



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية  
التخصص: مالية وبنوك

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

## الحكومة والأداء البني في دول المغرب العربي

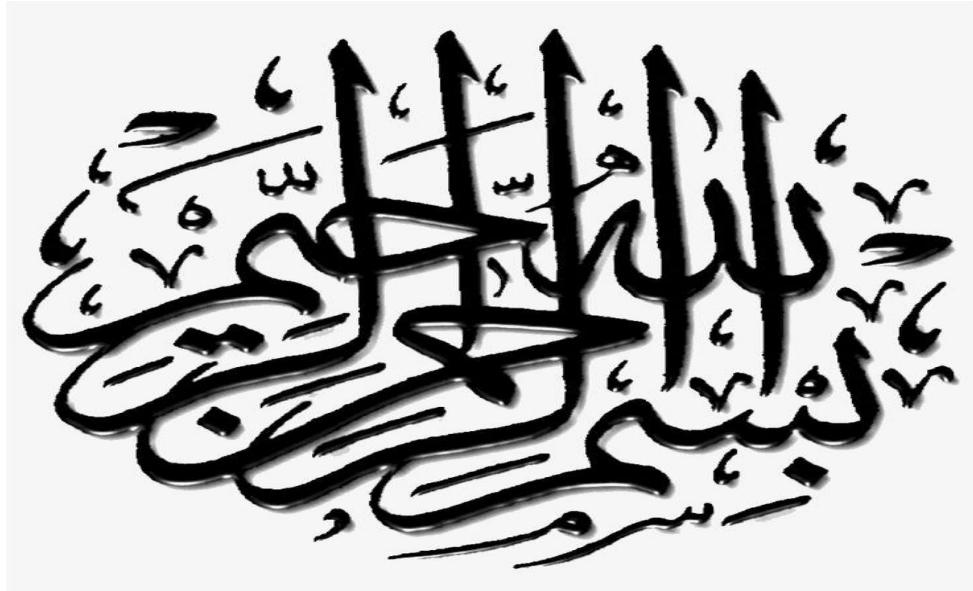
إشراف: مكاوي مكي

إعداد الطالب: محاري صلاح الدين

لجنة المناقشة:

|       |             |               |                          |
|-------|-------------|---------------|--------------------------|
| رئيسا | جامعة معسكر | أستاذ         | أ. د. يعقوب محمد         |
| مقررا | جامعة معسكر | أستاذ         | أ. د. مكاوي مكي          |
| متحنا | جامعة معسكر | أستاذ         | أ. د. جلي محمد الأمين    |
| متحنا | جامعة معصر  | أستاذ محاضر أ | أ. د. برkanie عبد الرحمن |
| متحنا | جامعة سعيدة | أستاذ         | أ. د. صوار يوسف          |
| متحنا | جامعة سعيدة | أستاذ         | أ. د. بن حميده محمد      |

السنة الجامعية: 2025/2024



قال سبحانه وتعالى: ﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

من الآية (113) من سورة النساء

وقال تعالى: ﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

من الآية (88) من سورة هود

وفي قوله تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾

من الآية (30) من سورة الكهف

وقال الله سبحانه وتعالى: ﴿يَرْزَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

من الآية (11) من سورة المجادلة

وقال الله تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَّقِيَ اللَّهَ يَجْعَلُ لَهُ مَخْرَجًا \* وَيَرْزُقُهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بِالْعُوْلَمَ أَمْرٌهُ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا﴾

الآيتين 02 و 03 من سورة الطلاق

## إهداه

إلى المحمود في الأرض والسماء؛ سراج الهدى ومبعد النور محمد ﷺ؛

إلى من كُلَّ العرق جبئنه؛

إلى من علمني أنَّ الأعمال الكبيرة لا تتم إلَّا بالصبر والعزم والإصرار؛

إلى والدي أطَّال اللَّهُ في عمره، وألبسَه ثوب الصحة والعافية، ومتعمِّنَ ببره ورد جميله؛  
أهديه ثمرة من ثمار غرسه.

إلى من تعلَّمَتْ منها كيُفَ يَكُونُ الْعَطَاءُ، وَكَيْفَ يَكُونُ الْوَفَاءُ؛

إلى زهرة الحياة ونورها، إلى من كان دعاؤها سرنجاحي وحنانها بلسم جراحى "والدتي الحبيبة".

إلى من جمع بياني وبينهم سقف وبيت واحد وذكريات جميلة رفقاء حياتي وملهمي "أخي وأخواتي" الذين كانوا يتوقون  
دومًا إلى نجاحي وبلغوا أسمى مراتب العلم والعمل: زينب، شيماء، كوثر، عبد الجليل وأبرار فردوس؛

إلى أصهاري؛ بل وإخوتي: محمود وطارق؛

إلى أبناء أخي: نسرين، نهى، رزان، رهف؛

إلى جَدِّي الحاج خالد، وجَدِّي الحاجة زهرة؛ الذين لم يدخلوا على بدعواتهما الصادقة حفظهما الله وأطَّال اللَّهُ في  
عمرهما؛

إلى أخواتي وخالاتي جميعهم دون استثناء؛ وإلى عمي الأكبر محمد؛

إلى جَدِّي المرحوم المجاهد الحاج طيب طيب اللَّه ثراه؛ وإلى روح جَدِّي المرحومة الحاجة يمينة رحمة اللَّه عليها؛

إلى زملائي الأساتذة وأخص بالذكر البروفيسور بوبكر أبو سالم وطلبي الأعزاء من المركز الجامعي نور البشير -  
البيض -؛

إلى كل معلمي وأساتذتي الكرام الذين درسوني من الابتدائي إلى الجامعة؛

إلى الأصدقاء الذين واصلوا دعوني وتشجيعي، دون كل أو ملل، وتحملوا غيابي الطويل وظهوري المتقطع، طوال فترة  
إنجازي للبحث، آملين أن أنجح وأنقدم "بدر الدين، شرف الدين، نور الدين، عثمان، خليفة، مصطفى، محمد،  
عبد القادر وعبد الرحمن"؛

إلى أصدقائي المتوفين يوسف، أشرف، سفيان، خالد وفؤاد؛  
إلى أولئك المطلعين على ثراتنا وعيوبنا؛ التي اجتهدت في إخفائهم دون أن يكونوا يدًا تضغط على الجرح؛

إلى أهلنا الصابرين المرابطين في فلسطين الحبيبة.

## شـكـرـوـتـقـدـير

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾

فاللهـمـ لكـ الحـمـدـ والـشـكـرـ كـماـ يـنـبـغـيـ لـجـلـالـ وـجـهـكـ وـعـظـيمـ سـلـطـانـكـ عـلـىـ ماـ أـنـعـمـتـ عـلـيـ مـاـ نـعـمـتـ عـلـىـ نـعـمـةـ توـفـيقـكـ وـتـمـكـينـيـ لـإـتـامـ هـذـاـ الـبـحـثـ وـتـسـهـيلـ لـيـ سـبـلـ الـعـلـمـ وـالـتـعـلـمـ.

وـتـمـسـگـاـ بـقـوـلـ رـسـوـلـنـاـ الـكـرـيمـ صـلـوـاتـ اللهـ وـسـلـامـهـ عـلـيـهـ: "مـنـ لـاـ يـشـكـرـ النـاسـ لـاـ يـشـكـرـ اللهـ":

أتـقـدـمـ بـجـزـيلـ الشـكـرـ وـالـامـتنـانـ إـلـىـ مـشـرـفـيـ الـبـرـوـفـيـسـورـ"مـكـاويـ مـكـيـ" الـذـيـ لـمـ يـبـخـلـ عـلـيـ بـعـلـمـهـ وـتـوـجـهـاتـهـ السـدـيدـةـ، فـكـانـ نـعـمـ الدـاعـمـ وـالـمـوـجـهـ فـيـ كـلـ مـراـحـلـ الـبـحـثـ؛ إـضـافـةـ إـلـىـ أـسـتـاذـيـ الـمـبـلـ وـقـدـوـتـيـ الـبـرـوـفـيـسـورـ"صـوـارـيـوـسـفـ".

كـمـاـ أـتـقـدـمـ بـجـزـيلـ الشـكـرـ إـلـىـ أـعـضـاءـ لـجـنـةـ الـمـنـاقـشـةـ الـذـينـ تـكـرـمـواـ بـقـبـولـ مـنـاقـشـةـ هـذـهـ الرـسـالـةـ؛ وـهـمـ السـادـةـ:

الـدـكـتـورـ يـعقوـبـ مـحـمـدـ

الـدـكـتـورـ جـبـلـيـ مـحـمـدـ الـأـمـيـنـ

الـدـكـتـورـ بـرـكـانـيـ عـبـدـ الرـحـمـانـ

الـدـكـتـورـ بـنـ حـمـيـدـةـ مـحـمـدـ

الـدـكـتـورـ صـوـارـيـوـسـفـ

كـمـاـ أـتـوـجـهـ بـالـشـكـرـ إـلـىـ كـلـ مـنـ أـمـدـنـيـ بـالـعـونـ الـشـخـصـيـ وـلـوـ بـنـصـيـحةـ أـوـ كـلـمـةـ طـيـبـةـ.

اكتسى موضوع الحكومة في البنوك اهتمام العديد من الهيئات المالية الدولية الرسمية منها وغير الرسمية؛ إضافةً إلى مختلف الباحثين باختلاف أجناسهم وانتماءاتهم، باعتبار أنَّ وجودها وتطبيقها بالبنوك يعززان من درجة حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح دون استثناء، وكذا توفير الإفصاح والشفافية؛ وبالأخص في التقارير المالية، إضافةً إلى الرقابة اللصيقة على الممارسات المحاسبية.

ونظراً لأهمية الموضوع، جاءت دراستنا هذه لسلط الضوء على واقع الحكومة في القطاع البنكي الجزائري ومدى تأثيره على تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر، إذ وجدنا أنَّ القطاع البنكي بالجزائر بدوره قد شهد إصلاحات جوهرية في أوائل التسعينيات مع تطبيق قانون النقد والقرض 90-10؛ الذي مثل نقلة نوعية في تحسين العمليات البنكية وفعاليتها؛ وهو ما أبرزته مختلف القوانين واللوائح الصادرة، لكن سرعان ما برزت مؤشرات هشاشة وضعف أدائه، مع توالي سلسلة الفضائح المالية وإعسار البنوك الخاصة، وعلى رأسها بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري؛ حيث أبان هذا عن قصور رقابة بنك الجزائر وضعفٍ في ممارسات الحكومة؛ ما دفع المشرع الجزائري وبنك الجزائر إلى وجوب تعديل هذه القوانين واللوائح بما يتافق مع معايير الحكومة البنكية العالمية، كما سعى بدرجة أولى إلى مواكبة التطورات الدولية في مجال الرقابة والإشراف، بهدف تعزيز صلاحة البنوك وعصرنة وتحديث وظائفها الرقابية؛ وهو ما انعكس إيجاباً على الأداء المالي للبنوك، وبالأخص البنوك الخاصة التي حققت مستوى أداء مالي عالي؛ سواءً في مؤشرات الربحية، أو في مؤشرات الصلاحة المالية، أو في جودة محفظتها البنكية، وذلك طوال فترة دراستنا التحليلية استناداً إلى طريقة تحليل المحتوى (Content Analysis) والتحليل المالي، واستعاناً بتقارير بنك الجزائر للفترة (2004-2023)؛ ورغم هذا فإنه لا تزال هناك قصور كبيرة في تطبيق مختلف معايير الحكومة التي تدعو إليها الهيئات المالية الدولية؛ لذا يجب العمل على زيادة دعم آلية الشفافية والإفصاح داخل البنوك والمؤسسات المالية؛ بالإذامر على ضرورة النشر الدوري للتقارير المالية والإدارية وإتاحتها لعامة الجمهور، وتعزيز دور البورصة الجزائرية؛ إضافةً إلى إنشاء دليل خاص لحكومة البنوك في القطاع البنكي الجزائري يتواافق مع المبادئ الدولية في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** الحكومة – الأداء المالي – بنك الجزائر – النظام البنكي الجزائري – البنوك الجزائرية.

**JEL Classification:** G21 – G30 – G34

**Abstract:**

The issue of governance in banks has attracted the attention of numerous international financial bodies, both official and unofficial, as well as researchers of various nationalities and affiliations. This is because its presence and application in banks enhance the protection of shareholders' and stakeholders' rights without exception, as well as ensuring disclosure and transparency, particularly in financial reports, and close oversight of accounting practices.

Given the importance of the topic, this study aims to shed light on the reality of governance in the Algerian banking sector and its impact on improving the financial performance of banks operating in Algeria. We found that the Algerian banking sector, in turn, underwent fundamental reforms in the early 1990s with the implementation of the Monetary and Credit Law 90-10, which represented a qualitative leap in improving banking operations and their effectiveness. This was highlighted by various issued laws and regulations. However, indicators of its fragility and weak performance soon emerged, with a series of financial scandals and the insolvency of private banks, most notably the Khalifa Bank and the Industrial and Commercial Bank. This revealed the shortcomings of the Bank of Algeria's oversight and weak governance practices. This prompted the Algerian legislator and the Bank of Algeria to amend these laws and regulations to comply with global banking governance standards. The Algerian legislator also sought, first and foremost, to keep pace with international developments in the field of oversight and supervision, with the aim of strengthening the resilience of banks and modernizing and updating their supervisory functions. This positively impacted the financial performance of banks, especially private banks, which achieved high levels of financial performance. Whether in terms of profitability indicators, financial strength indicators, or the quality of its banking portfolio, throughout the period of our analytical study based on content analysis and financial analysis, and with the help of the Bank of Algeria reports for the period (2004-2023); Despite this, there are still significant shortcomings in the application of various governance standards called for by international financial bodies; therefore, efforts must be made to increase support for the transparency and disclosure mechanism within banks and financial institutions; by obligating them to periodically publish financial and administrative reports and make them available to the public, and activating the role of the Algerian Stock Exchange; in addition to creating a special guide for bank governance in the Algerian banking sector that is consistent with international principles in this field.

**Keywords:** Governance - Financial Performance - Bank of Algeria - Algerian Banking System - Algerian Banks.

**JEL Classification : G21– G30– G34.**

## فهرس المحتويات

| <u>رقم الصفحة</u> | <u>المحتوى</u>   |
|-------------------|--|
| V                 | فهرس المحتويات   |
| XVII              | قائمة الأشكال  |
| XIX               | قائمة المختصرات  |
| 1                 | مقدمة  |
| 3                 | إشكالية البحث  |
| 3                 | الأسئلة الفرعية  |
| 3                 | فرضيات البحث   |
| 3                 | أهمية الدراسة  |
| 4                 | أهداف الدراسة  |
| 5                 | منهجية البحث   |
| 5                 | حدود الدراسة   |
| 5                 | مبررات اختيار موضوع الدراسة                                |
| 6                 | هيكل الدراسة   |
| 09                | <b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي</b> |
| 09                | تمهيد  |
| 11                | <b>المبحث الأول: حكمة الشركات</b>                          |

|           |  |
|-----------|--|
| <b>11</b> | <b>المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات</b>                   |
| 11        | الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات                                  |
| 15        | الفرع الثاني: تعريف حوكمة الشركات                                |
| <b>19</b> | <b>المطلب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة لحوكمة الشركات</b>   |
| 19        | الفرع الأول: النظريات المفسرة للحوكمة                            |
| 22        | الفرع الثاني: نماذج الحوكمة                                      |
| <b>25</b> | <b>المطلب الثالث: مبادئ وآليات حوكمة الشركات</b>                 |
| 25        | الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات                                 |
| 27        | الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات                                |
| <b>38</b> | <b>المبحث الثاني: الحوكمة البنكية</b>                            |
| <b>38</b> | <b>المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية والأطراف الفاعلة فيها</b> |
| 38        | الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البنكية                               |
| 40        | الفرع الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك                    |
| <b>43</b> | <b>المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة البنكية</b>               |
| 43        | الفرع الأول: أهمية حوكمة البنوك                                  |
| 44        | الفرع الثاني: أهداف الحوكمة البنكية                              |
| <b>45</b> | <b>المطلب الثالث: اختلاف حوكمة البنوك عن حوكمة الشركات</b>       |
| 45        | الفرع الأول: عدم تماثل المعلومات                                 |
| 45        | الفرع الثاني: خصوصية ميزانية البنوك القائمة على الديون           |

|           |   |
|-----------|---|
| 46        | الفرع الثالث: البنوك خاضعة لتنظيمات صارمة                     |
| 47        | الفرع الرابع: تعارض مصالح أصحاب الديون وحملة الأسهم           |
| 48        | الفرع الخامس: تعارض مصالح المساهمين والهيئات التنظيمية        |
| <b>49</b> | <b>المطلب الرابع: مبادئ وآليات الحوكمة البنكية</b>            |
| 49        | الفرع الأول: مبادئ الحوكمة البنكية                            |
| 55        | الفرع الثاني: آليات حوكمة البنوك                              |
| <b>74</b> | <b>المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بأداء البنوك</b>              |
| <b>74</b> | <b>المطلب الأول: الأداء البنكي</b>                            |
| 74        | الفرع الأول: تعريف الأداء                                     |
| 75        | الفرع الثاني: تعريف الأداء البنكي                             |
| <b>76</b> | <b>المطلب الثاني: أنواع الأداء البنكي</b>                     |
| 76        | الفرع الأول: الأداء المالي                                    |
| 76        | الفرع الثاني: الأداء الاستراتيجي                              |
| 77        | الفرع الرابع: الأداء الاقتصادي                                |
| 78        | الفرع الخامس: الأداء الاجتماعي                                |
| 78        | الفرع السادس: الأداء التقني                                   |
| 79        | الفرع السابع: الأداء الإداري                                  |
| <b>80</b> | <b>المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي للبنوك</b> |
| 80        | الفرع الأول: أهمية الأداء المالي للبنوك                       |

|     |   |
|-----|---|
| 80  | الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية        |
| 82  | <b>المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء المالي للبنوك</b>            |
| 82  | الفرع الأول: مؤشرات الأداء المالي الكلاسيكية                      |
| 92  | الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الحديثة                               |
| 100 | <b>المطلب الخامس: أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك</b>  |
| 100 | الفرع الأول: أثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للبنوك  |
| 107 | الفرع الثاني: أثر آليات الحوكمة الخارجية على الأداء المالي للبنوك |
| 109 | خلاصة الفصل   |
| 112 | <b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>                             |
| 112 | تمهيد   |
| 113 | مقدمة   |
| 116 | <b>المبحث الأول: تحليل الأداء الببليومترى</b>                     |
| 116 | <b>المطلب الأول: تعريف ونشأة القياس الببليومترى</b>               |
| 117 | <b>المطلب الثاني: المنهجية</b>                                    |
| 121 | <b>المطلب الثالث: تحليل الأداء</b>                                |
| 122 | الفرع الأول: تحليل الإنتاج الإجمالي للمقالات                      |
| 125 | الفرع الثاني: تحليل إنتاج الدول                                   |
| 128 | الفرع الثالث: تحليل إنتاج المجالات                                |
| 130 | الفرع الرابع: تحليل المؤلفين                                      |

|     |  |
|-----|--|
| 131 | الفرع الخامس: مجالات البحث   |
| 133 | الفرع السادس: تحليل مساهمة المؤسسات البحثية  |
| 135 | <b>المبحث الثاني: تحليل رسم الخرائط العلمية وتحليل المحتوى</b>   |
| 135 | <b>المطلب الأول: تقنيات رسم الخرائط العلمية (Science Mapping)</b>  |
| 138 | <b>المطلب الثاني: تحليل رسم الخرائط العلمية</b>  |
| 138 | الفرع الأول: تحليل الكلمات المشتركة  |
| 145 | الفرع الثاني: تحليل التعاون المشترك بين الدول  |
| 148 | <b>المطلب الثالث: تحليل المحتوى (content analysis)</b>   |
| 148 | الفرع الأول: المنهجية  |
| 152 | الفرع الثاني: نتائج تحليل المقالات الـ 10 الأكثر استشهاداً   |
| 162 | <b>المبحث الثالث: مناقشة النتائج</b>   |
| 162 | <b>المطلب الأول: مناقشة نتائج تحليل الأداء البليومترى</b>  |
| 166 | <b>المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل الخرائط العلمية</b>   |
| 168 | <b>المطلب الثالث: مناقشة نتائج تحليل المحتوى</b>   |
| 170 | خلاصة الفصل  |
| 172 | <b>الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)</b> |
| 172 | تمهيد  |
| 173 | <b>المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية</b>  |

|            |  |
|------------|--|
| <b>173</b> | <b>المطلب الأول: مراحل تطور الجهاز البنكي الجزائري</b>   |
| 173        | الفرع الأول: المرحلة الأولى (1962-1970) إقامة نظام بنكي وطني جزائري من خلال إضفاء السيادة        |
| 176        | الفرع الثاني: المرحلة الثانية (1971-1985): تطبيق الإصلاحات البنكية والمالية الأولى               |
| 179        | الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (1986-1989): تطبيق الإصلاحات البنكية والمالية الثانية              |
| 180        | الفرع الرابع: المرحلة الرابعة (1990-2022) قانون النقد والقرض                                     |
| 183        | الفرع الخامس: ما بعد سنة 2023 القانون النقدي والمصرفي  |
| <b>184</b> | <b>المطلب الثاني: دوافع تبني الحكومة في القطاع البنكي الجزائري</b>                               |
| 184        | الفرع الأول: أزمة البنوك الخاصة دافع لتبني الحكومة في القطاع البنكي الجزائري                     |
| 186        | الفرع الثاني: ضعف القطاع البنكي  |
| <b>189</b> | <b>المطلب الثالث: المجهودات المبذولة لتبني الحكومة في الجزائر</b>                                |
| 189        | الفرع الأول: إصدار المدونة الجزائرية لحكومة الشركات  |
| 191        | الفرع الثاني: برنامج العمل الوطني للحكامة  |
| 192        | الفرع الثالث: سن التشريعات الازمة لتعزيز وتحسين الحكومة ( قوانين محاربة الفساد المالي والإداري ) |
| <b>194</b> | <b>المبحث الثاني: آليات حوكمة البنوك الجزائرية</b>   |
| <b>194</b> | <b>المطلب الأول: الهيئات الجزائرية المسؤولة عن رقابة تنفيذ البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة</b>   |
| 194        | الفرع الأول: بنك الجزائر   |
| 195        | الفرع الثاني: المديرية العامة للمفتشية العمومية  |

