتاريخ 25 سبتمبر 2014.

1-6- التقارير والمواثيق:

1. الآلية الافريقية للتقييم من قبل النظراء، نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر، تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، نوفمبر 2008.
2. بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، التقرير السنوي 2004.
3. بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، التقرير السنوي 2008.

4. بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، التقرير السنوي 2010.
5. بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، التقرير السنوي 2013.
6. بنك الجزائر، التطورات الاقتصادية والنقدية لسنة 2014 وآخر التوجيهات لسنة 2015، ديسمبر 2015.
7. سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، تعليمات رقم 2009/03، 2009.
8. مركز المديرين المصري، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، وزارة الاستثمار، مارس 2011.
9. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1- المراجع باللغة الفرنسية:

1-1- les ouvrages:

1. Finet Alain, et al, **Gouvernement d'entreprise enjeux managériaux, comptables et financière** de Boeck, Paris, 2005.
2. Marois Bernard, Bompont Patrick, **Gouvernement, d'entreprise et communication financière**, economica, france, 2004.
3. Peltier Frédéric, **la corporate governance**, dunos, Paris, 2004.

1-2- Documents de travail, articles, revues:

1. Alexandre Henri, Paquerot Mathieu, **Efficacités des structures de contrôle et enracinement**, des dirigeants finance contrôle stratégie, volume3, n 2, juin 2000.
2. Ben Kahla Karim, et al, **Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord: états des lieux et conditions de réussite des réformes**, forum pour le développement en Afrique du nord, Marrakech, 19/20 février 2007.

4. Guermazi Tida, **Enracinement des dirigeants : cas de la Tunisie**, 27^{ème} congrès l'association francophone de comptabilité, Tunisie, 2006.
5. Mercier Samuel, Gond Jeans Pascal, **La theorie de parties prenants, cahier du FARGO (center de recherche en finance)**, Architecture et gouvernance des organisations, N 1050502, mai 2005.
6. Oman Charles, et al, **La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement**, center développement d' OCDE cahier de politique économique N°23, 2003.
7. Pigé Benoit, **Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires**, finance contrôle stratégie, volume 1, n3, septembre1998.

1-3- les rapports et les bulletins:

1. La Banque d'Algérie, Rapport 2004, **évolution économique et monétaire en Algérie.**
2. La Banque d'Algérie, Rapport 2009, **évolution économique et monétaire en Algérie.**
3. La Banque d'Algérie, Rapport 2014, **évolution économique et monétaire en Algérie.**
4. La Banque d'Algérie, Rapport 2015, **évolution économique et monétaire en Algérie.**
5. Comite de bale sur le contrôle bancaire, **Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires, banque des règlements internationaux**, Bale, Suisse, septembre 1999.
6. Comite de bale sur le contrôle bancaire, **Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires, banque des règlements internationaux**, Bale, Suisse, février 2006.

-2 المراجع باللغة الانجليزية:

1-1- The books:

1. Armstrang Machael, **Performance management**, 3rd edition, published by rogan page, London and Philadelphia,2006.
2. Claessens Stijn, **Corporate governance and development**, global corporate governance forum focus 1, the world bank, 2003.

3. Cowing Thomas.G, Stevenson Rodney.E, **Proeductivity measurment in regulated indusries**, Academic Press, 1981.
4. Freeman R.Edward, **stakeholder theory of modern corperation**, reprinted by permission of the another, general issues in business ethics, 2001.
5. Fried Harold.O, et al, **The measurment of productive efficiency techniques and applications**, Oxford university press, United states, 1993.
6. Mahony Joseph. T, **Economic foundations of strategic**, sage publications, 2004.
7. Segal Ilya, Whinston Michael. D, **Property rights**, Handbook of organizational Economics, 2012.
8. Steen Thomsen, Martin Conyon, **Corporate governance mechanisms and systems**, published by McGraw-Hill Education, 2012.
9. Williamson Oliver.E, **Transaction cost economics**, Elsevier science publishers B.V, 1989.