|            |  |
|------------|--|
| 196        | الفرع الثالث: اللجنة المصرفية  |
| 198        | الفرع الرابع: لجنة الاستقرار المالي  |
| <b>200</b> | <b>المطلب الثاني: آليات الحوكمة الداخلية للبنوك الجزائرية</b>                  |
| 200        | الفرع الأول: آلية مجلس الإدارة   |
| 203        | الفرع الثاني: آلية حماية حقوق المساهمين  |
| 208        | الفرع الثالث: آلية الرقابة الداخلية  |
| 210        | الفرع الرابع: استحداث مركزيات  |
| 212        | الفرع الخامس: آلية الإفصاح والشفافية   |
| <b>215</b> | <b>المطلب الثالث: آليات الحوكمة الخارجية للبنوك الجزائرية</b>                  |
| 215        | الفرع الأول: الآلية التشريعية والقانونية التي تسير نشاط حوكمة البنوك الجزائرية |
| 216        | الفرع الثاني: آلية الرقابة الخارجية  |
| 222        | الفرع الثالث: آلية التدقيق الخارجي   |
| <b>224</b> | <b>المبحث الثالث: الأداء المالي للبنوك الجزائرية</b>                           |
| <b>224</b> | <b>المطلب الأول: واقع السوق البنكي بالجزائر</b>                                |
| 224        | الفرع الأول: هيكل القطاع البنكي في الجزائر                                     |
| 226        | الفرع الثاني: نطاق التوزيع البنكي  |
| <b>228</b> | <b>المطلب الثاني: مؤشرات ربحية البنوك</b>                                      |
| 228        | الفرع الأول: مؤشر العائد على رأس المال (ROE)                                   |
| 232        | الفرع الثاني: مؤشر العائد على الأصول (ROA)                                     |

|            |  |
|------------|--|
| 235        | الفرع الثالث: مؤشر الرافعة المالية (EM)                        |
| 237        | الفرع الرابع: مؤشر الهامش البنكي (MB)                          |
| 240        | الفرع الخامس: مؤشر هامش الربح (PM)                             |
| <b>244</b> | <b>المطلب الثالث: مؤشرات الصلابة المالية</b>                   |
| 244        | الفرع الأول: مؤشر الملاءة البنكية                              |
| 248        | الفرع الثاني: مؤشر السيولة البنكية                             |
| <b>256</b> | <b>المطلب الرابع: جودة محفظة القطاع البنكي</b>                 |
| <b>259</b> | <b>المطلب الخامس: مناقشة النتائج</b>                           |
| 259        | الفرع الأول: تأثيرات آليات الحكومة على ربحية البنوك            |
| 261        | الفرع الثاني: تأثير آليات الحكومة على مؤشرات الصلابة المالية   |
| 262        | الفرع الثالث: تأثير آليات الحكومة على جودة محفظة القطاع البنكي |
| 263        | خلاصة الفصل  |
| 266        | خاتمة  |
| 269        | نتائج فرضيات البحث   |
| 270        | الوصيات  |
| 272        | آفاق البحث   |
| 274        | قائمة المراجع  |
| 292        | الملاحق  |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الجدول  |
|------------|---|
| 13         | الجدول رقم 01: أبرز مراحل التطور التاريخي لحكومة الشركات  |
| 15         | الجدول رقم 02: حوكمة الشركات من منظور أبرز المؤسسات والهيئات المالية الدولية  |
| 16         | الجدول رقم 03: تعريف حوكمة الشركات من طرف أبرز الباحثين والإضافات التي قدموها   |
| 27         | الجدول رقم 04: الآليات الداخلية والخارجية لحكومة الشركات من منظور كبار الباحثين   |
| 92         | الجدول رقم 05: مكونات نظام تصنيف CAMELS   |
| 120        | الجدول رقم 06: معايير الإدراج والاستبعاد  |
| 121        | الجدول رقم 07: المؤشرات البيليومترية المستخدمة لتقدير أداء الناتج العلمي  |
| 122        | الجدول رقم 08: عدد المقالات المنتجة خلال فترة 2004-2023 مرفقة بعدد الاستشهادات  |
| 126        | الجدول رقم 09 : عدد المقالات المنتجة في كل بلد خلال فترة 2004-2023 مرفقة بعدد الاستشهاد الكلي و معدل استشهاد كل مقال              |
| 129        | الجدول رقم 10: عدد المقالات المنتجة في كل مجلة خلال فترة 2004-2023 مرفقة بنشارها وعدد الاستشهادات و cite score                    |
| 130        | الجدول رقم 11: عدد المقالات المنتجة لأول 10 مؤلفين خلال فترة 2004-2023 وانتمائهم الجغرافي مرفقاً بعدد الاستشهاد الكلي و h-index   |
| 132        | الجدول رقم 12: عدد المقالات المنتجة لأكثر 10 ملابسين خلال فترة 2004-2023 وانتدائهم الجغرافي مرفقاً بعدد الاستشهاد الكلي و h-index |
| 133        | الجدول رقم 13: عدد المقالات المنتجة لأكثر 10 مؤسسات بحثية خلال فترة 2004-2023 مرفقة بالدول المنتمية لها                           |

|     |  |
|-----|--|
| 136 | الجدول رقم 14 : تقنيات رسم الخرائط العلمية واستخداماتها ووحدة التحليل ومتطلبات البيانات المستعملة    |
| 139 | الجدول رقم 15: نتائج تحليل الكلمات المشتركة بناءً على تحليل أداة VOSviewer                           |
| 149 | الجدول رقم 16: 10 مقالات الأكثر استشهاداً حول الحكومة البنكية والأداء                                |
| 190 | الجدول رقم 17: المعايير الأساسية للحكومة الفعالة داخل المؤسسة حسب ميثاق الحكم الراسد                 |
| 206 | الجدول رقم 18: تطور رأس مال البنوك الناشطة في الجزائر  |
| 217 | الجدول رقم 19: نتائج المراقبة على أساس المستدارات  |
| 220 | الجدول رقم 20: نتائج الرقابة الميدانية (بعين المكان)   |
| 225 | الجدول رقم 21 : تطور عدد البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)                             |
| 226 | الجدول رقم 22: هيكل القطاع البنكي في الجزائر لسنة 2023   |
| 227 | الجدول رقم 23 : تطور عدد وكالات البنوك في العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)                   |
| 229 | الجدول رقم 24 : تطور معدل العائد على رأس المال (ROE) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023) |
| 232 | الجدول رقم 25 : تطور معدل العائد على رأس المال (ROA) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023) |
| 235 | الجدول رقم 26 : تطور مؤشر الرافعة المالية (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)       |
| 237 | الجدول رقم 27 : تطور نسبة الهامش البنكي (MB) للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)       |
| 241 | الجدول رقم 28 : تطور نسبة هامش الربح (PM) للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)          |
| 244 | الجدول رقم (29): مراحل تطبيق معدل كفاية رأس المال وفقاً لاتفاقية بازل 0                              |

|     |  |
|-----|--|
| 246 | الجدول رقم 30: تطور نسبة الملاعة البنكية للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)                     |
| 249 | الجدول رقم 31: تطور نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023)      |
| 252 | الجدول رقم 32: تطور نسبة الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023) |
| 256 | الجدول رقم 33: تطور نسبة القروض المتعثرة للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)                     |
| 270 | الجدول رقم 34: المعدلات العامة لمؤشرات الأداء المالي للبنوك العمومية والبنوك الخاصة                            |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | الشكل  |
|------------|--|
| 66         | الشكل رقم 01: مخطط توضيحي لآليات حوكمة البنوك الداخلية   |
| 71         | الشكل رقم 02 : مخطط توضيحي لآليات الحوكمة الخارجية بالبنوك   |
| 120        | الشكل رقم 03 : Prisma Framework  |
| 125        | الشكل رقم 04: التطور السنوي لعدد المقالات خلال فترة 2004-2023  |
| 127        | الشكل رقم 05: توزيع عدد المقالات المنتجة في كل قارة خلال فترة 2004-2023                                |
| 128        | الشكل رقم 06: عدد المقالات المنتجة في كل مجلة خلال فترة 2004-2023                                      |
| 142        | الشكل رقم 07: خريطة نتائج تحليل الكلمات المشتركة وفق أداة VOSviewer                                    |
| 147        | الشكل رقم 08: خريطة نتائج تحليل التعاون المشترك بين الدول وفق أداة VOSviewer                           |
| 231        | الشكل رقم 09: منحنى بياني لتطور (ROE) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)                  |
| 234        | الشكل رقم 10: منحنى بياني لتطور (ROA) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)                  |
| 236        | الشكل رقم 11: تطور معدل الرافعة المالية (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)           |
| 240        | الشكل رقم 12: تطور معدل الهاشم البنكي (MB) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)             |
| 243        | الشكل رقم 13: تطور معدل مؤشر الربح (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)                |
| 248        | الشكل رقم 14: منحنى بياني لتطور نسبة الملاعة البنكية للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023) |
| 251        | الشكل رقم 15: تطور نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال                  |

|     |   |
|-----|---|
|     | الفترة (2006-2023)  |
| 255 | الشكل رقم 16: تطور نسبة الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023) |
| 258 | الشكل رقم 17: تطور نسبة القروض المتعثرة للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)                     |

### قائمة فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | الملاحق  |
|------------|--|
| 296        | ملحق 01: نتائج البحث عن كلمات البحث الرئيسية                             |
| 296        | ملحق 02: نتائج البحث عن التطور السنوي لعدد المقالات                      |
| 297        | ملحق 03: نتائج البحث عن الدول المشاركة في إنتاج المقالات                 |
| 297        | ملحق 04: نتائج البحث عن المجالات التي أنتجت المقالات                     |
| 298        | ملحق 05: نتائج البحث عن المؤلفين الذي شاركوا في إنتاج المقالات           |
| 298        | ملحق 06: نتائج البحث عن الميدانين التي ساهمت في إنتاج موضوع البحث        |
| 299        | ملحق 07: نتائج البحث عن المؤسسات البحثية التي ساهمت في إنتاج موضوع البحث |

## قائمة المختصرات

| المختصر   | باللغة الانجليزية   | باللغة العربية                                     |
|-----------|---|--|
| OCED      | Organisation for Economic Co-operation and Development                  | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية                   |
| AAOIFI    | Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions | هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية |
| SEC       | Securities and Exchange Commission                                      | هيئة الأوراق المالية والبورصات الفيدرالية          |
| BCCI      | Board of Control for Cricket in India                                   | بنك الائتمان والتجارة الهندي                       |
| SOX       | Sarbanes–Oxley Act  | قانون ساربانس أوكلوي                               |
| G20       | Group of Twenty   | مجموعة الـ 20                                      |
| IFC       | International Finance Corporation                                       | مؤسسة التمويل الدولية                              |
| IIA       | Institute of Internal Auditors  | معهد المدققين الداخلين الأمريكي                    |
| IMF       | International Monetary Fund   | صندوق النقد الدولي                                 |
| Y         | Theory Y  | نظيرية Y   |
| ISS       | Institutional Shareholder Services                                      | شركة خدمات المساهمين المؤسسين                      |
| GMI       | Global Market Index   | مؤشر السوق العالمي                                 |
| TCL       | The Corporate Library   | مكتبة الشركة                                       |
| IAH       | Investment Account Holders  | أصحاب الحسابات الاستثمارية                         |
| IIRA      | Islamic International Ratings Agency                                    | الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني        |
| ROA       | Return on Assets  | العائد على الأصول                                  |
| ROE       | Return on Equity  | العائد على حقوق الملكية                            |
| PM        | Profit Margin   | هامش الربح   |
| EM        | Emerging Markets  | مضاعف حقوق الملكية                                 |
| NIM       | Net Interest Margin   | صافي هامش الفائدة                                  |
| AU        | Asset Utilization   | منفعة الأصول                                       |
| OHE       | Overhead efficiency   | كفاءة النفقات العامة                               |
| EQTL      | Owner's Equity to Total Liabilities                                     | حقوق الملكية إلى إجمالي الخصوم                     |
| DRSS      | The Determinants the Rate of Return on Deposits                         | معدل العائد على الودائع                            |
| MBCR      | The Market-Based Capital Ratio  | نسبة رأس المال السوقية                             |
| DD        | Default Distance  | مسافة التخلف عن السداد                             |
| Tobin's Q | Tobin's Q   | مؤشر Tobin's Q                                     |
| E/P       | The Price-to-Earnings   | مضاعف السهم  |
| ER        | The equivalence Ratio   | نسبة الكفاءة                                       |

|                                 |                                      |              |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| نسبة السيولة العامة             | Liquidity General Ratio              | <b>LGR</b>   |
| نسبة السيولة الحاضرة            | Liquidity Coverage Ratio             | <b>LCR</b>   |
| نسبة الاحتياطي القانوني         | Legal Reserve Ratio                  | <b>LRR</b>   |
| نسبة السيولة القانونية          | Legal liquidity Ratio                | <b>SLR</b>   |
| نسبة توظيف الأموال              | Fund investment Ratio                | <b>IFR</b>   |
| نسبة القروض إلى الودائع         | Loan to Deposit Ratio                | <b>LDR</b>   |
| نسبة حقوق الملكية إلى الأصول    | Equity to Assets Ratio               | <b>EAR</b>   |
| نسبة حقوق الملكية إلى الودائع   | Equity to Deposit Ratio              | <b>EDR</b>   |
| نسبة حقوق الملكية إلى القروض    | Equity to Loan Ratio                 | <b>ELR</b>   |
| كفاية رأس المال                 | Capital adequacy                     | <b>C</b>     |
| جودة الأصول                     | Assessment quality                   | <b>A</b>     |
| جودة الإدارة                    | Management                           | <b>M</b>     |
| جودة الربحية                    | Earning                              | <b>E</b>     |
| جودة السيولة                    | Liquidity                            | <b>L</b>     |
| الحساسية اتجاه مخاطر السوق      | Sensitivity to market risk           | <b>S</b>     |
| القيمة الاقتصادية المضافة       | Economic Value Added                 | <b>EVA</b>   |
| المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال | The weighted average cost of capital | <b>WACC</b>  |
| صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة | Net Operating Profit After Tax       | <b>NOPAT</b> |
| رأس المال المستخدم              | employed capital                     | <b>Ce</b>    |
| تكلفة رأس مال الأسهم            | Cost of equity                       | <b>Ke</b>    |
| الاقترضات طويلة الأجل           | Long-term borrowings                 | <b>Ltb</b>   |
| تكلفة رأس مال الدين             | cost of debt                         | <b>Kd</b>    |
| نموذج تسعير الأصول الرأسمالية   | The Capital Asset Pricing Model      | <b>CAPM</b>  |
| العائد المتوقع على السهم        | Return j                             | <b>Rj</b>    |
| معدل العائد الخالي من المخاطر   | Return f                             | <b>Rf</b>    |
| معامل بيتا                      | Beta                                 | <b>β</b>     |
| العائد المتوقع لسوق الأسهم      | Return m                             | <b>Rm</b>    |
| بطاقة الأداء المتوازن           | the Balanced Scorecard               | <b>BSC</b>   |
| القيم المفصولة بفواصل           | Comma-Separated Values               | <b>CSV</b>   |
| المسؤولية الاجتماعية للشركات    | Corporate Social Responsibility      | <b>ESG</b>   |
| العائد السوقى للمساهمين         | Market Return to Shareholders        | <b>SMR</b>   |
| البنك المركزي الجزائري          | Banque Centrale Algerien             | <b>BCA</b>   |
| الصندوق الجزائري للتنمية        | Caisse Algérien de Développement     | <b>CAD</b>   |

|   |  |                |
|---|--|----------------|
| البنك الجزائري للتنمية                    | Banque Algérien de Développement                     | <b>BAD</b>     |
| الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط          | Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance-Banque   | <b>CNEP</b>    |
| البنك الوطني الجزائري                     | Banque Nationale d'Algérie                           | <b>BNA</b>     |
| القرض الشعبي الجزائري                     | Crédit Populaire d'Algérie                           | <b>CPA</b>     |
| بنك الفلاحة والتنمية الريفية              | La Banque de l'agriculture et du développement rural | <b>BADR</b>    |
| البنك الجزائري الخارجي                    | Banque Extérieure d'Algérie                          | <b>BEA</b>     |
| بنك سوسيتي جنرال الجزائري                 | Société Générale Algérie                             | <b>SG</b>      |
| بنك الخليج الجزائري                       | Gulf Bank Algeria                                    | <b>AGB</b>     |
| ترست بنك الجزائر                          | Trust Bank Algeria                                   | <b>T.BANK</b>  |
| بنك NATIXIS الجزائر                       | NATIXIS ALGERIE                                      | <b>NATIXIS</b> |
| بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر    | The Housing Bank For Trade & Finance Algeria         | <b>HBTF</b>    |
| المؤسسة المصرفية العربية                  | Arab Banking Corporation                             | <b>ABC</b>     |
| الأالية الأفريقية للتقييم من قبل النظاراء | African Peer Review Mechanism                        | <b>APRM</b>    |
| الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا      | New Partnership for Africa's Development             | <b>NEPAD</b>   |
| نظام المقاصة الآلي للمدفوعات              | Système Algérie Télé Compensation Interbancaire      | <b>ATCI</b>    |
| خلية معالجة الاستعلام المالي              | Cellule de Traitement du Renseignement Financier     | <b>CTRF</b>    |
| المديرية العامة للمفتشية العمومية         | Direction générale des Relations Financières         | <b>DGIG</b>    |

# المقدمة العامة

تلعب البنوك أدواراً مهمة وعديدة في الاقتصاد، فهي بمثابة ملاذ آمن للمودعين، ومصدر رئيسي للائتمان للأسر والشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات والحكومات. علاوةً على ذلك، تُوفر البنوك السيولة للقطاع غير البنكي من خلال تحويل الأصول غير السائلة نسبياً، مثل القروض الممنوحة للشركات التي تفتقر إلى الشفافية المعلوماتية - إلى الترامات سائلة نسبياً - مثل الودائع التي تتيح الوصول الفوري تقريباً إلى الأموال. كما تُوفر البنوك سيولة كبيرة من خلال إصدار ضمانات خارج ميزانيتها العمومية، مثل التزامات القروض التي تسمح للعملاء بسحب الأموال بشروط محددة مسبقاً، كما تُثير البنوك مخاطر الائتمان، والملاعة المالية، وسعر الفائدة، وسعر صرف العملات الأجنبية، والسيولة، وغيرها من المخاطر من خلال التنويع، والمشتقات، وغيرها من الأنشطة داخل وخارج ميزانيتها العمومية. وبدون البنوك ومقدمي الخدمات المالية الآخرين، لن يمكن رؤاد الأعمال من بدء أعمال تجارية جديدة تعمل على تحفيز الابتكار والنمو الاقتصادي، إذ تتجلّى الترابطات بين البنوك والاقتصاد الحقيقي بشكل خاص خلال الأزمات المالية، فعلى سبيل المثال، قدرت الخسائر الاقتصادية الناجمة عن الأزمة المالية العالمية (GFC) بنسبة 40% إلى 90% من الناتج المحلي الإجمالي السنوي لدولة الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها، أي بما يقارب 6 تريليونات إلى 14 تريليون دولار من الناتج الصناعي. كما قد خسرت الأسر الأمريكية 24% أخرى من صافي ثرواتها، أي بما يعادل 16 تريليون دولار أخرى، وهذا بدون التكاليف الإضافية للبرامج الحكومية للتخفيف من آثار الأزمة، دون أن ننسى ما فعلته الأزمة الآسيوية لسنة 1997؛ والتي عصفت باقتصاديات دولها؛ وهو ما خلف آثار سلبية على ثقة المودعين في البنوك بصفة خاصة والمستثمرين في البنوك والشركات بصفة عامة؛ إذ خلال مختلف الأزمات التي عصفت باقتصاديات الدول نتج عنه ضياع لحقوق المساهمين؛ وهو ما جعل الاهتمام بالحكومة يتجدد مؤخراً أكثر فأكثر؛ بالرغم من أن جذورها التاريخية تعود على الأقل لسنة 1602؛ التي تم آنذاك إجراء أول نقاش حول حوكمة الشركات بدولة هولندا؛ حيث أن هذه الأخيرة كانت تضم أقدم سوق للأوراق المالية في العالم. ومع اشتداد أيضاً للمنافسة بين البنوك في مختلف دول العالم؛ ازداد وتجدد كما ذكرنا آنفاً بالحكومة داخل البنوك، كونها تعتبر ضرورية لتعزيز وضمان العدالة والمساءلة والشفافية بها؛ والتي يجب ويشترط أن تكون فعالةً بشكل أساسي لتحسين قيمة المساهمين عبر ضمان الاستخدام المناسب والأمثل لمواردهم، ويرتبط هذا بكل من التنظيم الداخلي وظروف السوق الخارجية؛ فتعتمد استجابة البنوك للظروف الخارجية إلى حد كبير على الطريقة التي تُدار بها هذه البنوك، بالإضافة إلى فعالية هيكل حوكمنتها، فالحكومة الرشيدة للبنوك تمنع استيلاء المدراء على موارد البنك؛ مما يضمن اتخاذ قرارات أفضل وإدارة فعالة، وهذا ما يؤدي إلى تخصيص أفضل لموارد البنك، وبالتالي تحسين أدائها. لذلك نجد أن هناك تزايد لضغط الحكومة والهيئات الدولية مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، صندوق النقد

الدولي، مؤسسة التمويل الدولية، البنك الدولي ولجنة بازل، وغيرها من الهيئات المالية الدولية الرسمية وغير الرسمية؛ الداعية إلى الامتثال لمختلف معايير الحكومة التي تضمن استقرار وصلابة النظام المالي للشركات بصفة عامة وللبنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة؛ باعتبار أنها (البنوك) تخضع لتنظيمات خاضعة وصارمة؛ نظراً لأنها أكثر غموضاً وتدخلاً من قبل الحكومات، كما تستطيع تعديل أو إخفاء جودة قروضها لفترات طويلة بسهولة. لذلك، إضافةً لاهتمام الهيئات الدولية سابقة الذكر بحكومة البنوك من خلال توفيرها العديد من المبادئ التوجيهية لتعزيز الحكومة الجيدة بالبنوك؛ نجد أيضاً تزايد اهتمام مختلف الباحثين على مستوى دول العالم بتأثير آليات الحكومة على أداء البنوك؛ فعلى سبيل المثال، وجدنا بقاعدة بيانات Scopus ما يعادل 586 مقالاً تطرق للعلاقة بين الحكومة وأداء البنوك خلال 20 سنة الأخيرة (2004-2023).

وفي هذا السياق، وفي ظل توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق؛ والذي تجلى بوضوح من خلال قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990؛ إذ تم من خلاله السماح للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بولوج السوق البنكية إلى الجزائر، وأصبح تطبيق مبادئ الحكومة بالبنوك ضرورة جد ملحة؛ وبالأخص منذ أزمة البنوك الخاصة (بنك الخليفة، البنك الصناعي التجاري الجزائري)؛ التي أبانت عن هشاشة بنك الجزائر في رقبته على البنوك؛ حيث أظهرت مختلف التقارير عن ممارسات مجلس إدارة غير فعالة، وإساءة استخدام الائتمان من قبل المطبعين، ضعف تقدير المخاطر، وإخفاقات الرقابة الداخلية، وغيرها من المساوى والإخفاقات في تطبيق الحكومة؛ وبهدف تعزيز الحكومة بالبنوك الجزائرية، ونظراً لكون المبادئ الموضحة في معظم المدونات مستمدة إلى حد كبير من توصيات الدول المتقدمة، وقد لا تكون بالضرورة قابلة للتطبيق على دولة نامية مثل الجزائر؛ كل هذا جعل من الحكومة الجزائرية والهيئات التنظيمية لبنك الجزائر؛ إضافةً إلى القطاع الخاص في المضي سعياً إلى المساهمة في بناء نظام مالي قوي وموثوق ومستقل؛ والذي تجلى من خلال إصدار المدونة الجزائرية لحكومة الشركات، وبرنامج العمل الوطني للحكامة، وإنشاء المرصد الوطني للمراقبة والوقاية من الرشوة، كما تم إصدار العديد من اللوائح والأنظمة من طرف بنك الجزائر.

وبعد التميص الدقيق في مختلف تقارير بنك الجزائر والجرائد الرسمية؛ وجدنا أنَّ بنك الجزائر قد قام بإصلاحات كبيرة عبر ترسانة من الأنظمة واللوائح والتعليمات الرامية إلى تعزيز الحكومة بالبنوك الجزائرية؛ والذي تجسد أكثر من خلال قواعد المردوذية، الملاءة، والسيولة بصفة صريحة، وفرضه للرقابة الداخلية والخارجية على البنوك العاملة بالجزائر، التي كان لها أثر جد كبير في الحفاظ على استقرار المنظومة البنكية؛ وبالتالي تعزيز أدائها؛ وهذا ما يضمن من حقوق المساهمين وجميع أصحاب المصالح، لتتكلل هذه الجهود بالرفع من أداء البنوك العاملة بالجزائر خصوصاً البنوك الخاصة؛ حيث تفوقت على البنوك العمومية في أغلب مؤشرات الربحية والصلابة المالية وكذا في جودة محفظة قروضها.

### **إشكالية البحث:**

إن تعزيز فعالية وأداء البنوك العاملة بالجزائر في القيام بمسؤولياتها الأساسية يشكل مسألة حاسمة يجب على الجزائر معالجتها لمواجهة صعوبات العولمة وتحفيز النمو في قطاع الإنتاج، وهذا يستلزم إصلاحات شاملة تهدف إلى تخصيص الموارد للمشاريع والمبادرات الاستثمارية الوعادة، مما يسهل استخدامها بكفاءة. ورغم الإجراءات العديدة المطبقة من خلال الإصلاحات البنكية في الجزائر، والجهود المبذولة لإرساء أسس اقتصادية قائمة على الانفتاح وآليات السوق، لا يزال النظام bancariste يعاني من اختلالات تُعيق تقدمه نحو التحديث والكفاءة اللازمين لاقتصاد السوق، إذ أنه لا تزال هناك حاجة إلى بذل جهود كبيرة، والرحلة نحو الإنجاز محفوفة بالتحديات القانونية والمؤسسية التي أوجدت نقاط ضعف داخل القطاع bancariste، ليشمل تأثيرها على العديد من الأطراف الاقتصادية الفاعلة.

ومما سبق تتبلور إشكاليتنا الرئيسية؛ كما يلي:

**ما هو أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمنظومة البنكية بالجزائر؟**

**الأسئلة الفرعية:**

ويندرج تحت التساؤل الأساسي أعلاه الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهمية وأهداف الحوكمة في القطاع bancariste؟ وهل تختلف طبيعتها عن تلك المطبقة في الشركات؟
- فيما تكمن الجهود الدولية المبذولة لتعزيز الحوكمة في القطاع bancariste؟
- هل نال اهتمام الباحثين على مستوى العالم ككل بالبحث في العلاقة بين الحوكمة وأداء البنوك؟
- ما هو مستوى وواقع تطبيق مبادئ آليات الحوكمة في الجهاز bancariste؟
- ما هي مستويات الأداء المالي للبنوك العاملة بالجزائر؟
- ما هو تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك العاملة بالجزائر؟

**فرضيات البحث:**

وللإجابة على مختلف التساؤلات التي تم إثارتها أعلاه؛ استندنا إلى الفرضيات التالية:

- يوجد تحسن كبير للأداء المالي لدى البنوك العاملة في الجزائر بعد تبني الجزائر لمبادئ الحوكمة؛
- يتوقف تأثير الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية على حسب نوع ملكيتها.

**أهمية الدراسة:**

اكتسى مؤخرًا موضوع الحوكمة في البنوك أهمية كبيرة سواءً لدى الهيئات المالية الدولية أو لدى الباحثين؛ خصوصاً عقب الانهيارات المالية التي شهدتها مختلف بلدان العالم؛ حيث كان للبنوك دوراً رئيسياً في هذه النكسات، وبالتالي فإن أداء الاقتصاد من أداء بنوكها المالي، وفي ظل توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق اكتسى

هذا الموضوع هو الآخر اهتمام السلطات العليا بالبلاد وكذا الباحثين للرفع من أداء البنوك العاملة في الجزائر وتحييدها عن الواقع في أي انحرافات يمكن أن تؤثر على الجهد المبذولة من طرفها قصد تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد، لذا يمكننا أن إبراز أهمية هذا الموضوع في النقاط الآتية:

- تزايد الأهمية بالحكومة وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك؛
- تساعدنا هذه الدراسة على تعزيز فهمنا لحكمة الشركات من حيث نظرية الوكالة في دولة نامية، وتحديداً في البنوك العاملة في الجزائر، وما إذا كانت هناك أي تحسينات ممكنة يمكن إجراؤها للتعامل معها؛
- نتائج هذه الدراسة ستكون مفيدة للعديد من الدول النامية ذات الظروف السياسية والثقافية والبيئية والاقتصادية المماثلة؛
- تبيان أهمية ودور بنك الجزائر في إرساءه وتعزيز لحكمة لدى البنوك العاملة في الجزائر؛
- ستعزز الدراسة أيضاً ممارسات الحكومة الجيدة في الهيئات الحكومية وتحسينها، وستستفيد العديد من المنظمات في الجزائر من هذه الدراسة؛ وهي بنك الجزائر، بورصة الجزائر، مراكز البحث وغيرها. أما الجهات المعنية الأخرى التي تستفيد من هذه الدراسة؛ فهي: صانعو السياسات في الحكومة والعاملون في القطاع البنكي، بالإضافة إلى المساهمين والموظفين وعامة الجمهور؛ لا سيما في هذه الفترة التي يشهد فيها القطاع البنكي بالجزائر تحولاً غير مسبوق في الإصلاحات البنكية وإعادة الهيكلة.

### **أهداف الدراسة:**

- يعد الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو إجراء دراسة تحليلية للعلاقة بين الحكومة والأداء المالي للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2004-2023؛ ويستلزم ذلك تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف الدقيق والشامل لمفهوم الحكومة، أهميتها ومدى تطبيقها في القطاع البنكي؛
  - التأصيل النظري للعلاقة بين الحكومة والأداء المالي للبنوك؛
  - استكشاف فعالية ممارسات الحكومة التي تؤثر على أداء البنوك، مما يؤدي إلى المساءلة أمام كل من المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
  - الاستفادة من التحليل البيليومترى وفق برنامج VOSviewer مع إجراء تحليل محتوى متعمق إضافي لتقدير تطور وتحديد المعرفة حول علاقة الحكومة بأداء البنوك على المستوى الدولي خلال فترة 2004-2023؛
  - التتبع التاريخي لجملة الإصلاحات البنكية التي من شأنها تقوية القطاع البنكي بالجزائر؛
  - تحليل فعالية الأنظمة واللوائح والقوانين التي أقرتها الحكومة الجزائرية وبنك الجزائر في تعزيز حوكمة لدى البنوك العاملة بالجزائر؛

## المقدمة العامة

- تقديم اقتراحات ووصيات لتحسين ممارسات الحكومة في البنوك، والتي من شأنها حماية القطاع البنكي والاقتصاد بالبلاد ككل؛ وبالتالي تعزيز أداءهما؛

- توفر نتائج هذه الدراسة التحليلية أيضاً نافذة على الوضع السائد لحكومة البنوك في الجزائر والذي يثير اهتمام المستثمرين المحليين والأجانب والمديرين والباحثين الأكاديميين الذين يفكرون في أدوار أطر الحكومة.

### **منهجية البحث:**

قصد الإحاطة والإلمام بجميع جوانب البحث وتحليل أبعاده، والإجابة على جميع أسئلة البحث، وكذا صحة الفرضيات؛ لجأنا إلى الاستعانة بمناهج البحث التالية:

أ/- المنهج الوصفي التحليلي: بغية إعطاء تعاريفات دقيقة لمختلف عناصر البحث؛ تم الاستعانة بهذا المنهج؛ الذي من خلاله تمكننا من الإلمام بجميع عناصر حوكمة الشركات وحكومة البنوك، ثم تقديم شرح دقيق ومفصل عن جميع المؤشرات المالية لتقييم أداء البنوك وتحليل تأثير آليات الحكومة في البنوك على أدائها بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، إضافةً إلى استعماله في التحليل البليومترى وتحليل المحتوى؛ وهو ما مكنا من تقييم تطور وتحديد المعرفة حول علاقة الحكومة بأداء البنوك خلال الفترة 2004-2023، وأخيراً كان له الفضل في تحليل وإبراز أهم الجهود المبذولة من طرف بنك الجزائر في سبيل تعزيزه للحكومة؛ ما انعكس إيجاباً على الأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر.

ب/- المنهج المقارن: قصد التطرق إلى أوجه الاختلاف بين حوكمة الشركات وحكومة البنوك، وكذا دراسة مؤشرات الأداء المالي لدى البنوك العمومية مقابل نظيرتها من البنوك الخاصة، فإننا استعنا بهذا المنهج الذي من خلاله تم التوصل والكشف عن أهدافنا من هذه المقارنة.

### **حدود الدراسة:**

يتحدد الإطار الزمكاني للدراسة؛ كما يلي:

الحدود الزمنية: لقد تم تحديد الفترة الزمنية للدراسة من سنة 2004 إلى غاية سنة 2023، نظراً لتوفر مختلف مؤشرات الأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر عبر التقارير السنوية لبنك الجزائر بداية من سنة 2004؛ وهي نفس الفترة الزمنية التي اخترانها في إجراء تحليلنا للدراسات السابقة وفقاً للتحليل البليومترى.

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على دولة الجزائر؛ وبالضبط لدى البنوك العاملة بها.

### **مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية، وأخرى علمية:

أ/- الأسباب الذاتية:

- قربه من مجال تخصصي؛

- تزايد الاهتمام بموضوع الحكومة وتأثيره على الأداء المالي للبنوك؛
- تنوع مجال البحث؛ ونقصد هنا بتوفير المراجع الكثيرة حول موضوع دراستنا؛
  - أ/- الأسباب الموضوعية:
    - أهمية الأداء المالي للبنوك ودورها في التنمية؛
    - أهمية الحكومة البنكية ودورها في تعزيز الأداء المالي ل البنوك؛
  - تقييم الأداء المالي للبنوك العاملة للجزائر ومدى تأثير الحكومة على تحسين أداء البنوك العاملة رغبةً منا في إعطاء صورة واضحة ومشروفة لمجهودات السلطات العليا عامة وبنك الجزائر خاصة في تعزيزهم للحكومة البنكية؛

### **هيكل الدراسة:**

بغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وأسئلتها المتفرعة؛ قمنا بتقسيم الأطروحة إلى ثلاثة فصول؛ وهي كالتالي:

**أ/- الفصل الأول: الإطار النظري للحكومة والأداء البنكي**

قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق في البداية لحكومة الشركات؛ حيث عرجنا فيها إلى نشأتها ومن ثم لمختلف التعريفات التي قدمتها المنظمات والهيئات المالية الدولية الرسمية وأبرز الباحثين، ومن ثم للآليات والمبادئ التي ترتكز عليها؛ كل هذا خصصنا لها مبحثاً، لتنقل بعدها إلى المبحث الثاني؛ الذي ذكرنا في أوله إلى مفهوم حوكمة البنوك من منظوري أبرز الباحثين والهيئات المالية الدولية الرسمية؛ وكذا للأطراف الفاعلة فيها، ل تقوم بعدها بذكر أهمية وأهداف الحكومة البنكية، ثم لأوجه الاختلاف بين حوكمة الشركات وحوكمة البنوك، كما تطرقنا أيضاً لمبادئ وآليات الحكومة لدى كل من: البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، لنختم بعدها هذا الفصل بمبحث ثالث؛ والذي عرجنا من خلاله للأداء البنكي وأنواعه؛ حيث ركزنا فيه على الأداء المالي للبنوك، إذ تطرقنا لجميع المؤشرات المالية التقليدية منها والحديثة منها، ثم ختمنا بالعلاقة بين تأثير آليات حوكمة البنوك على الأداء المالي لهذه الأخيرة؛ والذي استعنا فيه بالدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع بمنهجية التحليل التلوي (A Meta- Analysis) كون هذه الطريقة تعالج الاختلافات المتعددة في نتائج الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.

### **ب/- الفصل الثاني : الدراسات السابقة**

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وتحليل الدراسات السابقة وفقاً للتحليل البibliometric Analysis (Bibliométric Analysis) خلال آخر 20 سنة (2004-2023) اعتماداً على قاعدة بيانات Scopus؛ حيث تحصلنا فيها على 586 مقالاً نهائياً منشوراً باللغة الانجليزية؛ ل تقوم بعدها بالقيام بتحليل الأداء (إحصاءات النشر، الكلمات الرئيسية،

## المقدمة العامة

المجلات، المؤلفين، المؤسسات البحثية، الدول)، ثم تحليل الكلمات المشتركة وتحليل التعاون المشترك بين الدول بالاستعانة بطريقة تحليل الخرائط العلمية عبر برنامج VOSviewer، وختمنا هذا الفصل بطريقة تحليل المحتوى (Content Analysis) لأفضل 10 مقالات من حيث عدد الاستشهادات بقصد استخراج رؤى متعمقة من الدراسات البحثية الموجودة حول موضوع دراستنا.

ج/- الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر آليات الحكومة على تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2023)

تمكننا من خلال هذا الفصل وبالضبط في مبحثه الأول بالطرق لأبرز الإصلاحات البنكية التي شهدتها الجزائر غداة الاستقلال، أي خلال الفترة (1962-2023)، ثم لدّافع تبني الحكومة في القطاع البنكي الجزائري والتي كانت استجابةً لأزمة البنوك الخاصة التي شهدتها الجزائر مطلع الألفية وللضعف الذي كان يشهده القطاع البنكي الجزائري خصوصاً في تلك الفترة، إضافةً إلى عرض الإصلاحات التي قامت بها السلطات العليا وبنك الجزائر قصد تعزيز حوكمة البنوك، أما في المبحث الثاني؛ فتطرّقنا إلى الهيئات الجزائرية المسؤولة عن تنفيذ البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة، ثم إلى مختلف آليات حوكمة البنوك الداخلية والخارجية، لنختم هذا الفصل بمبحث ثالث؛ الذي قمنا عبره بدراسة الأداء المالي للبنوك الجزائرية ممثلة في مؤشرات الربحية ومؤشرات الصلاحة المالية خلال الفترة (2004-2023).

# **الفصل الأول:**

## **الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي**

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

تمهيد:

في أعقاب الأزمة المالية الأخيرة، حظيت ممارسات حوكمة الشركات في القطاع البنكي باهتمام متزايد، بالرغم من أن جذورها ليست بحديثة النشأة، حيث أنه في سنة 1932 تناهى ظاهرة دعوة الفصل بين الملكية والإدارة الناجم عن التطور الصناعي الهائل الذي شهدته الدول المتقدمة، إذ كان لزاماً تحسين وتطوير آليات رقابة جديدة للحد من المخاطر المرتبطة بتضارب المصالح المحتمل بين أصحاب المصلحة في الشركات والبنوك، وما الأزمة المالية التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا سنة 1997، وسقوط الشركات الكبرى في العالم، كشركة انرون للطاقة "Enron" سنة 2001 وعملاق الاتصالات شركة وورلدكوم "WorldCOM" سنة 2002؛ إلا ضرورة جد ملحة إلى الإهتمام بهذه القضية خصوصاً لدى البنوك باعتبارها تلعب دوراً هاماً وحيثما في صحة الاقتصاد بشكل عام من خلال وساطتها في تحويل الأموال من المدخرين والمودعين إلى الأنشطة التي تدعم المشاريع وتساعد في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وكذا لتميزها بمستوى عالٍ من الرفع المالي، ويعد ذلك في الغالب إلى الودائع التي تجمعها من عملائها، وهو ما يجعل تحليل آليات الحوكمة في القطاع البنكي بالغ الأهمية والدقة في آنٍ واحد، وهذا ما دفع المنظمات والهيئات المالية الرسمية الدولية إلى الإهتمام بهذه القضية، كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ولجنة بازل للرقابة البنكية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (المشار إليها باسم AAOIFI) بإصدارهم لنقارير تتضمن معايير ومبادئ توجيهية تدعوا من خلالها الشركات والبنوك ضرورة الالتزام بها حتى تحسن من كفاءتها الاقتصادية ونموها وتعزيز ثقة المستثمرين فيها، وهو ما سيرفع من قيمتها في السوق وبالتالي أدائها.

ومن خلال هذا الفصل فإننا نسعى إلى تعزيز التطور النظري لهيكل الحكومة في الشركات وفي البنوك وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك، حيث نبدأ بالطرق لمفهوم نشأة الحكومة والأسباب التي ساهمت في زيادة الإهتمام بها، وكذا للنظريات المعززة لها والنماذج المطبقة في مختلف دول العالم، ومن ثم إلى مختلف آلياتها وللمبادئ التي دعت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بعرض تعزيز حوكمة في الشركات، أما في البنوك فننطرق للمبادئ التوجيهية لكل من: لجنة بازل للرقابة البنكية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI، ثم نعرج إلى أهميتها وأهدافها مروءاً بالأطراف المشاركة والفاعلة في الحكومة البنكية، وكذا لاختلاف تطبيق الحكومة في الشركات عن غيرها من المؤسسات البنكية والمالية، إضافةً إلى ذلك عن معايير تقييم الأداء البنكي بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة بمختلف المؤشرات والنماذج

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

التقليدية منها والحديثة، لختمها بالحديث عن تأثير آليات الحكومة على الأداء المالي للبنوك مستعينين بأبرز الدراسات النظرية والتجريبية.

### **المبحث الأول: حوكمة الشركات**

أدت التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي إلى تعزيز مفهوم حوكمة الشركات سواءً من طرف المنظمات المالية الدولية أو لدى الباحثين، خصوصاً مع الهزات والأزمات المالية التي تعرضت لها أكبر الشركات، والتي كان لها تأثير على معظم اقتصاديات دول العالم، وهذا ما جعل هذا الموضوع يأخذ حجماً واهتمامًا كبيرين، نظرًا لأهميته كمنهاج ونموذج مثاليين للتحوط ومعاجلة هكذا أزمات، والذي يتحقق بدرجة كبيرة عبر ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة.

#### **المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة الشركات**

يعتبر مفهوم الحوكمة قديم النشأة نوعاً ما، حيث يمتد تاريخه إلى فترة تأسيس الشركات، والذي ازداد منذ الانهيارات التي شهدتها الشركات، وهو ما جعل الهيئات المالية الدولية وكذا الباحثين إلى إيلاء أهمية لهذا الموضوع سواءً في تقاريرهم الرسمية أو من خلال أبحاثهم النظرية منها والتجريبية.

#### **الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات**

لا توجد معالجة تاريخية محددة لحوكمة الشركات، وربما قد لا توجد معالجة تاريخية لها على الإطلاق، نظرًا لاتساع نطاق هذا الموضوع. إلا أنه يمكن القول أنَّ أول نقاش كبير حول حوكمة الشركات كان عام 1602 في هولندا التي تضم أقدم سوق للأوراق المالية في العالم، إذ أصرَّ حينها المدراء في ذلك الوقت على استمرار عمل الشركة الذي كان مربحًا في النهاية (Tawfeeq, Alabdullah, and Act 2014). وباعتبار أنَّ استخدام النموذج المؤسسي سيؤدي إلى إمكانية خلق الصراع بين المستثمرين والمدراء؛ مما سيرسخ من مشاكل الوكالة، وعليه يمكن القول أنَّ تاريخ حوكمة الشركات يمتد على الأقل إلى تأسيس شركة الهند الشرقية، وشركة خليج هدسون، وشركة ليفانت وغيرها من الشركات المعتمدة الكبرى التي تم إطلاقها في القرنين السادس عشر والسابع عشر (Wells 2010). ويتبعنا لمسار نشأة حوكمة الشركات؛ وجذنا أنَّ لانهيار شركة ميسسيسيبي في عام 1720 بفرنسا قد مهد من رسم طريق حوكمة الشركات، والتي تم ترسيمه بالكامل من طرف آدم سميث عام 1776 في كتابه المعروف بـ "ثروة الأمم" والذي حذر فيه من المشاكل المحتملة لملكية الشركات الغائبة عندما أثار قضية الفصل بين الملكية والوصاية في شركات المساهمة، مشيرًا فيه إلى أنه لا يمكن توقع أن يقوم مدير أو موالي الآخرين بمراقبتها بنفس القدر من العناية والاهتمام، ومنذ ذلك الحين، كانت هناك حاجة حتمية إلى إيجاد آليات فعالة لحل تضارب المصالح بين المالكين والمدراء (Giroud and Mueller 2010). إلا أنَّ الطلب الصريح بضرورة فرض الرقابة على الفجوة المحتملة بين المساهمين والمدراء بسبب ممارسات السلبية لآخرين (المدراء)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

وإساءة استخدامهم موارد الشركة من أجل تعظيم مصالحهم الخاصة على حساب مصالح المساهمين كان من قبل الاقتصاديين بيرل ومينز عام 1932، وهذا لن يتحقق حسبهم إلا عبر تطبيق الحكومة بالتركيز على المساهمين، وهذا بدعوتهم إلى الفصل بين الملكية والسيطرة (Yuka 2010) بغية التقليل من مشكل تكاليف الوكالة، وكان هذا بعد أزمة الكساد العالمي لسنة 1929، ليتطور بعدها مفهوم الحكومة أكثر فأكثر، حيث أنه في منتصف سبعينيات القرن العشرين، قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الفيدرالية (SEC) بإدراج حوكمة الشركات في أجندتها الإصلاح الرسمية، وفي عام 1974، رفعت هيئة الأوراق المالية والبورصات دعوى قضائية ضد ثلاثة مدراء خارجيين لشركة Penn Central، وهي شركة سكك حديدية تتعدّى أنشطتها لتشمل خطوط الأنابيب والفنادق والمتزهات الصناعية والعقارات التجارية؛ زاعمةً أنّهم قد أساءوا تمثيل الوضع المالي للشركة بموجب قانون الأوراق المالية الفيدرالي من خلال فشلهم في اكتشاف مجموعة واسعة من سوء السلوك الذي ارتكبه المسؤولون التنفيذيون في الشركة المذكورة، ليتم بحلول عام 1976، ظهور مصطلح "حوكمة الشركات" لأول مرة في السجل الفيدرالي، حيث بدأت هيئة الأوراق المالية والبورصات في التعامل مع قضايا المسائلة الإدارية باعتبارها جزءً من اختصاصها التنظيمي، وذلك من خلال إصدارها تقريرًا بعنوان "إحباط نظامنا للمساءلة المؤسسية"، والذي جاء بعد كشفها لرشاوي من طرف العديد من الشركات لتزوير السجلات الخاصة بها، لتقوم بعد مباشرةً سنة واحدة (أي سنة 1977) بمطالبة الشركات المدرجة بإجراء إصلاحات رئيسية متمثلة بضرورة الكشف عن معلومات حول استقلال مدرائها واستخدام لجان التدقيق والتعيينات (Cheffins 2012)، وهذا امتدًاً لما دعا إليه سنة 1976 كل من الباحثين جونسن وميكلينج اللذان طورا من نظرية حقوق الملكية عبر دمج النظريات الثلاثة التالية: نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ونظرية التمويل. وبسبب القضايا التي تورطت فيها مجموعة شركات روبرت ماكسويل وبنك الائتمان والتجارة (BCCI)، أصبحت حوكمة الشركات قضية رئيسية في الثمانينيات والتسعينيات ببريطانيا، وهو ما أدى هذا إلى قيام الحكومة البريطانية بتعيين السير أدريان كابوري للتحقيق في أسباب فضائح حوكمة الشركات والاحتيال، لتكون توصياته (تقرير لجنة كابوري 1992) التي ركزت على الجوانب المالية لحوكمة الشركات تأثير هائل على تطوير حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم (Goodpaster 2021). ليزداد الاهتمام بهذه القضية بعد الأزمة المالية الآسيوية في سنة 1997 التي أثبتت عن ضعف المؤسسات القانونية المسئولة عن حوكمة الشركات، والتي كان لها تأثير مهم على مدى انخفاض قيمة العملة وانحدار سوق الأوراق المالية، إذ تم تفسيره أنه من خلال زيادة عمليات التملك من قبل المدراء فمعدل العائد المتوقع على الاستثمار حينها سينخفض وستكون له صدمة سلبية على ثقة المستثمرين؛ مما ستؤدي بهم إلى زيادة سحب ودائتهم؛ فضلًا عن انخفاض تدفق رأس المال إلى الداخل وزيادة محاولات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

تدفق رأس المال إلى الخارج بالنسبة للبلد، وهذا بدوره سوف يترجم إلى انخفاضٍ في أسعار الأسهم و أسعار الصرف (Johnson et al. 2000).