1-2- Working papers, articles, journals:

1. Anwer S. Ahmed, Scott Duellment, **Managerial over confidence and accounting conservatism**, journal of accounting research, 51, (1), 2013.
2. Argandona Antonio, **Stakeholder theory and value creation**, working paper 922, IESE business school ,university of Navarra ,Spain,may2011.
3. Ayadi Damak Salma, Pesqueux Yvon, **Stakeholder theory in perspective**, halshs 00154129,version 1-12, june 2007.
4. Badulescu Daniel, Badulescu Alina, **Theoretical background of corporate governance**, annals of the Oradea university, faxicle of management and tchnological engineering volume VII(XVII), 2008.
5. Butler Henry N, **The contractual thery of the corporation** ,geo, mason U. L rev, vol 11:04, 1989.
6. Charreaux Gérard, **Corporate governance theories: from micro theories to national systems theories**, working paper of FARGO (center de recherche en finance), Architecture et gouvernance des organisations, N° 1041202, December 2004.
7. Clausen Fabian, et al, **Property rights theory and the reform of artisanol ans small-scale mining in devloping countries**, journal of polities and law, vol 4, n1, march 2011.

8. Demsetz Harold, **Theory of property rights**, the american economic review, vol n 02, 1967.
9. Denis Diane.K, Mcconnell John .j, **International corporate governance**, ECGI european corporate governance institute, working paper N°05/2003, january 2003.
10. Dermine Jean, **Bank corporate governance**, beyond the global banking crisis, INSEAD working paper collection, march 2011.
11. Eduardus Tandelilin, et al, **Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?**, EADN individual research grant project 34, 2007.
12. Ekanayake Athula, et al, **Towards a framework to analyses the role of accounting in corporte governance in banking sector**, jamar, Vol 07, number 02, 2009.
13. Freeman R. Edward, et al, **Stakeholder theory and the corporate adjective revisited**, organisation science, vol 15, n3, may-june2004.
14. Iqbal Mahmood, Zaheer Abbas, **Impact of corporate governance on financial performance of Banks in Pakistan** , interdixiplinary journal of contemporary research in Business, vol2, No12, April 2011.
15. Jongwook Kim, Mahoney Joseph.T, **Property rights theory, transaction costs theory and agency theory : organizational economics approach to strategic management**, managerial and decision economics, n° 26, 2005.
16. Hirshleifer David, **Managerial reputation and corporate investesment decisions**, financial management, Vol 22, No 2, 1993.
17. Kim Peong Kwee, Rashiah Devinaga, **Relationship between corporate governance and bank performance in malaysia during the pre and post asian financial crisis**, European journal of economics, finance and administrative sciences issn 1450-2275 issue 20, 2010.
18. Krishnan, Gopal .V, Visvanathan Gnanakumar, **Does the SOX definition of an accounting expert matter? The association between audit committee directors' accounting expertise and accounting conservatism**, Contemporary Accounting Research 25. 3, 2008.
19. Martins Rodrigo, et al, **Transactions cost theory influence in strategy search glob advantage**, center of research in international business and strategy, working paper n 61, 2010.

20. Mulbert Peter.O, **Corporate governance of banks**, European business organization law, review 10, 2009.
21. Nwakama. p. c, et al, **An empirical evaluation of corporate governance mechanism in banking sector : impact and implication in Nigeria**, Asian journal of business and management sciences, Vol 1, No 2, 2011.
22. Olatunji Ranti Olubuunola, Ojeka Stephen, **The role of non-executive directors in profitability of bank : a study of universal bank in Nigeria**, international journal of business and management, vol 06, no 02, February 2011.
23. Philips Robert, et al, **What stakeholder theory is not**, business ethics quarterly, volume 13,issue 4,issn1052-150,2003.
24. Staikouras Panagiotis K, **The regulatory ‘Big-Bang’ on the internal corporate governance of Greek banks and its implications**, Journal of Banking Regulation, vol 8. 3, 2007.
25. Sun William, et al, **Corporate governance and the global financial crisis (inernational perspectives)**, Cambridge university press, 2011.
26. Tadelis Steve, Segal Ilya, **Lectures in contractual theory**, UC Berkeley and Stanford university nores (econ 282/291), 2005.
27. Tadelis Steve, Williamson Oliv , **Transaction cost economics**, financial support from the national science foundation grant, sex 0239844, 2010.
28. Trabelsé Mohamed Ali , **Governance and performance of Tunisian Banks**, international journal of economics and finance, vol 2 , No.3, August 2010.
29. Zulkafli Abdul Hadi, Fazilah Abdul Samad, **Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Asian emerging markets**, issues in corporate governance and finance advances in financial economics, Volume 12, 2007.