ومنذ بداية تسعينيات القرن العشرين، ومع الفضائح المالية و/أو حالات الإفلاس التي عصفت بشركات في الولايات المتحدة وأوروبا، مثل إفلاس إنرون (2001)، وفيفينديز يونيفيرسال (2002)، وأهولد (2003)، وبارمالات (إيطاليا 2003) ، اكتسب حوكمة الشركات بعدها دولياً وأصبحت موضوعاً ساخناً بالنسبة لوسائل الإعلام والأدبيات المالية، وقد نشرت العديد من التقارير حول هذا الموضوع: مبدأ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في عام 1992، وقانون ساربانس-أوكسلி في عام 2002، وجرينزبيري وهيجز وهامبل في المملكة المتحدة في أعوام 1995 و 1998 و 2003، وفيتن في عام 1995، وبوتون في عام 2002 في فرنسا، لتترجم هذه التقارير إلى قوانين وأنظمة جديدة تُظهر حدود آليات حوكمة الشركات القائمة، الأمر الذي أثار جدلاً علمياً حول تعريف الحوكمة وكذلك حول النماذج التي من شأنها تأمين مصالح المساهمين (Mohamed Ali 2010).

ولقد شجعت الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 ضرورة جد ملحة للتحرك نحو حوكمة أفضل للشركات، وبالتالي دفعت الحكومات إلى إجراء تغييرات على هيكل حوكمة الشركات ومتطلباتها في الأسواق المالية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010، كيركباتريك، 2009). وقد سلط تقرير الأونكتاد (2010) الضوء على أوجه القصور في حوكمة الشركات في مجالات، على سبيل المثال ممارسات إدارة المخاطر، وأنظمة المكافآت والتعويضات، وممارسات مجلس الإدارة، والإفصاحات والشفافية. وقد سهلت هذه التقارير وضع مدونات وإرشادات جديدة لحوكمة الشركات العالمية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2010 و 2024 ، ولجنة بازل للرقابة البنكية 2010 و 2015، ومجلس التقارير المالية في المملكة المتحدة 2012 و 2016 ، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية 2006 و 2003) (Czyżewski 2024).

والجدول الموالي رقم 01 يوضح أبرز مراحل التطور التاريخي لحوكمة الشركات (القرن 17 إلى غاية 2024):

**الجدول رقم 01: أبرز مراحل التطور التاريخي لحوكمة الشركات**

| الأحداث   | السنة        |
|---|--------------|
| - قدمت شركة الهند الشرقية الهولندية مفهوم الشركات المساهمة.                                   | القرن 17 عشر |
| - إصدار العالم آدم سميث كتاب بعنوان: "ثروة الأمم" يحذر فيه من خللاته من مشاكل الشركات الملكية | 1776         |

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي**

|  |              |
|--|--------------|
| <p>ودعوته للفصل بين الملكية والوصاية في شركات المساهمة.</p>  |              |
| <p>- تصبح المسؤولية المحدودة مبدأ قانونيا يفصل بين الأصول الشخصية وأصول الشركات.</p>   | القرن 19 عشر |
| <p>- تأسيس هيئة الأوراق المالية والبورصة (SEC) في الولايات المتحدة لتنظيم أسواق الأوراق المالية.</p>   | 1930         |
| <p>- نشر كل من الباحثين بيرل ومينز كتابهما الآتي: The Modern Corporation and Private Property.</p>   | 1932         |
| <p>- تبني أول قانون توجيهي لحكمة الشركات من طرف الإتحاد الأوروبي.</p>  | 1968         |
| <p>- نشر كل من الباحثين جونسن وميكلينج مقالهما بعنوان: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure</p>                             | 1976         |
| <p>- أصدرت لجنة المملكة المتحدة المعنية بالجوانب المالية لحكمة الشركات (لجنة كاديوري) مدونة أفضل الممارسات الخاصة بها.</p>   | 1992         |
| <p>- أصدرت الولايات المتحدة قانون ساربينز -أوكسلி لتحسين إدارة الشركات وإعداد التقارير المالية.</p>  | 2002         |
| <p>- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئها الخاصة بحكمة الشركات.</p>   | 1999         |
| <p>- إصدار مبادئ توجيهية خاصة بالبنوك من طرف لجنة بازل، ومبادئ توجيهية مكملة لها من طرف لجنة الخدمات المالية الإسلامية خاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.</p> | 2006         |
| <p>- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئ منقحة خاصة بحكمة الشركات، وأصدرت كذلك لجنة بازل مبادئ منقحة خاصة بحكمة البنوك.</p>                          | 2015         |
| <p>- تبرز مسألة الحوكمة إبان الأزمة المالية العالمية.</p>  | 2008         |
| <p>- إقرار قانون دود-فرانك لإصلاح وول ستريت وحماية المستهلك في الولايات المتحدة، والذي يقدم إصلاحات إضافية لحكمة الشركات.</p>  | 2010         |
| <p>- تم تنقيح قانون حوكمة الشركات في بريطانيا، مع التركيز على العلاقة بين الشركات وأصحاب المصلحة.</p>  | 2016         |
| <p>- تصدر Business Roundtable بياناً جديداً يؤكد على هدف الشركة وأهمية جميع أصحاب المصلحة.</p>   | 2019         |
| <p>- يدفع المستهلكون الشركات إلى التصرف بشكل أكثر أخلاقية واستدامة في أعقاب وباء كوفيد-19</p>  | 2020         |

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |

المصدر: من إعداد الباحث.

### **الفرع الثاني: تعريف حوكمة الشركات**

#### **أولاً / - حوكمة الشركات من منظور المؤسسات والهيئات المالية الدولية:**

نظرًا للدور الهام لحوكمة الشركات؛ فإنها نالت اهتمام العديد من المنظمات والهيئات المالية الدولية الرسمية، من خلال تقديمهم لتعريفات مختلفة لكنها كلها تصب في ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة، وهو ما سنقوم بتوضيحيه من خلال الجدول الموالي رقم 02.

#### **الجدول رقم 02: حوكمة الشركات من منظور أبرز المؤسسات والهيئات المالية الدولية**

| التعريف   | الهيئات والمنظمات                                |
|---|--|
| - حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها، حيث أن هيكل الحكومة ينظم توزيع الحقوق وكذلك المسؤوليات بين مختلف المشاركين مثل: مجلس الإدارة، المدراء، المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.      | لجنة كادبورى (Gee Publishing 1992)               |
| - يجب على الشركات أن تراعي هيكل ووظيفة الشركة فيما يتعلق بأصحاب المصلحة بشكل عام، ومساهميها على وجه التحديد؛ أو بعبارة أخرى هي العلاقات بين إدارة الشركة وجميع اللاعبين المرتبطين بها في السوق.                       | البنك الدولي (Morck and Steier 2005)             |
| - تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 1999)     |
| - حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.   | مؤسسة التمويل الدولية (Frieden 2016)             |
| - حوكمة الشركات هي مجموعة العمليات والهيآكل التي أنشأها مجلس الإدارة لتحديد وتوجيه  | معهد المدققين الداخليين - Al jabali, Abdalmanam, |

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

|   |                  |
|---|------------------|
| الإدارة ومتابعة أنشطة المنظمة لتحقيق أغراضها. | and Ziadat 2011) |
|---|------------------|

المصدر: من إعداد الباحث.

ومما سبق يتضح لنا أن الاهتمام الأساسي بحوكمه الشركات هو ضمان تصرف الإدارة بشكل أخلاقي ولصالح الشركة والمساهمين على حد سواء؛ مما يستلزم مساءلة المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة أمام المساهمين عن استخدام أصول الشركة.

### ثانياً/- تعريف حوكمة الشركات من منظور الباحثين:

راج مصطلح حوكمة الشركات لدى الكثير من الباحثين، ولقد اخترنا أهمهم، من خلال النظر إلى إسهاماتهم العلمية وكذا لكون معظمهم قد تحصلوا على جائزة نوبل في الاقتصاد، وهو ما سنقوم بتوضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: تعريف حوكمة الشركات من طرف أبرز الباحثين والإضافات التي قدموها

| الإضافة المقدمة   | التعريف  | الباحثين   |
|---|--|--|
| - الغرض من الشركة التجارية هو خدمة الصالح العام، وليس تعظيم ثروة المساهمين.   | - يجب على المدراء أن يحققوا التوازن بين مصالح المجموعات المختلفة بالشركة سواء كانوا أصحاب مصلحة أو عمال أو مساهمين.  | Berle and Means 1932 (Smith, Tennent, and Russell 2018a) |
| - كيفية التقليل من مشكلة الوكالة في نظام الرقابة والإشراف في الشركات.   | - تهتم حوكمة الشركات في المقام الأول بإيجاد حل لمشكلة المدير والوكيل، حيث يسعى الأول، باعتباره مقدم التمويل، إلى إيجاد طرق لضمان قيام الثاني (الوكيل) بالتعامل مع استثماراته بطريقة تضمن أقصى قدر من العائدات له كمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين.             | Jensen and Meckling (Meckling 1976)                      |
| - تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار في المنظمة.<br>- ضرورة الفصل بين إدارة القرار والتحكم في القرار على كافة مستويات المنظمة.<br>- ضرورة إنشاء أجهزة للتحكم في مشاكل | - المنظمة هي حلقة وصل بين العقود المكتوبة وغير المكتوبة، وبقاءها على قيد الحياة ينشأ بالفصل بين الملكية والسيطرة، إذ يتم التحكم في هذا المشكل من خلال أنظمة اتخاذ القرار (عمليات اتخاذ القرار) التي تفصل بين قرارات الإدارة (التنفيذ والتطبيق) وقرارات الرقابة | Fama and Jensen (Fama and Jensen 1983)                   |

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>الوكالة في عملية اتخاذ القرار.</p>   | <p>(التصديق والمراقبة) على جميع المستويات التنظيمية.</p>  |  |
| <p>- استخدام رجال الأعمال لغطاء وشعار المسؤولية الاجتماعية هو هراء وتزييف لباطن أفكارهم، فهدفهم الأسماى هو تحقيق الربح لا غير ذلك.</p>  | <p>- المسؤولية الأساسية للشركة هي زيادة قيمة المساهمين طالما أنها تعمل ضمن الإطار القانوني لبيئة الأعمال.</p>   | Milton Friedman<br>(Friedman 1970)                           |
| <p>- أخذ في الاعتبار مصالح المستثمرين الماليين فقط، إذ يعتمد على رؤية مالية - للمساهمين - حيث يكون الهدف الوحيد للشركة هو تأمين الاستثمار المالي لهم، من خلال تأديب المديرين قدر الإمكان.</p> | <p>- تعامل حوكمة الشركات مع الآليات التي تضمن أن مقدمي رأس المال الذين يمكنون الشركات من التمويل يحقّقون أقصى عائد على استثماراتهم.</p>   | Shleifer and Vishny<br>(Shleifer Andrei and Vishny 1997)     |
| <p>- تأسيس المناقشة بشكل مباشر على النظرية الحديثة للشركة بعيداً عن الأساليب التقليدية في اقتراح الإصلاحات وتحليل التغييرات الضرورية في هيكل الشركة.</p>                                      | <p>- ينبغي النظر إلى الشركة باعتبارها آلية حوكمة لمجموعة (المالكين، الموردين والمدراء) من العقود بين الأطراف المهتمة التي تحقق مكاسب اقتصادية من خلال مشاركتها في هذه العلاقات التعاقدية.</p>   | R. Edward Freeman and William Evan<br>(Edward and Evan 1990) |
| <p>- يجب تصميم وتوضيح آلية فعالة لحكومة الشركات لضمان تضييق الفجوة بين مصالح المديرين والمساهمين، وأن يكون للآلية تأثير إيجابي على أداء الشركات.</p>  | <p>- حوكمة الشركات بأنها تضارب المصالح بين مختلف الأطراف الذين يشاركون عادة في العلاقات التعاقدية وغيرها من الترتيبات التجارية مع الشركات، وكذلك بين المساهمين وحاملي الديون ومديري الشركات</p> | McColgan<br>(McColgan 2001)                                  |
| <p>- تنفيذ أهداف أصحاب المصلحة يصطدم بثلاثة صعوبات: ندرة الدخل الذي يمكن التعهد به، الجمود في عملية اتخاذ القرار، وعدم وجود رسالة واضحة للإدارة.</p>  | <p>- حوكمة الشركات هي تصميم المؤسسات بدقة حتى تحت الإدارة أو تجبرها على استيعاب رفاهية أصحاب المصلحة.</p>   | Jena Tirole<br>(Tirole 2001)                                 |
| <p>- يجب أن توازن الشركات ما بين آلياتها الداخلية والخارجية لحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة دون استثناء.</p>   | <p>- حوكمة الشركات هي نظام الضوابط والتوازنات، سواء الداخلية أو الخارجية للشركات، والذي يضمن قيام الشركات بمسؤولياتها تجاه</p>  | Solomon and Solomon (Jill Solomon and Aris Solomon 2004)     |

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | جميع أصحاب المصلحة لديها والتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً في جميع مجالات نشاطها التجاري. |  |
|--|---|--|

المصدر: من إعداد الباحث.

تركز التعريفات المذكورة أعلاه عموماً على الطريقة التي يتم بها التحكم في الشركات وإدارتها وتوجيهها لضمان عملها ضمن الحدود القانونية والحفاظ بشكل مناسب على مصالح واحتياجات جميع أنواع المساهمين بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المعنيين.

### **المطلب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة لحكومة الشركات**

يُعد تطور حوكمة الشركات مجالاً متعدد الجوانب، حيث تتقاطع فيه العناصر القانونية والثقافية والإدارية والملكية والعديد من العناصر الهيكيلية، لذا فإن بعض النظريات قد تكون أكثر ملاءمةً وتتوافق مع دول معينة عن غيرها من الدول، وذلك وفقاً لمرحلة نمو كل دولة، وعلى إثر هذا، فإننا سنتناول من خلال هذا المطلب إلى النظريات الرئيسية التي توضح تفسير وتطور حوكمة الشركات، بالإضافة إلى الأنظمة والنماذج السائدة المطبقة في مختلف دول العالم.

#### **الفرع الأول: النظريات المفسرة لحكومة**

تعد نظرية الوكالة النظرية الأساسية التي أثرت على تطوير حوكمة الشركات ووفرت إطاراً مفاهيمياً لها، ومع ذلك، أصبحت الشركات تدرك بشكل متزايد أنها لا تستطيع العمل بمعزل عن المساهمين، وأنها بالإضافة إلى مراعاة المساهمين؛ يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، كما ينبغي عليها أيضاً إيلاء اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بحكم توافقها بأي حال من الأحوال مع التزاماتها، وفي ظل هذا الأمر نجد أن معظم الأدبيات قد توافقت على 50 نظريات مفسرة لحكومة (Mallin and Melis 2012)، وهي كالتالي:

#### **أولاً/- نظرية الوكالة:**

كان لآدم سميث السبق في الكشف عن مشكلة الوكالة في عام 1776، مبيناً إلى أن مديري أموال الآخرين لا يولون نفس العناية التي يوليهما المالك نفسه (Giroud and Mueller 2010)، وفي وقت لاحق في عام 1932، سلط بيبل ومينز الضوء على الفصل القائم بين الملكية والسيطرة على الشركة وعواقبه (تنوع الاستثمار، وانخفاض تركيز الملكية)، فضلاً عن المصالح المتباعدة بين المديرين والمديرين والمستثمرين (Yuka 2010)، وبنفس المعنى، حدد جنسن وميكلينج (1976) علاقة الوكالة والكيفية التي يمكن للموكل أن يحد فيها من الاختلافات فيما يتعلق بمصالحه من خلال إنشاء حواجز مناسبة للوكليل (Meckling 1976). وما سبق نجد أن نظرية الوكالة تركز بشكل مباشر على المدراء والمساهمين وتفترض أن هذين الطرفين يعملان من أجل تحقيق مصالحهما الاقتصادية الذاتية، كما تعد أكثر تفسيراً لظهور حوكمة الشركات. وبصورة مبسطة فإن الشركات الكبيرة ذات الملكية المتعددة، تتحرف تصرفات الإدارة بشكل كبير عن إرضاء مصالح المساهمين وتميل إلى السعي إلى تعظيم مصالحها الشخصية على حساب المساهمين، ولأن الإدارة غالباً ما يكون لديها رأس مال قليل أو لا يوجد رأس مال مستثمر في الشركات التي تديرها، فإنها تميل إلى استغلال ثروة المساهمين، وعادةً ما يأخذ

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

هذا الاستغلال شكل رواتب أعلى ومكافآت أو التلاعيب في التقارير المحاسبية (Davis, Schoorman, and Donaldson 1997)، ويتم التحكم بشكل جيد في مشكلة الوكالة من خلال أنظمة اتخاذ القرار (عمليات اتخاذ القرار) التي تفصل بين قرارات الإدارة (التنفيذ والتطبيق) وقرارات الرقابة (الصدق والمراقبة) على جميع المستويات التنظيمية (Fama and Jensen 1983).

### **ثانياً/- نظرية التبعية للموارد:**

تُستخدم نظرية الاعتماد على الموارد في تفسير حوكمة الشركات في الكثير من الأوراق الأكاديمية، حيث ترى هذه النظرية أن المنظمات مترابطة مع السياق الذي تعمل فيه، إذ تعتمد لضمان بقائها على الموارد والمعلومات التي توفرها الشركات الأخرى والسوق الذي تتوارد به، وبالتالي فهي تتنافس مع كيانات أخرى تستخدم نفس الموارد النادرة (Daily 1996). وتقتصر هذه النظرية على تحليل العلاقات بين الشركاء والمدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة وبيئة العمل، وتحديد أهم جوانب حوكمة الشركات، ولكنها لا تأخذ بعين الاعتبار مجموعات المصالح الأخرى مثل: العملاء والعمال وجمعيات الأعمال وأو الموردين، وبالتالي تنشأ نظرية أصحاب المصلحة التي ذكرها فريمان في عام 1984 في كتابه المعنون ب: Strategic Management: A Stakeholder Approach (Assiya 2020). وفي سياق آخر، ثبت أن الرؤساء التنفيذيين يطورون أشاء أداء وظائفهم مجموعة من المعارف المحددة، وهو ما يزيد من شرعية الشركة وتوفير روابط مع أفراد مرموقين آخرين؛ مما يعني أن يمكن التعامل مع هذه المعرفة كرأس مال بشري، وبشكل عام فإن نظرية الاعتماد على الموارد تدعم وجهة النظر القائلة بأن حوكمة الشركات يمكن أن تكون وسيلة لاكتساب أو توليد أو في الحفاظ على الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية للشركة (Udayasankar 2008).

### **ثالثاً/- نظرية المساهمين:**

يرى فريمان في عام 1962 في كتابه الرأسمالية والحرية أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للشركات هي استخدام الموارد في تطوير الأنشطة التي تزيد من الأرباح، وذلك ضمن قواعد المشروعات الحرة، إذ لا تتحمل الشركات أي التزامات أخلاقية أو مسؤوليات اجتماعية تجاه الآخرين من غير المساهمين، بل تسعى إلى تعظيم الربح لهم. وفي نهج المساهمين، يعتبر المساهمون هم الوحيدون الذين لديهم الحق في المشاركة في الدخل الذي تتحققه الشركة، وبالتالي، في هذه الحالة يتم قياس القيمة التي تم إنشاؤها بما سيحصلون عليه، وبصورة أدق؛ يعني هذا النهج ضمنياً أن حوكمة الشركات موجهة نحو العلاقة بين المساهمين والمدراء الذين يتحكمون

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

ويديرون عملية خلق القيمة، ولا تؤخذ بعين الاعتبار سوى مصالح المساهمين، فهدف إدارة الشركة الأسمى هو تعظيم قيمة المساهمين (Ward and Ireland 2020).

### رابعاً/- نظرية أصحاب المصلحة:

لقد تم تضمين نظرية أصحاب المصلحة في تخصص الإدارة في عام 1970 وتم تطويرها تدريجياً بواسطة فريمان، حيث يفترض أنه يجب تطوير المنظمة مع مراعاة مصالح مجموعات المصالح (الموظفين والعملاء والموردين والدائنين) دون التناقض مع المبادئ الأخلاقية التي تقوم عليها المنظمة، فهذا النهج يعتبر أن أصحاب المصلحة جميعهم مشاركين في خلق القيمة، وبالتالي لديهم حق المشاركة في القيمة المضافة وفي تطوير قيمة الشركة (Freeman and McVea 2001)، وهو ما يعني أن حوكمة الشركات موجهة نحو حماية وإدارة حصول جميع المشاركين على المكافآت، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة، كما يتم مراعاة مصالح جميع المشاركين وأصحاب المصلحة في الشركة الذين يتأثرون بالقرارات والإجراءات التي تحدث فيها، وهذا من خلال وصفها للشركة بأنها عبارة عن رابطة عقود بين أصحاب المصلحة المختلفين - المساهمين، وأيضاً مع الدائنين والموظفين والإداريين والعملاء والموردين والسلطات وغيرهم، وكذلك هي عبارة عن اتفاقية بموجبها تشكل الشركة لعبة تعاونية بين أصحاب المصلحة المختلفين مع خصوصيتها جزئياً لقوانين ولواح ولقوى السوق (Goodpaster 2021).

### خامساً/- نظرية الإشراف (الوصاية):

تأثر التفكير الحديث حول الإدارة العليا بالنماذج البديلة للإنسان، فقد وجدنا سابقاً أن المقاربات الاقتصادية للحكومة مثل نظرية الوكالة، تميل إلى افتراض أن الإنسان اقتصادي، فهو يصور المرؤوسين على أنهم فردية وانتهازيون وأنانيون، بخلاف ذلك فإن المناهج الاجتماعية والنفسية للحكومة مثل نظرية الوصاية تصور المرؤوسين على أنهم جماعيون ومؤيدون للمنظمة وجديرون بالثقة، حيث تستند نظرية الوصاية إلى القيم النفسية والاجتماعية وتشير إلى المدراء كأفراد مدفوعين للعمل لصالح المساهمين، فبموجب هذه النظرية، تُستخدم كلمة الإنسان ليُعني بها الأفراد الذين يتم تنظيم سلوكياتهم بطريقة تجعل السلوكيات الجماعية المؤيدة للمنظمة تمنحهمفائدة أعلى من السلوكيات الفردية الأنانية، فحينما يوجد تضارب في المصالح بين المدير والوكيل، يضع المدير المصلحة التعاونية أولاً حتى لا يحدث انشقاق أو خلل في أداء المنظمة (Davis et al. 1997)؛ كل هذا سيؤدي إلى جعل الموظفين أو المدراء التنفيذيين يعملون بشكل أكثر استقلالية؛ ما يؤدي إلى تعظيم عوائد المساهمين؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

ويقلل من التكاليف التي تهدف إلى مراقبة السلوكيات والتحكم فيها عبر توحيد دوري الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة (Torfing and Bentzen 2020).

والجدير بالذكر أن الأساس المفاهيمي لهذه النظرية يرتبط بتطوير نظريات تحفيز العمل بواسطة الباحث ماكجراجور في السينيارات وبشكل أكثر تحديداً بنظرية Y التي تفترض أن المديرين كائنات عقلانية، لذلك ليست هناك حاجة لمراقبة سلوكهم بشكل مفرط كما تفترض نظرية الوكالة (Nicolae, Violeta, and Phong 2013).

### **الفرع الثاني: نماذج الحكومة**

يتم تحديد هيكل حوكمة الشركات للشركات المساهمة في بلد معين من خلال عدة عوامل: الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد حقوق ومسؤوليات جميع الأطراف المشاركة في حوكمة الشركات؛ الواقع الفعلي للبيئة المؤسسية في البلد؛ والنظام الأساسي لكل شركة. في حين أن أحكام حوكمة الشركات قد تختلف من شركة إلى أخرى، إلا أن هناك العديد من العوامل الفعلية والقانونية تؤثر على الشركات بنفس الطريقة. ولذلك، فمن الممكن تحديد نموذج لحوكمة الشركات في بلد معين (Hylton Meier and Meier 2013)، وقد حدد الباحثون ثلاثة نماذج رئيسية للقيادة تستند إليها نظرية الحوكمة الشركания، وهي: النموذج الأنجلو ساكسوني، النموذج الألماني، والنموذج الياباني، والذين سنتطرق إليهم بالتفصيل كما يلي:

#### **1/- النموذج الأنجلوسaxon (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة):**

يشير النموذج الأنجلوسaxon بشكل مباشر إلى الولايات المتحدة وبريطانيا، إذ يتميز هذا النموذج بوجود أسواق مالية تلعب دوراً بارزاً في أنظمة التمويل المختلفة؛ وبسيطرة المدراء التنفيذيين على سلوك الشركة، وهيكل ملكية مشتت، حيث يتميز النموذج الأنجلوسaxon بوجود سوق مالي قوي مدرج فيه عدد كبير من الشركات، أي نموذج المساهمين هو المهيمن على الاقتصاد، ويعد دوره الأساسي هو ضمان استثمارات المالكين، ولهذا نجد أن اللاعبون في النموذج الأنجلو أمريكي هم: الإدارة والمدراء والمساهمين ( وخاصة المستثمرين المؤسسيين ) والهيئات الحكومية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات ذاتية التنظيم وشركات الاستشارات التي تقدم المشورة للشركات و/أو المساهمين بشأن حوكمة الشركات والتصويت بالوكالة. ومن بين هؤلاء، فإن اللاعبين الثلاثة الرئيسيين هم الإدارة والمدراء والمساهمين. وهم يشكلون ما يشار إليه عادة باسم "مثلث حوكمة الشركات".

وفي هذا الصدد، لا تملك الشركة سوى قيمة المساهمين، ودور الأسواق المالية هو تنظيم هذا النظام بأكمله، لأنه في حالة حدوث مشكلة فالمساهم يقوم بالانسحاب من رأس مال الشركة، وعليه فإنه يركز فقط على تضارب

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

المصالح بين المالكين والمدراء بينما يتجاهل تماماً مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، من خلال جعل القوانين التي تحكم الشركات في البلدان التي تستخدم هذا النموذج التوفيق بين هذا الصراع بعدة طرق، أبرزها إصدار قوانين تتنص على انتخاب مجلس الإدارة من قبل المساهمين وتتطلب أن تعمل المجالس كأمناء لمصالح المساهمين من خلال الإشراف على الإدارة نيابة عن المساهمين (Siepel and Nightingale 2014).

### - النموذج الألماني:

يتوفر في هذا النموذج نظام مجلس إدارة متكون من مستويين: مجلس إدارة ومجلس إشرافي، حيث يتكون مجلس الإدارة من المدراء التنفيذيين الداخليين للشركة، بينما يتكون مجلس الإشراف من أشخاص من خارج الشركة مثل: ممثلي العمال وممثلي المساهمين، كما يعتبر المجلسان منفصلان تماماً، إذ يدير الأول الشركة بفعالية، ولكن تحت إشراف الثاني، ويتم تأكيد معظم القرارات بالضرورة من قبله، ومثل هذا الهيكل الإداري هو آلية لمراقبة الإدارة والتحكم فيها. ويتم تحديد حجم مجلس الإشراف بموجب القانون ولا يمكن للمساهمين تغييره. كما توجد في هذا النموذج قيود على حق التصويت للمساهمين، إذ يمكنهم فقط التصويت على نسبة معينة من الأسهم بغض النظر عن ملكيتهم للأسماء، إضافةً إلى ذلك فنظام حوكمة الشركات بهذا النموذج يهدف إلى وضع سياسة وطنية لتزويد الموظفين بإمكانية الوصول إلى المعلومات والمشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة (Ungureanu 2012).

### - النموذج الياباني:

يقدم النموذج الياباني مفهوماً جديداً، وهو مفهوم الشركات القابضة، والذي يشير إلى المجموعات الصناعية التي تتتألف من شركات ذات مصالح مشتركة واستراتيجيات مشابهة، حيث تتجلى مسؤولية المديرين في العلاقات مع المساهمين وشبكة الموردين والعملاء المخلصين. وتمثل فيه كيريسو (المجموعات الصناعية المرتبطة بعلاقات تجارية بالإضافة إلى ملكية الأسهم المتبادلة للديون والأسماء) نمطاً معقداً من التعاون وكذا لعلاقات المنافسة، هذه الأخيرة تتميز باعتماد تكتيكات دفاعية في عمليات الاستحواذ العدائية؛ مما يقلل من درجة الانتهازية للأطراف المعنية والحفاظ على علاقات تجارية طويلة الأجل (Allen and Zhao 2007).

ويهيمن على نمط الحكومة فيها نوعان من العلاقات القانونية: نوع من التعاون بين المساهمين والنقابات والعملاء والموردين والدائنين والحكومة ونسبة أخرى بين الإداريين وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المدراء. وتتبع ضرورة هذا النموذج من حقيقة مفادها أن نشاط الشركة لا ينبغي أن يتآثر بالعلاقات بين كل هؤلاء الأشخاص، وهي العلاقات التي تولد المخاطر، إذ تسعى قرارات الإدارة إلى تحسين دخل وقوة المؤسسة، وخاصةً

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

من خلال ممارسات محددة لحكومة الشركات، على الرغم من أنَّ سيطرة المساهمين على الإدارة قد تعيقها في بعض الأحيان. لذلك، يعتمد النموذج الياباني (المماثل للنموذج الألماني) على الرقابة الداخلية؛ ولا يركز على تأثير أسواق رأس المال القوية، بل على وجود المساهمين الاستراتيجيين مثل البنوك. مما سبق يتضح لنا أنَّ النظام الياباني متعدد الجوانب و يعد بمثابة وسيط يجمع بين كل من خصائص: النظام الأنجلوسكسوني والنظام الألماني (Passador 2016).

تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من هذه الأنظمة تهيمن على الأدبيات الأساسية المتعلقة بالحكومة، إلا أنها ليست جامدة، فقد شهدت التطورات الأخيرة ظهور هيكل حوكمة "غير تقليدية" استجابةً للتغيرات في السوق، من خلال ظهور الشركات التي تعتمد على رأس المال البشري بشكل مكثف، والتي ترتبط عادةً بوادي السليكون الذي هو أحد الأمثلة على ذلك. وبالنسبة لهذه الشركات، فإن رأس المال البشري هو الذي تحتاج إلى التعاقد عليه وليس الأصول المادية، وذلك عبر شرح ما يحدث عندما لا تكون هناك أصول مادية معنية أو عندما تكون الأصول سلعاً بسيطة ويمكن استبدالها بسهولة، وهو ما سيجعلها قادرة على التكيف مع السوق (Chris A. Mallin 2022).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### **المطلب الثالث: مبادئ وآليات حوكمة الشركات**

اهتمت العديد من الهيئات المالية الدولية الرسمية بحوكمة الشركات، حيث أصدرت مبادئ توجيهية تدعو من خلالها الشركات بضرورة الالتزام بها حتى تتمكن من ضمان استدامتها والتحوط من المخاطر التي قد تعرضها؛ وبالتالي تعظيم أدائها، كما تسعى حوكمة الشركات إلى إيجاد حل لمشاكل العمل الجماعي بين المستثمرين المتفرقين، وتسوية تضارب المصالح بين مختلف أصحاب المصالح، وهذا من خلال العديد من الآليات التي تحقق هذا المبتغى، لذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وكذا إلى مختلف آليات حوكمة الشركات.

#### **الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات**

تساعد مبادئ الحوكمة المؤسسية لمجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية صناع السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لحوكمة الشركات، فهي تحدد اللبنات الأساسية لإطار سليم لحوكمة الشركات وتقدم إرشادات عملية للتنفيذ على المستوى الوطني. كما تقدم المبادئ إرشادات للبورصات والمستثمرين والشركات وغيرها من الجهات التي لها دور في تطوير الإدارة الجيدة للشركات، وهذا ما جعلها تعتبر واحدة من أهم المعايير الرئيسية لمجلس الاستقرار المالي لأنظمة المالية السليمة (OECD n.d).

فقد نشرت هذه المنظمة مبادئها الخاصة بحوكمة الشركات في بداية سنة 1999، ليتم مراجعتها في عام 2004 ليتم تقييدها مرة أخرى في عام 2015، وهي كالتالي:

#### **المبدأ الأول: ضمان توافر إطار فعال لحوكمة الشركات**

ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يعزز الشفافية والعدالة في الأسواق، والتخصيص الفعال للموارد، وأن يكون متسقاً مع سيادة القانون وأن يدعم الرقابة الفعالة والتنفيذ.

#### **المبدأ الثاني: ضمان حقوق جميع المساهمين**

ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة حقوق المساهمين وضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك المساهمين الأقلية والأجانب، مع الإتاحة لجميع المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

المبدأ الثالث: المستثمرين المؤسسيين، وأسواق الأوراق المالية، والوسطاء الآخرين

ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يوفر حوافز سليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار وأن يتيح لأسواق الأوراق المالية العمل بطريقة تساهم في الحكومة الرشيدة للشركات.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصلحة المنصوص عليهم بموجب القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروات، وفرص العمل، لاستدامة المؤسسات السليمة مالياً.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يضمن الإفصاح في الوقت المناسب وبشكل دقيق عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، ملكية الشركة وإدارتها.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه الاستراتيجي للشركة، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، ومسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

تجدر الإشارة أنه مؤخرًا في 03 ماي 2024 وتماشياً مع الدور المتزايد للشركات المملوكة للدولة في السوق بالدول النامية بدرجة كبيرة، حيث تمثل الشركات المملوكة للدولة حصة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي والعملة والقيمة السوقية. وحتى في البلدان التي تلعب فيها الشركات المملوكة للدولة دوراً ثانوياً في الاقتصاد، والتي غالباً ما تكون سائدة في صناعات المرافق والبني التحتية مثل: الطاقة والنقل والاتصالات وفي بعض الحالات أيضاً الهيدروكربونات والصناعات الاستخراجية الأخرى والتكنولوجيا والتمويل. وبالتالي، فإن أداء الشركات المملوكة للدولة له أهمية كبيرة لشرائح واسعة من السكان وأجزاء أخرى من قطاع الأعمال، لذا قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى تقديم مبادئ توجيهية مكملة للمبادئ السابق ذكرها؛ لصنع السياسات قصد تصميم إطار فعال للملكية وحوكمة الشركات المملوكة للدولة، فمن خلال تهدف إلى المساواة بين الشركات المملوكة للدولة والشركات الخاصة، ولضمان حوكمة سليمة للشركات المملوكة للدولة، توكل المبادئ التوجيهية المنقحة على ضرورة أن تصرف الدولة كمالك نشط ومطلع ومهني، ويتضمن ذلك تحديد واضح للمبررات والتوقعات بالنسبة للشركات المملوكة للدولة، وخاصة فيما يتعلق بأهداف سياستها العامة. وتدعى المبادئ أيضًا

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

إلى أن ضروري تمنع مجالس الإدارة بالكفاءات والنزاهة والموضوعية الازمة لقيام بوظائفها؛ وأن يتم الالتزام بمعايير عالية من الشفافية والإفصاح والمساءلة تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة (OECD 2024).

### الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات

تسعى حوكمة الشركات إلى التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين السيطرة والملكية؛ من خلال مختلف الآليات والتدابير التي يجب على الشركات توفيرها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، هذه الآليات يجب تم تقسيمها إلى آليات داخلية وآليات خارجية (Jensen 1994)، مع العلم أن كل دولة تطبق آلياتها الخاصة ولا توجد آليات موحدة، والجدول الآتي رقم 04 يوضح تقسيم هذه الآليات حسب العديد من الباحثين المؤثرين في هذا المجال:

**الجدول رقم 04: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات من منظور كبار الباحثين**

| الآليات الخارجية   | الآليات الداخلية   | الآليات<br>الباحثين                                |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنظمة القانونية والسياسية والتنظيمية.</li> <li>- أسواق رأس المال.</li> <li>- أسواق المنتجات والوساطة التجارية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس إدارة مؤهل ومكون.</li> </ul>   | (Jensen 1994)                                      |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس إدارة مؤهل.</li> <li>- المكافآت والتعويضات.</li> <li>- هيكل الملكية.</li> <li>- السياسات المالية.</li> </ul> | (Keasey et al. 1993)<br>(Agrawal and Knoeber 1996) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام القانوني.</li> <li>- السوق.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس إدارة مؤهل.</li> <li>- هيكل الملكية.</li> </ul>  | (Denis et al. 2003)                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحماية القانونية للمستثمرين ضد آلاعيب مجلس الإدارة.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المكافآت والتعويضات.</li> <li>- الملكية لكبار المساهمين.</li> </ul>   | (Shleifer Andrei and Vishny 1997)                  |

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي**

|   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام القانوني.</li> <li>- سوق لمراقبة الشركات.</li> <li>- أسواق المنتجات والوساطة التجارية.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس إدارة مؤهل ومكون.</li> <li>- الملكية الداخلية.</li> <li>- الملكية لكتاب المساهمين.</li> <li>- دور محلي السمعة والأوراق المالية.</li> <li>- سياسة توزيع الأرباح والديون.</li> </ul> | <p>(Bushman and Smith 2001)</p> <p>(Farinha 2003)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الآليات القانونية والتنظيمية.</li> <li>- الأسواق: أسواق رأس المال، سوق مراقبة الشركات، أسواق العمل.</li> <li>- الجهات الخارجية للرقابة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل مجلس الإدارة.</li> <li>- هيكل رأس المال.</li> <li>- الحوافز الإدارية.</li> <li>- أحكام ومتانق النظام الداخلي.</li> </ul>   | <p>(Gillan 2006)</p>                                  |
|   |  | <p>المصدر: من إعداد الباحث.</p>                       |

وفيما يلي نستعرض مختلف الآليات التي توافق عليها معظم الباحثين ويرون أن لها تأثير على أداء المنظمات بصفة عامة:

### أولاً/- آليات الحوكمة الداخلية:

تعتبر الآليات الداخلية لحكمة الشركات كضوابط لمراقبة الأنشطة واتخاذ الإجراءات الالزمة لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركات، إذ غالباً ما ترتبط بكل من: هيكل مجلس الإدارة، المكافآت أو تعويضات المديرين التنفيذيين، وهيكل الملكية، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل كماليي:

### 1- مجلس الإدارة:

لقد أشار جينسن وميكلينج إلى أنه عندما يتم فصل ملكية الشركة وإدارتها تحدث مشاكل الوكالة، فالمدراء قد يسعون إلى تعظيم مصالحهم الشخصية بدلاً من ثروة المساهمين؛ باعتبارهم مسirين لأموال الآخرين وليس أموالهم الخاصة؛ فلا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بنفس اليقظة التي يراقب بها المساهمين أموالهم الخاصة (Meckling 1976)، لذا يشكل مجلس الإدارة جزءاً هاماً في هيكل حوكمة الشركات، فهو يعد مسؤولاً عن حماية مصلحة الشركة ومراقبة الإدارة من أجل تقليل مشكلة الوكالة، فمجلس الإدارة يجب عليه أن يضم عدداً أكبر من المدراء المستقلين ليكون قادراً على المراقبة بشكل فعال، وهذا نابع من فكرة أن المدراء المستقلين يمكنهم تقييم تطور الشركة بشكل موضوعي ومراقبة أعمال الإدارة بشكل أكثر فعالية لأنهم يتميزون بالمهنية ويتبنون موقفاً أكثر استقلالية (Baysinger and Hoskisson 1990)، بخلاف المدراء الداخليين الذين قد يلعبون دوراً أقل كفاءة في المراقبة لأنهم غالباً ما يكونون أقل عرضة لتحدي ومراقبة الرئيس التنفيذي (WEISBACH\* 1AD). وتتمة لما تم ذكره سابقاً بخصوص وجود يوجد نظامان لمجلس الإدارة في جميع أنحاء العالم (مجلس إدارة من مستوى واحد ومجلس إدارة من مستويين)، وعليه فإن وجود رئيس مجلس الإدارة في نفس الوقت كرئيس تنفيذي من شأنه أن يقلل من استقلال مجلس الإدارة، خاصة عندما يهيمن على مجلس الإدارة المدراء الداخليون، إذ أنه يكون أكثر قدرة على التلاعب باتجاه مجلس الإدارة لتحقيق أهدافه الشخصية (Sharma 2004).

أما من جانب حجم مجلس الإدارة الأمثل فلا توجد إجابة واضحة حول هذا التساؤل، إلا أن معظم الدراسات ترى أن ميل الشركات التي تتمتع بسيطرة داخلية قوية أو التي لديها رئيس تنفيذي مؤسس؛ إلى أن يكون لديها مجالس إدارة أصغر، ف المجالس الإدارية الأصغر حجماً يكون لديها تواصل وتناسق أكثر كفاءة، وبالتالي مراقبة أفضل (Black 1999). كما يعتبر التنويع بين الجنسين إحدى سمات مجلس الإدارة الجيد، حيث تدعم بعض الدراسات تعيين النساء في مجلس الإدارة فالنساء مثل المساهمين الخارجيين والاقليات العرقية والأجانب غالباً ما يجلبن منظوراً جديداً للقضايا المعقدة، وهذا يمكن أن يساعد في تصحيح التحيزات المعلوماتية عند صياغة استراتيجية الشركة وبالتالي المساعدة بصورة أفضل في حل مختلف المشاكل التي قد تعيقها عن تحقيق ما تصبو إليه (Francoeur, Labelle, and Sinclair-Desgagné 2008)، كما أن وجود أعضاء إناث سيلعبن أدواراً نشطة في مجالسهن من خلال طرح للأسئلة ويناقشن القضايا ويظهرن مهارات القيادة التشاركية والتعاون ويحملن منظماتهن بشكل عام على الالتزام بمعايير أخلاقية أعلى باعتبار أن الأعضاء الذكور أكثر حزماً وعدوانية ولديهم ثقة وجرأة كبيرة في المخاطرة، لذلك فتتوقع وجهات نظر المديرين الذكور والإإناث يعزز الإبداع والابتكار خصوصاً فيما يتعلق بحل المشكلات (Khan and Vieito 2013).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### - 2- هيكل الملكية:

لقد قامت العديد من الدراسات بفحص هيكل الملكية في حوكمة الشركات واعتبرته آلية جيدة لمراقبة وتعزيز أداء الشركات، إذ زعم بيرل ومينز أنَّ هيكل حقوق الملكية في الشركة له تأثير معين على قيمة الشركة، فهذا يعتقدان أنه عندما تكون ملكية الشركة منتشرة على نطاق واسع، فإنَّ المدراء الذين لديهم مساهمة محدودة فقط يميلون إلى إساءة استخدام موارد الشركة؛ مما يؤدي إلى مشكلة الوكالة (Smith, Tennent, and Russell 2018b)، وبصورة أخرى فإنَّ المدراء يميلون إلى متابعة مصلحتهم الذاتية، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض قيمة الشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والسيطرة، حيث أنَّ مصالح المدراء تميل إلى أن تكون أكثر انسجاماً مع مصالح المساهمين الخارجيين الذين لديهم حصة مساهمة أكبر (Meckling 1976).