1-3- The theses

1. Al-Hussain, Adel Hassan, **Corporate governance structure efficiency and bank performance in Saudi Arabia**, Doctor of business administration thesis , university of Phoenix, United States, 2009.
2. Darweesh Mohamed, **Correlations between corporate governance, financial performance, and Marker value**, Doctoral study for the degree of doctor of Business Administration, Walden university, 2015 .

3. Souad Guesmi, **The impact of financial liberalization on performance of the Algerian public banks**, thesis of doctorate in economics, university of Telemcen, 2014-2015.

1-4- The reports:

1. Basel committee on banking supervision, **Consultative document principles for enhancing corporate governance**, Bank for international settlements, March 2010.
2. CFA center for financial market integrity, **The corporate governance of listed companies: a manual for investors**, 2005.

الملاحق

الملحق رقم (01): البيانات المستخدمة في الدراسة

BANQUE	ANNEE	ROA%	ROE%	OWN%	B.S n	CEO n	LDR%	LLP%	CR%	FAI%
BADR	01/01/2004	0,04	0,53	100	7	1	58,92	3,53	21,12	19,67
BADR	01/01/2005	-2,05	-29,32	100	7	1	65,59	13,21	23,54	24,25
BADR	01/01/2006	-2,6	-63,63	100	7	1	58,67	7,14	13,24	24,68
BADR	01/01/2007	-1,24	-41,23	100	7	1	51,64	5,58	12,26	49,41
BADR	01/01/2008	0,62	17,73	100	7	1	42,87	-8,80	2,06	46,94
BADR	01/01/2009	0,15	4,01	100	8	1	43,78	-0,11	10,07	45,12
BADR	01/01/2010	1,32	29,5	100	8	1	36,46	-2,28	14,29	41,94
BADR	01/01/2011	1,17	20,83	100	8	1	45,51	0,38	15,37	39,92
BADR	01/01/2012	0,59	9,54	100	8	1	47,99	1,13	16,32	42,97
BADR	01/01/2013	0,49	7,94	100	8	1	49,53	1,45	14,84	43,90
BADR	01/01/2014	0,49	8,91	100	8	1	52,08	1,32	12,04	44,71
BEA	01/01/2004	0,09	2,51	100	6	1	36,01	6,21	18,91	15,64
BEA	01/01/2005	0,13	3,71	100	6	1	25,54	14,75	29,90	21,70
BEA	01/01/2006	0,49	16,7	100	6	1	17,05	11,60	29,79	27,76
BEA	01/01/2007	0,92	30,16	100	6	1	13,77	4,07	30,08	93,68
BEA	01/01/2008	1	24,4	100	6	1	17,98	0,71	30,43	91,17
BEA	01/01/2009	1,48	25,75	100	6	1	24,92	-1,60	32,81	88,36
BEA	01/01/2010	0,84	12,28	100	6	1	21,53	0,14	37,70	85,34
BEA	01/01/2011	1,21	17,21	100	6	1	25,69	-2,28	31,07	25,82
BEA	01/01/2012	1,44	17,74	100	6	1	31,19	-3,61	32,99	25,20
BEA	01/01/2013	0,95	9,83	100	6	1	44,70	-0,01	28,36	18,70
BEA	01/01/2014	1,27	13,05	100	5	1	41,85	0,93	28,72	18,09
BNA	01/01/2004	0,12	3,46	100	9	1	86,07	0,64	5,29	19,67
BNA	01/01/2005	-0,47	-15,3	100	6	1	63,47	0,00	7,00	24,25
BNA	01/01/2006	0,66	19,26	100	6	1	63,02	0,85	7,92	24,68
BNA	01/01/2007	0,83	20,88	100	6	1	61,14	0,17	9,05	49,41
BNA	01/01/2008	1,04	21,88	100	6	1	62,26	0,14	10,08	46,94
BNA	01/01/2009	1,77	22,91	100	6	1	86,45	0,10	15,97	45,12
BNA	01/01/2010	2,43	21,98	100	6	1	72,62	-0,54	22,18	41,94
BNA	01/01/2011	2,29	18,95	100	6	1	73,34	-0,33	21,64	39,92
BNA	01/01/2012	1,48	13,29	100	6	1	78,98	1,09	19,72	42,97
BNA	01/01/2013	1,43	13,03	100	6	1	85,88	1,53	20,77	43,90
BNA	01/01/2014	1,24	11,42	100	6	1	96,13	1,75	16,40	44,71
CPA	01/01/2004	0,35	4,73	100	10	1	38,17	3,94	26,67	17,79
CPA	01/01/2005	0,64	8,52	100	10	1	36,89	4,00	28,42	19,37
CPA	01/01/2006	1,72	19,87	100	6	1	33,77	0,36	34,13	17,75
CPA	01/01/2007	0,7	6,78	100	6	1	35,89	3,36	41,17	71,33
CPA	01/01/2008	1,6	15,38	100	6	1	36,84	1,38	34,31	70,65
CPA	01/01/2009	1,5	14,57	100	6	1	40,80	0,07	31,27	68,94
CPA	01/01/2010	1,62	14,74	100	6	1	48,94	-0,83	26,33	37,50
CPA	01/01/2011	1,47	13,66	100	6	1	53,91	-0,05	23,65	36,04
CPA	01/01/2012	1,44	13,99	100	6	1	56,22	0,59	22,27	34,79