وعليه فمشاكل الوكالة يمكن أن تقل إذا كان المساهمون المؤسسين مجهزون بشكل أفضل من حيث المعرفة المهنية ومهارات المراقبة من المساهمين الثانويين، وبالتالي يمكنهم مراقبة الإدارة بكفاءة أكبر من المساهمين الثانويين الأقل معرفة أو مهارة نسبياً (Mueller and Spitz-Oener 2006)، كما أنَّ زيادة حصص الملكية المؤسسية من شأنها أن يكون لها تأثير إيجابي على أسعار الأسهم (Sias, Starks, and Titman 2006).

### - 3- لجان مجلس الإدارة:

توصي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الشركات بضرورة إنشائها لجان، هذه اللجان تتمثل في كل من: لجنة التدقيق، لجنة المكافآت والتوعيات ولجنة إدارة المخاطر، إذ يقرر مجلس الإدارة مدى احتياجه لإنشاء هذه اللجان من عدمها عبر تقديم تقارير حوكمة سنوية إما تشهد على وجود هذه اللجان أو تشرح سبب عدم حاجة الشركة إليها، كما يجب أن تتشكل كل لجنة من 03 أعضاء غير تفيذيين مستقلين على الأقل، تتوفر لديهم الخبرة والمهارات المناسبة، كما يمكن لعضو واحد الانضمام لأكثر من لجنة طالما لديه المهارة والخبرة التي تؤهله لذلك (Calkoen 2017)، وتتميز وظائف وتشكيلة كل لجنة كالتالي:

### - 1/3- لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق الداخلية للبنك أحد أهم لجان مجلس الإدارة لتعزيز حوكمة الشركات، فهي تحسن عملية الرقابة والرصد المالي والمحاسبي لها للحد من حوادث الاحتياطات، إذ أوصت شركات المحاسبة العامة الأربع الكبرى، برايس ووتر هاووس كوبيرز، وديلويت، وإرنست آند يونج، وكيفي إم جي، فضلاً عن لجنة المنظمات الراعية (COSO) بعمليات إشرافية معينة يجب على لجان التدقيق اتباعها، وتقديم إرشادات حول مسؤولية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

التدقيق في تقييم وتعزيز الرقابة على الشركات. وأكدت لجنة الأوراق المالية والبورصات اهتمامها بلجان التدقيق من خلال:

- حث المسجلين على تشكيل لجان تدقيق تتتألف من مديرين خارجيين؛
- إلزام وكلاء جميع الشركات المملوكة للقطاع العام بالكشف عن المعلومات حول وجود وتكوين لجان التدقيق الخاصة بهم؛
- إلزام الشركات المملوكة للقطاع العام بذكر عدد اجتماعات لجنة التدقيق التي تعقد سنويًا ووصف وظيفة لجان التدقيق الخاصة بها.
- تزويد الجمهور بمعلومات صحيحة ودقيقة وكاملة وموثقة، ويجب ألا تترك فجوة للتبيؤات أو التوقعات غير المدرosa (Al-Baidhani 2014).

وبما أن الرقابة على التقارير المالية ومراقبة أداء التدقيق الداخلي تعد من الأنشطة الرئيسية للجنة التدقيق، فمن الضروري أن يكون لدى أعضاء لجنة التدقيق، أو أحدهم على الأقل، الخبرة المالية أو المحاسبية من أجل فهم القضايا الفنية والرقابية المتعلقة بالتدقيق الداخلي لتمكين لجنة التدقيق من مراجعة أنشطة المدققين الداخليين والنتائج التي يتوصلون إليها. وعليه فإن الاستقلال والخبرة المالية أمران في غاية الأهمية للجنة التدقيق لكي تقوم بدورها على أكمل وجه والاستفادة من أداء المدققين الداخليين، كما يجب مراجعة تقارير المدققين الداخليين من قبل لجنة التدقيق ليقوم بعدها أعضاء اللجنة مناقشة هذه التقارير مع الأطراف المعنية، والتتأكد منأخذ الملاحظات الصحيحة بعين الاعتبار وتفيذها من قبل الإدارة، وكلما كانت هناك مشاكل أو عقبات في التدقيق الداخلي؛ تقوم لجنة التدقيق بإجراء التحقيقات الالزمة باستخدام التغذية الرجعية الداخلية وخبراتها وحتى اللجوء إلى الاستشارات الخارجية إذا لزمها الأمر، كما تقوم لجنة التدقيق بتقييم فعالية المدققين الداخليين وخطفهم وترتيبيات عملهم، وكذلك الموارد المخصصة لهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب إشراك لجنة التدقيق وكذلك المدققين الداخليين في القضايا المتعلقة بالمشاريع المشتركة للمنظمة، والمسائل البيئية، والعمليات الدولية (Goodwin 2003).

### 2/3 - لجنة المكافآت والتعويضات:

تتعرض الشركات لتضارب المصالح لدى أعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافآتهم بأنفسهم، لذا ألمت توصيات مختلف الهيئات بالعالم الشركات بضرورة تشكيل لجنة خاصة بالمكافآت والتعويضات تحت وصاية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

مجلس الإدارة، إذ تجتمع لجنة المكافآت بناءً على طلب رئيسها مرتين على الأقل في السنة، بحضور ثلثي الأعضاء على الأقل، ويعين عليها تقديم تقرير عن اجتماعاتها إلى مجلس الإدارة، حيث تمثل أدوار ومسؤوليات لجنة المكافآت فيما يلي، على سبيل المثال لا الحصر :

- تحديد الأساس الاستراتيجي والإطار أو السياسة العامة لمكافآت الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين الآخرين وأعضاء آخرين من إدارة الشركة والشركات التابعة لها، والموافقة عليها مع مجلس الإدارة؛
- تحديد مستويات المكافآت لجميع المدراء التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة، إذ يتم تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في نهاية المطاف من قبل رئيس مجلس الإدارة والأعضاء التنفيذيين؛
- لا يجوز لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أن يشارك في أي قرارات تتعلق بمكافآتهم الخاصة.

كما تتم مراجعة اختصاصات لجنة المكافآت بشكل دوري، ويمكن تعديلاها في أي وقت من قبل مجلس الإدارة (Agyemang-Mintah 2016).

### **3/3 - لجنة إدارة المخاطر :**

يكسي تشكيل لجنة لإدارة المخاطر أهمية كبيرة، إذ يعد جزءاً لا يتجزأ من طريقة عمل أي منظمة؛ باعتبارها أساساً هاماً لا ينبغي فصلها عن الأنشطة اليومية لأي منظمة (Bogni-Bartholmé 2021). فالعديد من الدراسات أثبتت أن الشركات التي لديها لجنة لإدارة المخاطر أعطت المزيد من الإفصاح عن المخاطر، والذي مكنها من التحكم فيها بالقدر الكافي، وحدَ من مستويات التهديدات، إضافة على هذا فوجودها يجعل الشركات تتحمل المخاطر، ويمكنها من إدارتها أو تحويلها، وحتى الاستفادة منها وذلك عبر تحويل التهديدات إلى فرص. علاوة على ذلك تزيد إدارة المخاطر الجيدة من ثقة أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات داخل المنظمة وقدرة الأخيرة على تحقيق أهدافها، فهي تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المنظمة وينبغي أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملها، وأن تكون في اهتمام دائم من مجلس الإدارة (Blanchard and Dionne 2003). وعليه فإن تشكيل لجان المخاطر، والتي يجب إنشاؤها من قبل الإدارة - مجلس الإدارة سيوكل لها الأدوار التالية: Alsaman, Abd, Alhamid, and Abu krisha 2023)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

- إعداد التقارير الإدارية المسئولة عن إدارة المخاطر إلى الإدارة العليا، وهذا للأنشطة التي قامت بها سنويًا مرة واحدة على الأقل في وقت السنة المالية، بالإضافة إلى التقارير ربع السنوية ونصف السنوية لتحديث سجل المخاطر ونظام الرقابة الإدارية، والذي يحافظ على مستوى مناسب من إجراءات التشغيل الوظيفية؛
- تحديد الأطر التنفيذية والتدابير واللوائح التي يوافق عليها مجلس الإدارة الازمة للتعامل مع الأنواع مختلفة من المخاطر التي قد تواجه الشركة، بما في ذلك: المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية ومخاطر التمكين ومخاطر معالجة المعلومات والتكنولوجيا ومخاطر النزاهة والمخاطر الاستراتيجية وأي مخاطر أخرى من المحتمل أن تؤثر سلبًا على أنشطة الشركة واستدامتها؛
- الإشراف على وفحص فعالية إدارة المخاطر وكذلك ضمان استقلال موظفي إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية؛
- تحديد مستوى الرغبة في المخاطرة بالنسبة لأنواع المخاطر التي تواجه الشركة بشكل عام؛
- ضمان توافر أنظمة معلومات واتصالات كافية وكافية فيما يتعلق بعمليات متابعة ومراقبة المخاطر، وتتيح هذه الأنظمة لمجلس الإدارة تلقي تقارير دورية من إدارة المخاطر تعكس مدى التزام الشركة بمستوى المخاطر المحددة وبيان الإخلال بهذه الحدود وأسبابها والخطط المقترحة لحلها.

### **ثانياً/- آليات الحوكمة الخارجية**

يرى الكثير من الباحثين أن نجاح الشركات لن يكتفى إلا بضرورة تطبيق آليات الحوكمة الخارجية، نظرًا لدورها الكبير في منع المديرين من الانخراط في أنشطة ضارة برفاهة المساهمين، والشركة بشكل عام. وفي أعقاب التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي الذي تمثل في: ظهور قضية المستثمرين المؤسسيين وأولوية نجاح المساهمين في الشركات، وإقرار قانون ساربينز-أوكسلري لعام 2002، وظهور الأزمات المالية وقانون دود-فرانك اللاحق لعام 2010، وزيادة العولمة والضغط الإعلامي، والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أولت الأبحاث المزيد من الاهتمام لتأثير الآليات الخارجية على قرارات الحكم والسلوك الانتهازي، وتفقق فيها الباحثون على 50 آليات تتمثل في كل من: التشريعات والقوانين، التدقيق الخارجي، منظمات التصنيف، وسائل الإعلام وسوق الرقابة على الشركات (Aguilera et al. 2015)، وهي كالتالي :

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

### 1- آلية التشريعات والقوانين:

يعد النظام القانوني آلية واسعة النطاق لحوكمة الشركات تشمل على العديد من الطبقات المختلفة التي تشكل أغلب أبعاد طريقة إدارة الشركات، إذ ينبغي على الشركات الامتثال للمبادئ والمعايير التي يتم سنها من قبل لجان البورصة أو جماعات المصالح أو الهيئات الرسمية لكل بلد تتنتمي له هذه الشركات (على سبيل المثال: قواعد الامتثال أو التفسير للحوكمة وقواعد الأخلاق، إعداد التقارير عن الاستدامة، وما إلى ذلك)؛ وذلك من خلال تنفيذ الأبعاد التالية: (Goyer and Castro 2012)

- يجب أن يكون النظام القانوني مرنًا إلى حد ما وقابلًا للتغيير وفقًا للبيئة السياسية والاقتصادية؛
- إرساء وتنفيذ حقوق ومسؤوليات أصحاب المصلحة المختلفين وحماية مصالحهم؛
- تنظيم العلاقات بين الأطراف التي لها مصلحة في الشركة، ولا سيما فيما يتعلق بجمع وتوزيع ثروات الشركة؛
- يفرض النظام القانوني الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وهو أمر مهم لكل من أصحاب المصلحة الحاليين والمحتملين؛
- تعد القواعد القانونية الرسمية هي المحددة لغرض الكيان التجاري (أي قانون الشركات والقوانين الأساسية للتأسيس الفردي)، بالإضافة إلى العقود الملزمة قانونًا مثل: دستور الشركة العائلية أو اتفاقيات المساهمين، من خلال وضع إرشادات محددة حول غرض الشركة وكيفية العمل وفقًا لهذه المبادئ.

### 2- آلية التدقيق الخارجي:

يُعتبر المدققون الخارجيون جزءًا لا يتجزأ من حوكمة الشركات، فهم يعززون جودة الكشف عن المعلومات المحاسبية ويقللون من عدم التماش في المعلومات بين المطلعين على الشركة وجميع أصحاب المصلحة الآخرين؛ مما يحد بدوره من قدرة المديرين على التلاعب بالمعلومات وتكوين ثروة غير مشروعة، فمن خلال التدقيق الخارجي يتم الحصول على نتائج التأكيد من مدى خلو البيانات المالية من الأخطاء الجوهرية، سواءً بسبب الاحتيال أو بسبب الخطأ، وكذا حول مدى كونها معروضة بشكل عادل وفقًا لمعايير المحاسبة المعتمول بها، إذ ومن خلال إصدار مثل هذه الآراء، يعزز المدققون الخارجيون درجة الثقة التي يمكن للمستخدمين المستهدفين وضعها في البيانات المالية، وهذا ما يعزز من شرعية حوكمة الشركة \* (KURT A. DESENDER, RUTH V. AGUILERA, 2, 3 RAFEL CRESPI, and GARCIA-CESTONA 2013). علاوةً على ذلك، فإن إشراك المدقق الخارجي في مبادرات حوكمة الشركات يعد مساعدة كبيرة في حل مشكلة الوكالة الموجودة في

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

المنظمات، حيث أن المدقق الخارجي يساهم في خلق جو يتم فيه دفع المديرين إلى تحمل المزيد من المسؤولية أو إجبارهم على القيام بذلك من خلال مساءلتهم إذا ما تم الكشف عن سلوكٍ ماليٍ غير نزيه ومضرٍ بالشركة (Anaman et al. 2023).

### - آليّة منظمات التصنيف: 3

توفر منظمات التصنيف العالمية إضافةً لآليات الحوكمة الخارجية للشركات، إذ لديها القدرة على تقليل عدم التمايز في المعلومات بين المديرين والمساهمين من خلال تقديم معلومات أفضل حول الأداء المتوقع وممارسات حوكمة الشركة (Westphal and Graebner 2010)، فنظام تصنيف حوكمة الشركات الجيد يشير إلى أن مجلس إدارة الشركة مستعد للمشاركة بفعالية في التحاور مع المساهمين، وضمان ممارسة الصوت بشكل فعال، وبالتالي تمكين المستثمرين من التعبير عن مصالحهم، وهذا من خلال التقاط بناءً على الأسئلة التالية: مدى شفافية ممارسات المحاسبة والإبلاغ بشكل عام في الشركات؛ هل هناك ممارسات حوكمة شركات قائمة؟؛ هل هناك مدونة لأفضل الممارسات؟، وإلى أي مدى يتم الالتزام بهذه المدونة وما هي العقوبات المفروضة على الشركات التي لا تمتثل؟، ما يعني أن وكالات التصنيف ستقدم رؤية واضحة حول: نهج الشركة تجاه حقوق المساهمين؛ وجود مديرين مستقلين غير تنفيذيين (خارجيين)؛ فعالية مجلس الإدارة؛ المساءلة والشفافية في الشركة. وهذه المعايير مفيدة لغالبية المستثمرين الذين يحددون درجة حوكمة الشركات الجيدة، كما تعد مراقبة وضاغطة على مجلس الإدارة حتى يحسن من أداء الشركة وأيضاً لكي لا يقع في المحظوظ. والجدير بالذكر أن الوكالات التي تقدم هذه الخدمة هي كل من: (Risk Metrics/Institutional Shareholder Services (ISS), (GMI) and TCL) (Bhasin 2008)

### - آليّة وسائل الإعلام: 4

تعد وسائل الإعلام مكوناً خارجياً مهماً آخر قد يعمل في بعض الحالات كنوع من آليّة التحكم الخارجية في الشركات، إذ يشمل مصطلح وسائل الإعلام قنوات الاتصال المختلفة (الصحف والتلفزيون والراديو والمدونات وما إلى ذلك) والصحفيون الذين يقدمون المحتوى لهذه القنوات، غالباً ما يُشار إلى وسائل الإعلام كوسيلة معلومات نظراً لقدرتها على توزيع المعلومات على الدوائر الانتخابية المتنوعة (Bushee et al. 2010)، ولقد ركزت معظم الدراسات التي تناولت دور الحوكمة الذي تلعبه وسائل الإعلام على وسائل الإعلام الإخبارية ودورها في نشر المعلومات لمجموعة واسعة من الأفراد وأصحاب المصلحة، وأن وسائل الإعلام (وعلى نحو متزايد وسائل التواصل الاجتماعي) يمكنها نشر المعلومات على نطاق واسع، فمن المعتقد أنها تمارس دوراً رقابياً حيث يمكن لتهديد الصحافة السلبية أن يردع المديرين عن التصرف بطرق أنانية خوفاً من الضرر الذي يلحق

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

بسمعتهم بالإضافة إلى هذا الدور الرقابي، يمكن لوسائل الإعلام تعزيز الحكومة الفعالة من خلال زيادة الشفافية والحد من عدم التماذل في المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصلحة (Dyck, Volchkova, and Zingales 2008). كما تتحدد الطرق التي يمكن لوسائل الإعلام أن تؤثر بها الإجراءات التنظيمية ودورها في الحكومة من خلال 03 نقاط رئيسية، كالتالي: (Aguilera et al. 2015)

- تقوم وسائل الإعلام ببساطة بنشر الأحداث التي تحدث داخل مشهد الشركة، ومن خلال تغطية هذه الأحداث التي قد لا تكون معروفة على نطاق واسع، فبتسلطيتها الضوء على هذه القضايا يمكن أصحاب المصلحة بالاطلاع على محتوى ما تم نشره، وبالتالي فإنها تمارس نفوذها من خلال اختيار الأحداث التي يجب تغطيتها وتشكيل الطريقة التي يتم بها الإبلاغ عن هذه الأحداث؛
- توفر وسائل الإعلام منصة لنشر آراء أصحاب المصلحة الخارجيين، فمن خلال هذه الطريقة يمكن إعطاء ومنح المستثمرين النشطاء والجماعات البيئية والمحتجين وأصحاب المصلحة الآخرين الذين قد لا يكون لديهم صوت قوي في سن التغيير التنظيمي صوتاً أكبر باستخدام وسائل الإعلام؛
- يمكن لأعضاء الصحافة ممارسة النفوذ من خلال الكشف عن معلومات جديدة من خلال التحقيق المستقل بالكشف عن عمليات الاحتيال أو المخالفات التي قد تحدث في شركة معينة، وأبرز مثال عن ذلك؛ عمل المراسلة بيثناني ماكلين الذي كان فعالاً في إشعال سلسلة الأحداث التي أدت في النهاية إلى سقوط شركة إنرون.

### **5- آلية سوق السيطرة على الشركات:**

عندما تفشل الشركات في تحقيق أداء جيد، فإنها تواجه خطراً متزايداً يتمثل في استحواذ مالكين خارجيين عليها، وهي الآلية المعروفة باسم سوق السيطرة على الشركات، إذ يعتمد سوق مراقبة الشركات على المنطق القائل بأن الأسواق تعمل جزئياً لتأديب المديرين ومجالس الإدارة (Fama and Jensen 1983)، ويتم تشثيط هذه الآلية عندما يتخذ المديرون قرارات استراتيجية سيئة؛ سواء كان ذلك بسبب عدم الكفاءة أو المصلحة الذاتية أو التصل من المسؤوليات أو سوء التصرف أو أي سبب آخر، ونتيجة لذلك؛ يتم التقليل من قيمة أصول الشركة في سوق الأسهم، وعندما ينخفض سعر السهم بسبب انخفاض قيمة أصول الشركة؛ تصبح الشركة أكثر عرضة للاستحواذ.

وفي ظل هذه الظروف، قد تستهدف فرق الإدارة أو المستثمرين الآخرين الشركة في عملية استحواذ عدائية، وإجراء تغييرات على إدارة الشركة واستراتيجياتها في محاولة لزيادة سعر السهم المنخفض وتعزيز القيمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

الإجمالية للشركة (Bebchuk and Fried 2005)، و تستند فعالية هذه الآلية إلى الحواجز الإدارية، فالتهديد بعمليات الاستحواذ يعمل كحافر قوي للمديرين التنفيذيين لإدارة أصول الشركة بما يحقق أفضل مصالح المساهمين بدلاً من مصالحهم الشخصية؛ وهذا حتى يتجنّبوا فقدانهم لوظائفهم، وكذلك الإضرار بسمعتهم الوظيفية وسط السوق التشغيلي (Cowen and Marcel 2011).

ورغم هذا فإنَّ لهذه الآلية تشوبها بعض المساوئ، حيث تنتج تصحيحت الاستحواذ بعد تسجيل الشركة لفشلٍ إداريٍّ، وبالتالي فهي تعد تصحيحت لاحقة، في حين أنَّ الآليات الأخرى تعدُّ أجهزة تأديبية سابقة ورادعة.

### **المبحث الثاني: الحكومة البنكية**

حُظي موضوع حوكمة البنوك باهتمام كبير في الأدبيات الاقتصادية، وكذلك من قبل المنظمات والهيئات التنظيمية الدولية والإقليمية والمحلية، وارتبط هذا بشكل خاص بالأزمة المالية لسنة 2008 وتأثيرها السلبي على اقتصادات العديد من الدول، والذي يُعزى إلى نقص الإفصاح، وغياب الشفافية، وضعف الرقابة على الإدارة التنفيذية. واستجابةً للتغيرات في القطاع البنكي، والدروس المستفادة من الأزمة المالية، وتجارب الدول الأخرى، أصدرت لجنة بازل نسخةً محدثةً من مبادئ حوكمة الشركات للبنوك في عام 2015؛ حيث تحل هذه المبادئ محل المبادئ التوجيهية التي أصدرتها اللجنة في عام 2010؛ إذ تم اعتماد ثلاثة عشر مبدأً (13) لتعزيز الحكومة، وباختصار فإنها تهدف إلى توفير الإفصاح والشفافية، وإلى تجنب النزاعات بين الأطراف الفاعلة داخل البنك، مع التأكيد على حماية مصالح المساهمين والمودعين؛ مما سيولد أثراً على أدائها.

#### **المطلب الأول: مفهوم الحكومة البنكية والأطراف الفاعلة فيها**

إن مفهوم حوكمة البنوك في تفسيره الأوسع، يشبه إلى حد بعيد مفهوم حوكمة الشركات، حيث نجد أن البعض يستخدم عبارات مثل "حوكمة الشركات للمؤسسات البنكية"، أو "حوكمة الشركات للقطاع البنكي"، أو "حوكمة الشركات في البنك"، لذلك فإن التعريف الوارد أدناه تعبّر عن نفس المفهوم تقريباً في كل من المؤسسات المالية وغير المالية، وإن كان ذلك بمصطلحات مختلفة، والتغيير الطفيف فنجده من خلال الأطراف الفاعلة.

#### **الفرع الأول: مفهوم الحكومة البنكية**

تعرف لجنة بازل البنكية الحكومة وفقاً لي: "الحكومة المؤسسية، فيما يتعلق بالبنوك، تشير إلى الطريقة التي يدير بها مجلس الإدارة والإدارة العليا العمليات والأنشطة الأخرى، من خلال التأثير فيه على تحقيق ما يلي:

- تحديد أهداف البنك؛
- تنفيذ الأنشطة اليومية للبنك؛
- الوفاء بمسؤوليتهم أمام المساهمين ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين؛
- تلبية التوقعات، في أنشطتهم وسلوكهم، من خلال العمل بطريقة آمنة وصحية وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

- حماية مصالح المودعين.