قائمة الملاحق

CPA	01/01/2013	1,33	13,48	100	6	0	57,37	0,59	20,55	33,75
CPA	01/01/2014	1,36	14,39	100	6	0	57,58	0,65	19,17	33,13
AGB	01/01/2004	-7,16	-11,98	60	5	1	19,91	2,94	751,94	4,73
AGB	01/01/2005	1,97	4,99	60	5	1	73,54	2,47	61,26	4,10
AGB	01/01/2006	4,38	14,82	60	5	1	81,37	2,83	53,91	5,06
AGB	01/01/2007	4,25	17,07	60	5	1	78,09	1,78	37,51	19,92
AGB	01/01/2008	5,13	28,19	60	5	1	134,25	-0,59	25,00	27,87
AGB	01/01/2009	3,97	18,24	60	5	1	98,59	2,19	53,40	12,71
AGB	01/01/2010	3,92	16,96	60	5	1	80,15	0,97	47,90	25,83
AGB	01/01/2011	3,91	20,03	60	5	1	101,50	1,73	31,95	28,30
AGB	01/01/2012	4,43	26,13	60	5	1	99,02	1,73	28,11	42,05
AGB	01/01/2013	4,12	27,02	60	5	1	83,16	0,42	24,65	69,16
AGB	01/01/2014	2,54	19,13	60	5	1	78,41	0,70	21,72	98,20
SG	01/01/2004	1,18	20,09	100	3	1	56,14	2,53	22,47	13,74
SG	01/01/2005	1,69	20,15	100	3	1	64,02	2,14	20,26	18,69
SG	01/01/2006	1,23	18,69	100	3	1	71,63	2,74	13,31	44,14
SG	01/01/2007	1,17	21,85	100	3	1	88,72	2,53	10,64	61,60
SG	01/01/2008	1,47	23,12	100	3	1	113,99	3,11	12,25	72,40
SG	01/01/2009	1,96	18,23	100	5	1	83,65	1,93	24,89	23,44
SG	01/01/2010	2,18	16,15	100	5	1	98,29	1,06	21,35	20,12
SG	01/01/2011	2,68	18,86	100	5	1	93,66	1,27	22,22	18,49
SG	01/01/2012	2,8	20,09	100	4	1	71,24	1,76	26,56	17,37
SG	01/01/2013	1,89	14,66	100	3	1	69,36	2,12	24,84	16,17
SG	01/01/2014	2,2	17,6	100	3	1	60,20	1,46	27,66	15,29
T.BANK	01/01/2004	3,36	16,9	37,6	8	0	64,46	3,08	54,75	18,75
T.BANK	01/01/2005	4,73	15,9	37,6	8	0	71,05	2,81	93,15	5,25
T.BANK	01/01/2006	0,26	0,87	37,6	8	0	119,86	9,16	54,16	5,69
T.BANK	01/01/2007	4,08	13,1	37,6	8	0	115,84	3,66	69,77	10,19
T.BANK	01/01/2008	6,07	20,02	37,6	7	1	119,45	1,08	41,74	15,11
T.BANK	01/01/2009	3,51	10,26	37,6	7	1	124,80	4,98	70,65	10,20
T.BANK	01/01/2010	6,94	17,11	37,6	7	1	127,92	1,73	71,24	10,93
T.BANK	01/01/2011	2,99	6,62	37,6	7	1	131,32	8,33	88,31	26,63
T.BANK	01/01/2012	3,1	6,32	37,6	5	1	117,93	0,65	95,66	32,50
T.BANK	01/01/2013	3,64	7,78	37,6	5	1	128,12	1,74	70,29	33,92
T.BANK	01/01/2014	3,76	8,72	38	5	1	129,76	0,49	61,43	26,43

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعلومات المجمعة عن البنوك

الملحق رقم (02): نتائج تحليل اختبارات النماذج الستة حسب الترتيب

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,612 ^a	,374	,311	11,97161	,822

a. Predictors: (Constant), FAI, BS, CR, LLP, CEO, LDR, OWN

b. Dependent Variable: ROE

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5918,171	7	845,453	5,899	,000 ^b
	Residual	9889,041	69	143,319		
	Total	15807,212	76			

a. Dependent Variable: ROE

b. Predictors: (Constant), FAI, BS, CR, LLP, CEO, LDR, OWN

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
2	,816 ^a	,666	,632	1,19311	,963

a. Predictors: (Constant), FAI, BS, CR, LLP, CEO, LDR, OWN

b. Dependent Variable: ROA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	196,120	7	28,017	19,682	,000 ^b
	Residual	98,223	69	1,424		
	Total	294,343	76			

a. Dependent Variable: ROA

b. Predictors: (Constant), FAI, BS, CR, LLP, CEO, LDR, OWN

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
3	,607 ^a	,369	,266	14,95905	,369	3,604	6	37	,006	,823

a. Predictors: (Constant), FAI, CEO, LLP, BS, LDR, CR

b. Dependent Variable: ROE

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	3F Change	df1	df2	Sig. F Change	
4	,762 ^a	,580	,512	,68453	,580	8,513	6	37	,000	,642

a. Predictors: (Constant), FAI, CEO, LLP, BS, LDR, CR

b. Dependent Variable: ROA

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
5	,864 ^a	,746	,674	4,57386	1,493

a. Predictors: (Constant), FAI, LDR, CEO, CR, LLP, OWN, BS

b. Dependent Variable: ROE

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
5	Regression	1533,161	7	219,023	10,469	,000 ^b
	Residual	523,005	25	20,920		
	Total	2056,166	32			

a. Dependent Variable: ROE

b. Predictors: (Constant), FAI, LDR, CEO, CR, LLP, OWN, BS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
6	,951 ^a	,904	,877	,81601	2,268

a. Predictors: (Constant), FAI, LDR, CEO, CR, LLP, OWN, BS

b. Dependent Variable: ROA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6	Regression	156,737	7	22,391	33,626	,000 ^b
	Residual	16,647	25	,666		
	Total	173,383	32			

a. Dependent Variable: ROA

b. Predictors: (Constant), FAI, LDR, CEO, CR, LLP, OWN, BS

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS.21

الملحق رقم (03): نتائج تحليل الارتباط حسب إختبار بيرسون في حالة النموذج الأول والثاني