بينما يعرفها صندوق النقد العربي على أنها: "الطريقة التي تدار بها البنوك من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا، وهذا لتحديد كيفية وضع أهداف البنك وطرق تشغيله وسبل حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح؛ التزاماً بالقوانين والأنظمة التي تضمن حماية مصالح حقوق المودعين" (صندوق النقد العربي .(2017

وتعرف أيضاً على أنها: "مجموعة من القواعد واللوائح والأنظمة القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم إدارة البنك في أداء عملها والوفاء بمسؤوليتها سواءً أمام المساهمين أو أمام المودعين كونهم دائنون رئيسيون لدى البنوك، وأيضاً الوفاء بمسؤوليتها اتجاه أصحاب المصالح الآخرين دون استثناء وكذا المجتمع الذي يعمل فيه القطاع البنكي" (Fernandes et al. 2018).

وبصفة عامة يقصد بحكمة البنوك؛ وضع الخطط والسياسات وتحديد مختلف المسؤوليات والصلاحيات وكذا للإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال تسطير ما يلي: (Dermine 2012)

- وضع الخطط والسياسات وتحديد الاستراتيجيات لعمل المؤسسات البنكية؛

- تفعيل أداء مجالس الإدارة؛

- تحديد وتقييم المخاطر المقبولة لنشاط البنك؛

- وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية؛

- وضع الهياكل التنظيمية للإدارات التنفيذية وتفعيل أدوارها؛

- تطبيق توصيات الهيئات المالية الدولية وكذا السلطات العامة التي تقع فيها جغرافياً مختلف البنوك؛

- تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية؛

- وضع أنظمة فعالة للتقارير عن أداء مختلف الإدارات والأقسام؛

- كيفية حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### الفرع الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك

تتعدد الأطراف الفاعلة في تعزيز الحوكمة بالبنوك، إذ تحدد هذه الأطراف أو الجهات بدرجة كبيرة مدى نجاح أو فشل البنوك في تطبيق قواعد الحوكمة المنصوص عليها من طرف الهيئات والمنظمات الرسمية الدولية والإقليمية والوطنية، وتقسم هذه الأطراف إلى: أطراف فاعلة داخلية وأطراف فاعلة خارجية.

#### أولاً/- الأطراف الفاعلة الداخلية:

تعتبر الأطراف الفاعلة الداخلية أو كما يطلق عليهم أيضاً بأصحاب المصلحة الداخليون في البنوك بتجسيد أهم أهداف الحوكمة، حيث يقع عليهم جزء كبير من مسؤولية تنفيذ مبادئ الحوكمة البنكية، ويتمثلون في كل من: المساهمين، مجلس الإدارة، إدارة البنك، أصحاب المصالح.

#### 1/- المساهمين:

يعتبر المساهمين أهم موردي رأس المال البنوك من خلال امتلاكهم لنسبة عالية من الأسهم، بهدف تحقيق الأرباح وتعزيز القيمة المالية طويلة الأجل للبنك؛ مما يؤثر في نهاية المطاف على استدامتها، حيث يعتمد من طرفهم مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدقعون الخارجيون ومجلس الإشراف، كما تتطلب العديد من المعاملات موافقتهم؛ وهذا ما يمنحهم القدرة على تحديد مسار البنك (Soana et al. 2021).

#### 2/- مجلس الإدارة:

يعمل مجلس الإدارة كممثل للمساهمين وأصحاب المصلحة، حيث يضمن رضا المستثمرين عن استثمار مديرى البنك لرأس المال بحكمة، ويتولى مجلس الإدارة مسؤولية اختيار أمهر القادة وأكثرهم خبرة في قطاعاتهم، وتحفيزهم على رفع أداء البنك من خلال نظام الأجر والمكافآت التنافسية (Salloum, Bouri, and Khalife 2013).

#### 3/- الإدارة العليا للبنك:

تعد الإدارة العليا للبنك مكلفة بتحسين ربحية البنك وتعزيز قيمته، فضلاً عن ضمان الإفصاح والشفافية في المعلومات المقدمة للمساهمين، فهي تمثل حلقة وصل بين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين في البنك، حيث تُنفذ قرارات المجلس وفق الاستراتيجية المسطرة لتحقيق أهداف البنك (Sullivan 2012).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### - 4- أصحاب المصالح:

يشمل أصحاب المصلحة في البنك الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تتعارض أحياناً مصالح هؤلاء، حيث يتأثر مفهوم حوكمة البنك بشكل كبير بالنفايات فيما بينهم، فبدونهم، لا تستطيع الإدارة العليا للبنك ولا مجلس الإدارة ولا المساهمين تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعها البنك، كونهم الآلية والأداة التي تحرك وتدفع البنك، وبالتالي، يجب أن يتم التعامل مع هذه الجهات بأعلى درجات العناية والدقة، من خلال تزويدهم بكافة المعلومات التي تعكس الوضع الفعلي للبنك بدقة متناهية (Ueda and Claessens 2008).

### ثانياً/- الأطراف الفاعلة الخارجية:

تعد الأطراف الخارجية فاعلةً في إضفاء تطبيق الحكومة بالبنك؛ فبدونها لا تكتمل وظيفة دور أصحاب المصلحة الداخليين، فتعزيز حوكمة البنك يُوجب تدخل لأطراف الخارجية ليحدث تناغم وتعاون بينها وبين الأطراف الداخلية قصد تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل، حيث تتمثل الأطراف الخارجية في كل من: المودعين، الإطار التشريعي والتنظيمي، المراجعون الخارجيون، وكالات التصنيف الائتمانية.

### - 1- المودعين:

تختلف مسؤوليات الإدارة في البنك عن تلك الخاصة بالمنظمات الأخرى ليس فقط تجاه المساهمين، ولكن أيضاً تجاه المودعين الذين يقدمون القروض لأصحاب رأس المال، ويختلف المودعون عن الدائنين التجاريين التقليديين بدورهم المحوري كوسطاء في الاقتصاد، فهم يسهّلون عمليات الدفع والمقاصة والرقابة على أداء البنك من خلال سحبهم لأموالهم في أي لحظة، مما يعرضون استقرار النظام المالي للخطر. لذا يجب على المودعين تحمل مسؤولية خياراتهم الاستثمارية في البنك من خلال المطالبة بالشفافية والإفصاح الشامل، ولن يتحقق ذلك إلا إذا أدركوا واستوعبوا حجم المخاطر التي يتحملها البنك، وهنا تبرز أهمية الفاعلين الآخرين، مثل: وسائل الإعلام ومدققي الحسابات (Y. C. Chen, Hung, and Wang 2023).

### - 2- الإطار التشريعي والتنظيمي:

يُعد وجود إطار تنظيمي وقانوني متتطور لنظام حوكمة وإدارة البنك أمراً بالغ الأهمية، كونه يكمّل الوظيفة الرقابية التي يوفرها البنك المركزي، والتي يهدف من خلالها إلى ضمان حماية الاستقرار المالي للبنوك وفرضه التزامها بجميع المتطلبات التنظيمية، نظراً لسلطته القانونية الملزمة عليها. وقد شهدت وظيفته تحولات جوهيرية مؤخرًا، حيث انتقلت من السيطرة الكاملة على العمليات البنكية إلى تعزيز الامتثال للمتطلبات الرقابية، حيث لم

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

تعد سلطته الرقابية موجهة فقط نحو الإقراض، بل تتعدي دورها وأصبح يقتصر الآن على حماية استقرار القطاع البنكي برمته (Hassan 2020).

### -3- المراجعون الخارجيون:

يُجري المدققون الخارجيون تقديرًا فنيًّا موضوعيًّا ومحايدًا لدقة وسلامة البيانات المالية للبنك، إذ تمثل وتعكس هذه البيانات الوضع المالي للبنك ونتائج التشتغيلية لفترة معينة؛ مما يعزز الثقة والمصداقية في المعلومات المقدمة لمساهمين وجميع أصحاب المصلحة المهتمين بالبنك (Van, Thanh, and Hai 2023).

### -4- وكالات التصنيف الائتمانية:

تعمل وكالات التصنيف الائتمانية على تسهيل الالتزام بانضباط السوق من خلال نشرها للمعلومات حول القطاع المالي للبنوك، حيث تضمن وصول المستثمرين الصغار إلى كافة المعلومات حول البنوك، حيث أن تقديم هذه الخدمة يعزز الشفافية ويرفع الأداء ويراعي مصالح أصحاب المصلحة الخارجيين، وهذا ما يساعد المستثمرين في تقييمهم للمخاطر بدقة، ومن ثم اتخاذ خيارات استثمارية مدروسة، كما قد تمارس هذه الوكالات ضغطًا على الحكومات من خلال تأثيرها على الرأي العام (Utzig 2010).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### **المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة البنكية**

ترسخ الحوكمة مبادئ العدالة والمساءلة والمسؤولية والشفافية داخل البنوك، مما يضمن سلامة المعاملات المالية بها بصفة خاصة والاقتصاد الوطني بصفة عامة، حيث أنها ترسي الحدود بين الحقوق الفردية الخاصة والمصالح العامة، وهذا ما يعزز سيادة القانون في مواجهة الفساد، وبالتالي يمنع إساءة استخدام السلطة.

#### **الفرع الأول: أهمية حوكمة البنوك**

تشكل حوكمة البنوك أمراً بالغ الأهمية، نظراً لطبيعة وبنية هيكل الميزانية العمومية للبنوك، الذي يتميز بالاستدامة الكبيرة؛ ما يجعلها أكثر عرضة للصدمات المالية مقارنة بأنواع أخرى من المؤسسات، لذا تسعى البنوك إلى إيلاء أهمية كبيرة للحكمة حتى تحقق انسجام ومتانة جميع أصحاب المصلحة، قصد التمكن من الوصول إلى تحقيق مختلف النتائج التالية: (Yahyaoui and Faouzi 2013)

- التخفيف والتقليل من المخاطر التي تواجهها البنوك نتيجة الفساد الإداري والمالي؛
- تعزيز القدرة التنافسية للبنوك في الأسواق المالية العالمية وتحسين قيمة أسهمه؛
- تحسين أداء البنوك بما يحقق النمو الاقتصادي؛
- إن صحة البيانات المالية ونزاهتها وشفافيتها تجعل المستثمرين يعتمدون عليها بشكل أكبر عند اتخاذ القرارات؛
- إن الحوكمة الجيدة تنتج إدارة فعالة للغاية للغاية، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد رأسمالية كبيرة ونسبة مرتفعة من القيمة الاقتصادية المضافة؛
- حماية البنوك من التعرض للمشاكل المحاسبية والمالية وتعزيز استقرارها؛
- مراقبة كل أعمال البنك الرامية إلى تحقيق أهدافه وضمان سلامته؛
- تزيد البنوك من الكفاءة الإجمالية لأدائها من خلال تنفيذ إطار حوكمة يربط نظام الحوافز والمكافآت بالأداء؛
- التأكد من أن النظام الداخلي للبنك يعمل بشكل صحيح وفعال سيؤدي إلى رفع التقارير إلى الرئيس التنفيذي؛ مما يتتيح لرئيس مجلس الإدارة التعاون مع لجنة التدقيق الداخلي بشأن الحالة المستمرة للبنك؛
- ضمان أن إدارة البنك تتبع جميع المبادئ التوجيهية من تخطيط وتطبيق تنفيذ لمبادئ الحوكمة، من أجل تغطية كافة الجوانب المتعلقة بحماية الأصول الملموسة والتقنية المستخدمة في عمليات البنك.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### الفرع الثاني: أهداف الحوكمة البنكية

يهدف تطبيق الحوكمة بالبنوك إلى تحقيق العديد من الأهداف؛ أبرزها مايلي: (Harun et al. 2020)

- المحافظة على أموال المودعين؛
- تحقيق العدالة والشفافية مع منح صلاحية محاسبة ومساءلة مجلس إدارة البنك؛
- تعزيز الشفافية والوضوح في المعاملات البنكية؛
- العمل والسهر على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك؛
- زيادة قيمة المساهمين وتعزيز القدرة التنافسية للبنك؛
- تحقيق رقابة كافية ومستقلة على كافة العمليات البنكية؛
- تعزيز الأداء المالي للبنك مع التمسك بمفهوم فكرة الفصل بين الملكية والإدارة؛
- تقيد إساءة استخدام السلطة لأغراض أخرى غير المصلحة العامة للبنك؛
- مراعاة واحترام حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك من موظفين وعمال ومساهمين وغيرهم؛
- توزيع الأدوار والمهام داخل البنك عبر إطار تنظيمية متماسكة وعادلة تلتزم بمعايير الحوكمة؛
- خدمة مصالح المودعين من خلال إجراء الأعمال والمعاملات بطريقة آمنة وسليمة مع الالتزام بالقوانين المعمول بها.

### **المطلب الثالث: اختلاف حوكمة البنوك عن حوكمة الشركات**

نظرًا لخصائصها المميزة؛ تختلف حوكمة الشركات في البنوك بشكل كبير عن حوكمة المؤسسات الأخرى، حيث أنّ البنوك تكون عمومًا أكثر غموضًا وأكثر تدخلاً من قبل الحكومة، كما يمكنها بسهولة تعديل أو إخفاء جودة قروضها لفترات طويلة، ولذلك فإنّ عدم التمايز في المعلومات يُعتبر أكبر مع البنوك منه مع الشركات الأخرى. وبالتالي، بالإضافة إلى أهميتها في الاقتصاد، فهي تخضع عادةً لتنظيم شديد (Levine 2003). وفيما يلي سنتطرق بالتفصيل لهذا الاختلاف الذي تم إيجاده من طرف الباحثين والهيئات المالية الدولية:

#### **الفرع الأول: عدم تمايز المعلومات**

يعتبر عدم التمايز في المعلومات متصل في جميع أشكال الأعمال، إلا أنه أكثر وضوحاً في البنوك، إذ يؤدي التعتمد إلى تعزيز مناخ عدم تناقض المعلومات الذي يؤدي بدوره إلى تكثيف الصراعات بين أصحاب المصلحة في البنك مما يجعل من الصعب إدارتهم والسيطرة عليهم، حيث يمتلك المدراء معلومات عن مصير الأموال أكثر مما يمتلكها المستثمرون، وهذا ما يجعل المدراء الانتهازيون يقومون بمنح الائتمان للعلاقات المتعرجة وبأسعار فائدة مرتفعة من أجل تعظيم الثروة، ولكنها ما سيعرض البنك والمستثمرين لزيادة مخاطر الائتمان هذا من جهة، ومن جهة أخرى وباستخدام سلطتهم؛ سيقومون بمناورات احتيالية تهدف لاختلاس الأموال من البنك، وتركه معرضًا لمواقف محفوفة بالمخاطر الشديدة (D'Avino and Lucchetta 2012). وعلى صعيد آخر، فإن المودعين في البنوك لا يملكون عمومًا معلومات كافية ومؤكدة عن مصير ديونهم، ومع هيمنة الودائع المتاحة عند الطلب في هيكل التزامات البنك سيجعل من السيطرة على البنك صعباً للغاية، وهذا نظرًا لأن تكلفة المعلومات المتعلقة بإدارة البنك مرتفعة للغاية خصوصاً بالنسبة للمودعين الصغار. فهذا الغموض والتعتمد يؤدي إلى إضعاف آليات الحكومة الشركالية في البنوك، وخاصة آليات سوق السلع والخدمات وسوق الاستحواذ، إذ لا يمكن أن يكون الاستحواذ حاسماً نظراً لنقص المعلومات حول البنك وبنيته، وهذا من خلال ما استنتاج حول أن حالات الاستحواذ في هذا القطاع تعتبر نادرة للغاية أو حتى محدودة؛ ليس فقط في البلدان الناشئة ولكن أيضًا في البلدان المتقدمة، باستثناء البلدان التي طورت سوقاً ماليةً شفافةً وسائلةً مثل الولايات المتحدة (Jungherr 2018).

#### **الفرع الثاني: خصوصية ميزانية البنك القائمة على الديون**

تميّز البنوك بهيكل ميزانية خاص من خلال تميّزها عن الشركات الأخرى بمستوى مرتفع من الديون، إذ تتكون التزامات البنك إلى حد كبير من الودائع التي يتم إعادةتها إلى دائناتها (مودعيها) بناءً على طلبِ منهم،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

فقد وجد أن 90% من هذه الديون تتمثل في ودائع، بينما تأخذ باقي الأصول (10% المتبقية) شكل أصول ذات آجال استحقاق أطول من تلك الخاصة بالودائع (O'Hara 2003)، وبما أن هدف البنك هو ضمان إنتاج السيولة؛ فحدثت أي اندفاع مفاجئ وكبير نحو سحب الودائع منها، والذي قد يتحقق في أي لحظة سيؤدي إلى أزمة نقص سيولة، خصوصاً عندما يحول البنك جزءاً كبيراً من السيولة قصيرة الأجل (الودائع) إلى استثمارات إنتاجية طويلة الأجل (الائتمانات) وهو ما يجعلها غير متاحة للوكلاء الاقتصاديين عند حاجتهم إليها، وفي ظل وجوب نشر معلومات مالية آنية حول نشاطات البنك وفق ما تمليه عليهم الهيئات المالية الدولية والوطنية، فإن المودعين سيتمكنون من الوصول بسهولة إلى المعلومات حول جودة أصول البنوك بشكل عام وسوء تخصيص أموالها بشكل خاص؛ حينها سيقومون بسحب أموالهم، وبالتالي الحد من المخاطرة المفرطة التي تقوم بها البنوك، إلا أن سحب الودائع سيتوج عن فقدان الثقة في النظام البنكي، وعندما يسيطر عدم الثقة على المودعين، فإنهم سيبدرون إلى سحب جميع ودائعهم، ونتيجة لعدم سيولة الأصول البنكية، وخاصة القروض، والناتج عن رغبتهم في أن يكونوا أول من يحصل على هذه الخدمة؛ فسيسارعون إلى الوصول أولاً لسحب ودائعهم، وهذا السحب الهائل للودائع السائلة بالكامل سيؤدي إلى حدوث هجوم على البنوك، ونظرًا لأهمية النشاط ما بين البنوك، فإن المشكلة التي يواجهها أحد البنوك تنتشر من بنك لآخر وإلى النظام البنكي بأكمله، وهذا الانتشار المتتالي نتيجة تأثير هذه العدوى ستؤدي إلى فشل عمل البنوك؛ ومن ثم توليد أزمة مالية عالمية، وهي أزمة ستكون لها آثار خارجية سلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان (Mülbert 2011).

وبما أن البنوك شديدة التأثر بالصدمات الخارجية، فإنها تلجأ إلى إنشاء آلية نظام ضمان الودائع (تأمين الودائع) الذي من شأنه منع تهافت المودعين على البنوك لسحب أموالهم، كما يجب أن تكون الرقابة على الأنشطة البنكية أكثر صرامة؛ كون أن المسؤولين والمدراء ليسوا مسؤولين فقط أمام المساهمين، بل أيضًا أمام المودعين والعملاء والموردين وكذا داعي الضرائب من خلال ضرورة مراعاة المصلحة العامة بهدف ضمان صلاحة ومتانة وأمن النظام البنكي (Ecatti 2020).

### **الفرع الثالث: البنوك خاضعة لتنظيمات صارمة**

نظرًا لنقل البنوك في الاقتصاد وغموض أنشطتها؛ وللفارق الكبير بين البيئة التنظيمية والقانونية للبنوك والشركات غير المالية، فإن السلطات العامة تخضع القطاع البني لرقابة صارمة، حيث تفرض على البنوك لوائح كبيرة لحماية المودعين وضمان استقرار النظام البنكي ككل، عبر إنشاء ما يسمى بشبكات الأمان مثل

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

ضمان أو تأمين الودائع، أو تسمح له باللجوء إلى البنك المركزي باعتباره الملاذ الأخير للإقراض، وكذلك حمايته من المخاطر النظامية التي قد تعرّضه (Bahaj and Reis 2022)، وهذا ما يعني أنّ هدف الرقابة البنكية مزدوج: حماية المودعين الصغار من خطر إفلاس بنوكهم وحماية النظام البنكي ككل من خطر أزمة شاملةٍ وفي كلتا الحالتين، فإننا نتحدث عن التنظيم الاحترازي الجزئي والتنظيم الاحترازي الكلي تواطياً (Rochet 2003).

وكما سبق ذكره أعلاه؛ تعتمد الدول على التأمين على الودائع وعلى البنك المركزي باعتباره مقرض الملاذ الأخير، وذلك من أجل السيطرة على تهافت البنوك على الودائع، و كذا لتأثيرات العدوى، وخاصةً المخاطر النظامية التي قد يتعرض لها النظام البنكي، إلا أنَّ هذه التدابير التنظيمية قد تعمل على الحد من آليات الرقابة في نظام الحكومة، حيث يعمل نظام التأمين على الودائع على تقليل حواجز التحكم لدى المودعين ويؤدي إلى انتهاج سلوكيات المخاطرة الأخلاقية من جانب البنك، فتأمين الودائع يؤدي إلى تفاقم مشاكل الوكالة كونه يحفز المساهمين على تحمل مخاطر مفرطة، كما أنَّ التنظيم الصارم للقطاع البنكي يؤدي إلى تفاقم المشاكل بين الموكيل والوكيل داخل البنوك (Gandrud 2014).

وللحد من هذا الخطر الأخلاقي؛ تم وضع نظام تنظيمي إشرافي واحترازي تفرض من خلاله الهيئات التنظيمية على البنوك ضرورة حفاظها على مستوى عالٍ وبما فيه الكفاية من رأس المال (متطلبات الحد الأدنى من رأس المال)، إذ يشكل هذا الأخير أحد أهم آلية للرقابة الرئيسية في البنوك (Buck and Schliephake 2012).