		Correlations								
		ROA	ROE	OWN	BS	CEO	LDR	LLP	CR	FAI
ROA	Pearson Correlation	1	,565**	-,520**	-,152	-,124	,607**	-,220	-,382**	-,100
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,186	,282	,000	,054	,001	,388
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
ROE	Pearson Correlation	,565**	1	-,200	-,270*	-,004	,076	-,456**	-,179	,228*
	Sig. (2-tailed)	,000		,081	,017	,974	,513	,000	,120	,046
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
OWN	Pearson Correlation	-,520**	-,200	1	,480**	,140	-,677**	-,103	-,254*	,333**
	Sig. (2-tailed)	,000	,081		,000	,225	,000	,374	,026	,003
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
BS	Pearson Correlation	-,152	-,270*	,480**	1	-,260*	-,175	,090	-,059	-,079
	Sig. (2-tailed)	,186	,017	,000		,023	,129	,435	,608	,493
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
CEO	Pearson Correlation	-,124	-,004	,140	-,260*	1	-,122	-,120	-,041	,218
	Sig. (2-tailed)	,282	,974	,225	,023		,292	,300	,723	,057
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
LDR	Pearson Correlation	,607**	,076	-,677**	-,175	-,122	1	,053	-,065	-,291*
	Sig. (2-tailed)	,000	,513	,000	,129	,292		,650	,574	,010
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
LLP	Pearson Correlation	-,220	-,456**	-,103	,090	-,120	,053	1	,085	-,240*
	Sig. (2-tailed)	,054	,000	,374	,435	,300	,650		,464	,036
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
CR	Pearson Correlation	-,382**	-,179	-,254*	-,059	-,041	-,065	,085	1	-,223
	Sig. (2-tailed)	,001	,120	,026	,608	,723	,574	,464		,052
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
FAI	Pearson Correlation	-,100	,228*	,333**	-,079	,218	-,291*	-,240*	-,223	1
	Sig. (2-tailed)	,388	,046	,003	,493	,057	,010	,036	,052	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS.21

الملحق رقم (04): نتائج تحليل الارتباط حسب إختبار بيرسون في حالة النموذج الثالث والرابع

		Correlations								
		ROA	ROE	OWN	BS	CEO	LDR	LLP	CR	FAI
ROA	Pearson Correlation	1	,878**	. ^b	-,326*	-,122	,016	-,569**	,303*	,243
	Sig. (2-tailed)		,000	.	,031	,430	,916	,000	,046	,112
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
ROE	Pearson Correlation	,878**	1	. ^b	-,199	-,053	-,182	-,491**	,228	,309*
	Sig. (2-tailed)	,000		.	,196	,735	,236	,001	,137	,042
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
BS	Pearson Correlation	-,326*	-,199	. ^b	1	,120	,008	,063	-,300*	-,230
	Sig. (2-tailed)	,031	,196	.		,436	,958	,687	,048	,133
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
CEO	Pearson Correlation	-,122	-,053	. ^b	,120	1	-,088	,056	,040	,079
	Sig. (2-tailed)	,430	,735	.	,436		,571	,718	,795	,611
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
LDR	Pearson Correlation	,016	-,182	. ^b	,008	-,088	1	-,109	-	-,292
	Sig. (2-tailed)	,916	,236	.	,958	,571		,483	,000	,054
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
LLP	Pearson Correlation	-	-,491**	. ^b	,063	,056	-,109	1	,200	-,220
	Sig. (2-tailed)	,569**	,001	.	,687	,718	,483		,194	,151
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
CR	Pearson Correlation	,303*	,228	. ^b	-,300*	,040	-	,200	1	,279
	Sig. (2-tailed)	,046	,137	.	,048	,795	,000	,194		,066
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
FAI	Pearson Correlation	,243	,309*	. ^b	-,230	,079	-,292	-,220	,279	1
	Sig. (2-tailed)	,112	,042	.	,133	,611	,054	,151	,066	
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS.21

الملحق رقم (05): نتائج تحليل الارتباط حسب إختبار بيرسون في حالة النموذج الخامس والسادس

		Correlations								
		ROA	ROE	OWN	BS	CEO	LDR	LLP	CR	FAI
ROA	Pearson Correlation	1	,584**	-,351*	,318	-,040	,585**	-,267	-,707**	,020
	Sig. (2-tailed)		,000	,045	,071	,824	,000	,133	,000	,911
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ROE	Pearson Correlation	,584**	1	,386*	-,300	,182	,096	-,475**	-,710**	,431*
	Sig. (2-tailed)	,000		,026	,090	,310	,596	,005	,000	,012
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
OWN	Pearson Correlation	-,351*	,386*	1	-,812**	,407*	-,483**	-,239	-,197	,190
	Sig. (2-tailed)	,045	,026		,000	,019	,004	,181	,272	,289
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
BS	Pearson Correlation	,318	-,300	-,812**	1	-,678**	,390*	,417*	,117	-,350*
	Sig. (2-tailed)	,071	,090	,000		,000	,025	,016	,516	,046
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
CEO	Pearson Correlation	-,040	,182	,407*	-,678**	1	-,005	-,446**	-,010	,277
	Sig. (2-tailed)	,824	,310	,019	,000		,976	,009	,957	,119
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
LDR	Pearson Correlation	,585**	,096	-,483**	,390*	-,005	1	,142	-,395*	,091
	Sig. (2-tailed)	,000	,596	,004	,025	,976		,429	,023	,614
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
LLP	Pearson Correlation	-,267	-,475**	-,239	,417*	-,446**	,142	1	,118	-,265
	Sig. (2-tailed)	,133	,005	,181	,016	,009	,429		,514	,137
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
CR	Pearson Correlation	-,707**	-,710**	-,197	,117	-,010	-,395*	,118	1	-,255
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,272	,516	,957	,023	,514		,152
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
FAI	Pearson Correlation	,020	,431*	,190	-,350*	,277	,091	-,265	-,255	1
	Sig. (2-tailed)	,911	,012	,289	,046	,119	,614	,137	,152	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS.21

الملحق رقم (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للنماذج الستة حسب الترتيب

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	34,987	10,708		3,267	,002		
	OWN	-12,895	5,064	-.445	-2,546	,013	,296	3,375
	BS	-,684	1,193	-.072	-,574	,568	,576	1,737
	CEO	-4,456	5,591	-.083	-,797	,428	,829	1,207
	LDR	-,086	,066	-.189	-1,315	,193	,438	2,281
	LLP	-1,861	,426	-.432	-4,371	,000	,926	1,080
	CR	-,040	,018	-.235	-2,191	,032	,787	1,271
	FAI	,115	,070	,178	1,633	,107	,761	1,314

a. Dependent Variable: ROE

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
2	(Constant)	1,820	1,067		1,705	,093		
	OWN	-2,440	,505	-.617	-4,833	,000	,296	3,375
	BS	,219	,119	,169	1,840	,070	,576	1,737
	CEO	-,175	,557	-.024	-,314	,755	,829	1,207
	LDR	,013	,007	,201	1,909	,060	,438	2,281
	LLP	-,158	,042	-.269	-3,719	,000	,926	1,080
	CR	-,011	,002	-.492	-6,269	,000	,787	1,271
	FAI	,001	,007	,009	,114	,909	,761	1,314

a. Dependent Variable: ROA

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
3	(Constant)	13,577	25,026		,543	,591		
	BS	-1,027	2,249	-.066	-4,456	,651	,813	1,230
	CEO	-3,235	11,016	-.039	-,294	,771	,966	1,035
	LDR	-,064	,147	-.073	-,436	,666	,607	1,647
	LLP	-2,226	,599	-.522	-3,718	,001	,867	1,153
	CR	,454	,326	,246	1,391	,173	,546	1,832
	FAI	,076	,123	,092	,622	,538	,786	1,272

a. Dependent Variable: ROE

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
4	(Constant)	,173	1,145		,151	,881	
	BS	-,100	,103	-,114	-,967	,340	,813
	CEO	-,336	,504	-,072	-,667	,509	,966
	LDR	,013	,007	,259	1,897	,066	,607
	LLP	-,153	,027	-,638	-,574	,000	,867
	CR	,057	,015	,547	3,794	,001	,546
	FAI	,000	,006	,005	,039	,969	,786

a. Dependent Variable: ROA

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
5	(Constant)	2,037	12,190		,167	,869	
	OWN	,123	,063	,401	1,955	,062	,242
	BS	1,982	1,251	,392	1,585	,126	,167
	CEO	1,058	4,028	,044	,263	,795	,367
	LDR	-,019	,047	-,066	-,414	,682	,402
	LLP	-,1556	,489	-,382	-,3184	,004	,706
	CR	-,038	,009	-,599	-,4397	,000	,549
	FAI	,086	,042	,232	2,022	,054	,774

a. Dependent Variable: ROE

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
6	(Constant)	2,750	2,175		1,264	,218	
	OWN	-,031	,011	-,345	-,2735	,011	,242
	BS	,562	,223	,382	2,518	,019	,167
	CEO	1,658	,719	,236	2,307	,030	,367
	LDR	,001	,008	,015	,153	,880	,402
	LLP	-,413	,087	-,349	-,4733	,000	,706
	CR	-,015	,002	-,808	-,9660	,000	,549
	FAI	-,016	,008	-,145	-,2063	,050	,774

a. Dependent Variable: ROA

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS.21