### **الفرع الرابع: تعارض مصالح أصحاب الديون وحملة الأسهم**

ينشأ هذا التعارض بين المساهمين والمودعين بسبب اختلاف الرغبات فيما بينهم، حيث يجد المودعين فوائد قليلة بمخاطر متدينة، بينما نجد أنَّ المساهمين يودون في الحصول على عائدات كبيرة بالرغم من المخاطر المرتفعة التي قد تشوب العملية الاستثمارية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يظهر نزاع آخر بينهما في تعظيم الأرباح في المدى القصير مقارنة بالاستقرار المالي في المدى الطويل، ولهذا نجد أنَّ لدى المساهمين مصالح مشروعة يجب احترامها، وللمودع الحق في التأكد من أنَّ أمواله آمنة، وبالرغم من أنَّ هذا الأخير لديه تأمين على ودائعه، وهو ما يستلزم على مجلس إدارة البنك ضرورة خلق موازنة بين هذه المصالح ومصالح أصحاب المصلحة الآخرين وأصحاب المصلحة العامة، عبر إيجاد إطار قانوني يخلق الحواجز المناسبة والصلاحيات اللازمة للمساهمين لمراقبة أداء الإدارة وتنبيط المخاطر غير المبررة (Hüpkes 2009).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### الفرع الخامس: تعارض مصالح المساهمين والهيئات التنظيمية

قد يحدث اختلاف بين ما تمليه الهيئات التنظيمية كالبنك المركزي، على سبيل المثال، وبين أهداف المساهمين، إذ يرغب المساهمون إلى تعظيم قيمة البنك من خلال دفع مدراء البنوك إلى اتخاذ قرارات استثمارية عالية الخطورة بدعم خطط التعويضات واستخدام نظام الحوافز، بينما نجد أنَّ الهيئات التنظيمية ترتبط من هكذا استثمارات حمايةً لعملائها وأيضاً لنزاهة واستقرار النظام البنكي بشكل خاص واستقرار النظام الاقتصادي بشكل عام، وذلك من خلال اللجوء مثلاً إلى الإقناع الأدبي كآلية تستعملها للحد من مخاطر المشروعات، كما يعتبر الكثير من الباحثين أنَّ هذا التعارض يشكل تهديداً منهجياً للأنظمة المالية عندما لا تتوافق حوافز المساهمين مع حوافز الهيئات التنظيمية (Hill and Painter 2011).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### **المطلب الرابع: مبادئ وآليات الحوكمة البنكية**

قصد إرساء قواعد الحوكمة الجيدة في البنوك، كان لزاماً على الهيئات المالية الدولية الرسمية ممثلة في لجنة بازل للرقابة البنكية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية إصدار مبادئ توجيهية تدعى من خلالها البنوك التقليدية منها والإسلامية بضرورة الامتثال لهذه المبادئ، إضافةً إلى هذا، وحتى يتم التعامل مع مشكلة الوكالة فإن البنوك لديها من الآليات التي من خلالها تضمن إدارة فعالة ومستقرة للبنوك مع الحماية ضد التأثيرات المالية السلبية الناجمة عن سوء الإدارة الفنية والأخلاقية، وتعد مطلباً أساسياً لضمان جودة حوكمة البنوك.

#### **الفرع الأول: مبادئ الحوكمة البنكية**

##### **أولاً/- مبادئ حوكمة البنوك التقليدية:**

تستمد إرشادات لجنة بازل من مبادئ حوكمة الشركات التي نشرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إذ أصدرت لجنة بازل سنة 1999 مبادئ توجيهية تتعلق بتعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات البنكية، لتقوم بعدها في سنة 2006 بإصدار نسخة محدثة عن تلك التي أصدرتها سنة 2005 (08 مبادئ)، وعلى إثر الأزمة المالية العالمية لسنة 2008؛ قامت بتعديلات أخرى في سنة 2010، لتختمها سنة 2015 بتعديلات نهائية كالتالي: (Banque des Règlements Internationaux 2015)

#### **المبدأ الأول: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة**

يتحمل مجلس الإدارة المسؤلية الكاملة عن البنك؛ وهو مسؤول بشكل خاص عن الموافقة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وحتى تكون عملية اتخاذ القرار فعالة والحكومة ذات جودة جيدة؛ فإنه يتبع عليه أن يحدد بشكل واضح صلاحياته ومسؤولياته الرئيسية، فضلاً عن صلاحيات ومسؤوليات الإدارة العليا ووظيفة إدارة المخاطر ووظائف الرقابة الأخرى.

#### **المبدأ الثاني: مجلس إدارة مكون ومؤهل**

يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرًا على القيام بمهامه، بضميه للعدد الكافي من المدراء المستقلين الذين يتمتعون بالمؤهلات اللازمة ويمتازون بمزيج متوازن من المهارات والتنوع والخبرة، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم البنك وتعقيده ومستوى المخاطر التي يواجهها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### المبدأ الثالث: هيكل وممارسات مجلس الإدارة

يجب على مجلس الإدارة أن يحدد لعمله الخاص هيأكل وممارسات الحكومة المناسبة، وأن يقرر تشكيله بما في ذلك إدراته وحجمه وكذا تشكيله لعدة لجان (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الموارد البشرية، لجنة التعويضات، لجنة الأخلاقيات والامتثال)، وهذا ما يجعله يتمكن من الوفاء بدوره الرقابي ومهامه الأخرى بشكل فعال حتى لا يتعرض مستقبلاً لتضارب المصالح.

### المبدأ الرابع: التوجيه

تحت سلطة مجلس الإدارة وإشرافه، يجب على الإدارة التأكيد من تنفيذ وإدارة أنشطة البنك وفقاً للاستراتيجية التشغيلية ومستوى قبول المخاطر وسياسة المكافآت والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، كما لا بد عليه من تحديد الدور والصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بمختلف المناصب الإدارية، بما في ذلك منصب الرئيس التنفيذي وهذا بشكل جد واضح.

### المبدأ الخامس: حوكمة المجموعات البنكية

يتولى مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الشاملة عن أنشطة مجموعته البنكية، إذ يجب أن يكون على دراية تامة بجميع المخاطر والقضايا الرئيسية التي قد تؤثر على البنك ككل وعلى كل من الفروع المنضوية تحت لوائه، وهذا يكون من خلال ممارسته للرقابة الكافية عليها، مع احترام المسؤوليات القانونية والحكومة المحددة التي قد تقع على عاتق مجالس إدارة الفروع التابعة له.

### المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر

يجب أن يكون في كل بنك وظيفة مستقلة وفعالة لإدارة المخاطر باعتبارها عنصراً أساسياً في خط الدفاع الثاني للبنك، والتي يجب أن توضع تحت مسؤولية مدير إدارة المخاطر الذي يتمتع بالمكانة والاستقلالية والموارد اللازمة والقدرة على الوصول إلى مجلس الإدارة.

### المبدأ السابع: الكشف عن المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها

يجب أن يشتمل نظام حوكمة المخاطر على سياسات مبنية على إجراءات وعمليات رقابية مناسبة، تضمن توافر قدرات البنك على اكتشاف وتجميع وإدارة المخاطر بشكل منظم ودوري لجميع وحداته وفروعه؛ حتى يتمكن من تخفيفها ومراقبتها بما يتناسب مع حجمها وتعقيدها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

### المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر

يتطلب النظام الفعال لحوكمة المخاطر التواصل الجيد بشأن المخاطر، سواء في أقسام البنك المختلفة أو من خلال التقارير المقدمة من وإلى مجلس الإدارة، بحيث يجب أن يكون تنظيم الإبلاغ عن المخاطر ديناميكياً وشاملاً ودقيقاً، وينبغي أن يستند إلى مجموعة من الافتراضات الأساسية، لا أن يقتصر فقط على رصد المخاطر وإعداد التقارير عنها على المستوى المجزأ (المخاطر الكبيرة الموجودة في الفروع التابعة)، بل يجب أن يشمل أيضاً المخاطر المجمعة من أجل توفير نظرة عامة على مستوى البنك حول المخاطر التي تعرّضه، حتى لا يكون هناك أي أوجه قصور أو قيود في تقدير تلك المخاطر.

### المبدأ التاسع: الامتثال

تشكل وظيفة الامتثال المستقلة عنصراً أساسياً في خط الدفاع الثاني للبنك، وهي مسؤولة بشكل خاص عن ضمان قيام البنك بأنشطته بنزاهة وامتثاله للقوانين والأنظمة والسياسات الداخلية المعمول بها، ولكي تكون هذه الوظيفة فعالة؛ فيجب أن تتمتع بالسلطة والمكانة والاستقلال والموارد اللازمة، والحرية في التعامل مع مجلس الإدارة، وكذا إلزام الإدارة العليا للبنك بضرورة احترام استقلال وظيفة الامتثال ومهامها والامتناع عن التدخل في أعمالها.

### المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي

تشكل وظيفة التدقيق الفعالة والكافحة خط الدفاع الثالث لنظام الرقابة الداخلية، إذ تعتبر مساعدةً لمجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك في تعزيز عملية الحوكمة الفعالة وبالتالي القوة المالية للبنك على المدى الطويل، وهذا لن يكون إلا بتمتعها بالمكانة والمهارات والموارد وجود سلطة كافية داخل البنك، حتى يتمكن المدققون من أداء مهمتهم بفعالية وموضوعية.

### المبدأ الحادي عشر: التعويضات

يجب على المؤسسات المالية ذات الأهمية النظامية أن يكون لديها لجنة للمكافآت ضمن مجلس الإدارة والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من هيكل إدارتها، باعتبار أنَّ هيكل المكافآت يساهم في الحوكمة السليمة للشركات والإدارة الجيدة للمخاطر في البنك، فهو يعد عنصراً أساسياً في نظام الحوكمة والحوافز الذي من خلاله يقوم مجلس إدارة البنك وإدارته بتشجيع الحكم الرشيد من أجل اتخاذ سلوكيات سليمة في تحمل المخاطر.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### المبدأ الثاني عشر: الشفافية

الشفافية جزء من منطق الحوكمة السليمة والفعالة للشركات، لذا يجب أن تكون حوكمة البنك شفافة بدرجة كافية لجميع المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين في السوق؛ حتى يتمكنوا من مراقبة تصرفات مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بشكل فعال، ومحاسبتهم على النحو الواجب، بحيث ينبغي أن تكون المعلومات المنشورة متناسبة مع حجم البنك وتعقيده وبنيته وزنه الاقتصادي ومستوى المخاطر التي يواجهها.

### المبدأ الثالث عشر: السلطات الرقابية

يقع على عاتق السلطات الرقابية مسؤولية صياغة التوصيات المتعلقة بحوكمة البنوك من مبادئ توجيهية أو قواعد تتوافق مع المبادئ المنصوص عليها في هذه الوثيقة وكذا مراقبة تنفيذها، من خلال التقييمات الشاملة والاتصالات المنتظمة مع مجلس إدارة البنك والإدارة العليا له، ويجب عليهم أيضًا فرض التحسينات والتدابير التصحيحية، إذا لزم الأمر، ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحكمة مع السلطات الإشرافية الأخرى.

### ثانيًا/ - مبادئ حوكمة البنوك والمؤسسات الإسلامية:

صدر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية سنة 2006 سبعة (07) معايير خاصة بحوكمة البنوك الإسلامية، والتي جاءت بعنوان: "المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية"، وهذا من أجل دعم هيئة الرقابة الشرعية للقيام بواجباتها ومسؤولياتها بشكل فعال، حيث كان الهدف الأولي منها هو: استكمال معايير حوكمة الشركات التقليدية من خلال معالجة خصوصيات التمويل الإسلامي فقط. إذ ركزت هذه المبادئ التوجيهية في المقام الأول على: (أ) حماية حقوق حاملي حسابات الاستثمار (IAH) و (ب): ضمان الامتثال لمبادئ الشريعة الإسلامية (Governance, Banks, and Albilad n.d.)، ونظرًا للهزة المالية العالمية لسنة 2008 ومع التطورات الكبيرة التي حدثت في تكنولوجيا البنوك؛ ارتأى مجلس الخدمات المالية الإسلامية في دورته السابعة والثلاثون (ديسمبر 2020) على مبادرة منه لتطوير هذه المبادئ، ليقوم في ديسمبر 2023 بتقديمها وإصدارها، إذ تعد هذه المبادئ موجهة لكل من: البنوك الإسلامية الكاملة؛ (ب) البنوك/الشركات الاستثمارية الإسلامية؛ (ج) فروع/أقسام/وحدات الخدمات البنكية الإسلامية للبنوك التقليدية (المشار إليها باسم "النوافذ الإسلامية")؛ والمؤسسات المالية الأخرى التي قد تحددها السلطات التنظيمية والرقابية المعنية، على أن يتم العمل بها ابتداءً من 01 جانفي 2025، ونظرًا للحاجة إلى بعض آليات الحوكمة المحددة لمعالجة خصوصيات التمويل الإسلامي بشكل صحيح بسبب الآثار المختلفة لعقود التمويل الإسلامي، على سبيل المثال: حسابات الاستثمار، ترتيبات تقاسم الأرباح والخسائر، المخاطر الخاصة بها وكيفية الإبلاغ ومعالجتها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

أصحاب الحسابات الاستثمارية، وما إلى ذلك، أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية 08 مبادئ مكملةً ومعدلةً لمبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية (13 مبدأ) والمعيار رقم 3 لمجلس الخدمات المالية الإسلامية؛ لتصبح إجمالياً 21 مبدأ، وذلك من خلال: الاحتفاظ بالمبادئ والنصوص التفصيلية للجنة بازل التي تطبق على التمويل التقليدي والإسلامي على حد سواء؛ تعديل لبعض أجزاء المبادئ في النص التفصيلي بدلاً من المبادئ نفسها لمعالجة خصوصيات التمويل الإسلامي بشكل صحيح؛ إضافةً للمبادئ أو النصوص التفصيلية أو التوصيات حول كيفية تنفيذ هذه المبادئ بطرق تتناسب مع الخصائص المميزة للتمويل الإسلامي، وهي باختصار كما يلي:

### - الجزء الأول: الحساب الاستثماري

يتكون هذا الجزء من مبادئن هما:

#### المبدأ الرابع عشر: حقوق أصحاب الاستثمار

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تعرف بحق أصحاب الحسابات الاستثمارية في مراقبة أداء استثماراتهم والمخاطر المرتبطة بها، ووضع الوسائل الكافية لضمان مراعاة حقوقهم وممارستها.

#### المبدأ الخامس عشر: إدارة صناديق الحسابات الاستثمارية

ينبغي لمؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تبني استراتيجية استثمارية سليمة تتماشى بشكل مناسب مع توقعات المخاطر والعائدات لأصحاب الحسابات الاستثمارية (مع الأخذ في الاعتبار التمييز بين أصحاب الحسابات الاستثمارية المقيدة وغير المقيدة) وأن تكون شفافة في تسوية أي عوائد.

### 2- الجزء الثاني: الأفصاح والشفافية

يعتبر مجلس الخدمات المالية الإسلامية هذا المعيار من أهم المعايير التي يتوجب على المؤسسات والبنوك الإسلامية الإسلامية التقيد به من خلال تخصيص 04 مبادئ له؛ وهي:

#### المبدأ السادس عشر: الإفصاح العام

ينبغي أن تكون حوكمة مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية شفافة بدرجة كافية بالنسبة لكل من جميع الأطراف: المساهمين، أصحاب الحسابات الاستثمارية، المودعين، أصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة، والمشاركين في السوق.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### المبدأ السابع عشر: الإفصاحات المتعلقة بالحكومة الشرعية

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تكون شفافة في حوكمتها الشرعية تجاه مساهميها وعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة والمشاركين في السوق.

### المبدأ الثامن عشر: الإفصاحات المتعلقة بحسابات الاستثمار

يتعين على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإفصاح بشكل كافٍ وفي الوقت المناسب لأصحاب الحسابات الاستثمارية وللجمهور عن المعلومات الجوهرية ذات الصلة بحسابات الاستثمار التي تديرها.

### المبدأ التاسع عشر: التمويل الاجتماعي الإسلامي في دعم أجندة الاستدامة

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية التي تقدم منتجات تمويل اجتماعي إسلامي و/أو تشارك في أجندة الاستدامة أن تقوم بالإفصاح الكافي وفي الوقت المناسب عن المواد والمعلومات ذات الصلة بها، لا سيما فيما يتعلق بتأثير هذه المنتجات/الأنشطة، إلى أصحاب المصلحة المعنيين، كما يجب أن يكون الإفصاح متاحاً للجمهور.

## 3- الجزء الثالث: دور الهيئات التنظيمية والإشرافية

ينقسم هذا الجزء إلى مبدأين هما:

### المبدأ العشرون: التوجيه والإشراف

ينبغي للسلطات التنظيمية والرقابية أن تقدم التوجيه والإشراف على الحكومة الشركالية إلى مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية مرفقة ذلك بالتقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا وهيئات الرقابة الشرعية؛ وينبغي لها أن تطلب منها التحسين والإجراءات التصحيحية حسب الضرورة؛ كما يتعين عليها أن تتقاسم المعلومات المتعلقة بالحكومة الشركالية مع السلطات التنظيمية والرقابية الأخرى.

### المبدأ الواحد والعشرون: الدور المحدد للوكالات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بمؤسسات الخدمات المالية الإسلامية

يجب أن يكون لدى هيئات الرقابة المالية فهم كافٍ مخاطر عدم الالتزام بالشريعة الإسلامية وبالتالي التأكد من أنه لدى مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية إطار حوكمة شرعي وآلية لإعداد التقارير مناسبة وفعالة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

تجدر الإشارة إلى أن هدف المبادئ التوجيهية هذه لا تدعو إلى إنشاء إطار تنظيمي جديد تماماً على النقيض من المعايير الدولية أو اللوائح الوطنية القائمة؛ بل إنها تهدف إلى استكمال المعايير واللوائح من خلال:

(أ) مساعدة السلطات التنظيمية والإشرافية في تقييم وتحسين جودة إطار الحكومة المؤسسية فيما يتعلق بمؤسسات الخدمات المالية الإسلامية، و(ب) تسهيل قيام مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية بتقييم مدى كفاية إطار الحكومة المؤسسية الحالية لديها وتحسين أي أوجه قصور محددة. إضافةً إلى ذلك فإن بعض البلدان تستخدم هيكلًا حوكميًا من مستوى واحد حيث يكون لمجلس الإدارة دور أوسع، وبليدًا انتقلت أخرى تنتهج نهجًا حوكميًا من مستويين (مجلس الإدارة والإدارة العليا)، ونظرًا لهذه الاختلافات، لا تؤيد هذه المبادئ التوجيهية أي مجلس إدارة أو هيكل حوكمة محدد. وتستخدم مصطلحات "مجلس الإدارة" و"الإدارة العليا" بشكل أساسي من منظور هيكل مجلس إدارة من مستوى واحد. وفي الأخير يدعو مجلس الخدمات المالية الإسلامية إلى تطبيق المبادئ التوجيهية في أي بلد بطريقة تتفق مع القوانين واللوائح والمدونات الوطنية المعهوم بها وتقدير سلطة التنظيم (IFSB 2023).

### **الفرع الثاني: آليات حوكمة البنوك**

توصف آليات الحكومة بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة والمطبقة على مستوى البنك للتعامل مع تحديات الحكومة بغرض التخفيف من حدة مشكلات الوكالة بين الإدارة والمساهمين (وخاصة المساهمين الأقلية)، وهذا سواءً في البنوك التقليدية أو في البنوك الإسلامية، إلا أن البنوك الإسلامية توفر لديها بعض الآليات زيادة عن البنوك التقليدية، وذلك نظرًا لخصوصية نشاطها الذي يلزمها بذلك.

#### **أولاً/- آليات حوكمة البنوك التقليدية:**

##### **1/- آليات حوكمة البنوك التقليدية الداخلية:**

تعتبر الآليات الداخلية ذات أهمية قصوى في حوكمة البنوك في دعم أدائها، إذ تلعب دوراً كبيراً في سد الثغرات الناجمة عن الخصائص المحددة للنشاط البنكي لتتصرف وفقاً للسياق الخاص لكل بنك، وهذا لكونها تضمن مراقبة وتوجيه إدارة البنك في اتخاذ القرارات التي تصبو إلى حماية وتعظيم ثروة المالك وباقى أصحاب المصالح، وفيما يلي سنتطرق لمختلف هذه الآليات التي تتوافق عليها مختلف الباحثين:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### ١/١- آلية مجلس الإدارة:

يلعب مجلس دوراً رئيسياً في التخفيف من مشكل الوكالة الناشئ عن انتهازية الإدارة، من خلال ضمان التعاون المفتوح بين المدراء وتبادل المعلومات حول سبل التعامل مع أوجه القصور والإخفاقات المسجلة في الرقابة (Meckling 1976)، وهذا عبر واجباته المتمثلة في تقديم المشورة والإشراف والمراقبة وتوجيه المدراء في عملية صنع القرار، كما يتحمل مسؤولية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، بهدف تحسين جودة والإفصاح عن التقارير المالية ومراقبة الإجراءات التي تنفذها الإدارة العليا فيما يتعلق بتحديد المخاطر وترتيب الأولويات (Klein 2002)، وباعتبار أن البنوك أكثر غموضاً عن نظيرتها من الشركات كون أصولها تتغير بوتيرة سريعة وبالتالي يصعب مراقبتها، وهذا التعقيد والغموض يجعل من وجود مجلس إدارة قوي أمر ضروري لضمان المراقبة الفعالة في البنوك (Adams and Mehran 2012)، ودليل ذلك هو اهتمام المنظمات والهيئات والدولية به، على سبيل المثال: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) واتفاقية بازل، حيث أن هذه الأخيرة ركزت عليه من خلال من خلال الأربع (04) المبادئ التالية: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة (المبدأ ١)، تكوين ومؤهلات مجلس الإدارة (المبدأ ٢)، هيكل وممارسات مجلس الإدارة نفسه (المبدأ ٣)، وحكومة هيأكل المجموعة عبر المبدأ الخامس (05) (Banque des Règlements Internationaux 2015). وتشمل وظائفه الرئيسية فيما يلي: (Pathan 2009)

- توجيه ومراجعة استراتيجية البنك، والموافقة على خطط العمل الرئيسية وخطط الأعمال والميزانيات السنوية، والتأكد من أنها تخدم مصالح المساهمين وتتوافق مع أهداف البنك؛
- يراقب المجلس فعالية ممارسات الحكومة التي تمارسها الإدارة ويقدم توصيات بالتغييرات عند الضرورة من خلال اشرافه على اختيار أو استبدال كبار المسؤولين الإداريين؛
- ضمان سلامة أنظمة المساءلة والإبلاغ المالي في البنك، حيث يضمن المجلس أن أنظمة الرقابة اللازمة التي تم تنفيذها لإدارة المخاطر والإفصاح المالي تتوافق مع المعايير والقوانين المعمول بها؛
- يدير المجلس ويراقب تضارب المصالح المحتمل بين الإدارة والمساهمين، ويضمن عدم إساءة استخدام أصول البنك أو موارده لصالح شخصية.

إضافةً إلى أن معظم الباحثين الذين تطرقوا إلى هذه الآلية عبر ذكر ٥٥ خصائص وجب توفرها في مجلس إدارة البنوك، وهي: (حجم وعدد اجتماعات المجلس، استقلاله، تنويعه، ازدواجية رئيسه التنفيذي وتشكيل لجان داخلية)، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل كما يلي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### **أ/- تكوين مجلس الإدارة:**

يعتبر الكثير من الباحثين وحتى الهيئات المالية الرقابية أنه يجب النظر في تكوين مجلس الإدارة، حيث ينبغي على البنوك أن يكون لها نسبة أعلى من المدراء الخارجيين مقارنةً بنسبة المدراء الداخليين في مجلس الإدارة، وذلك بحجة أنه كلما زاد عدد المدراء الخارجيين في مجلس الإدارة؛ زادت فرص البنك في تحسين أدائه، وهي الحجة التي تجد دعماً في حقيقة مفادها أنَّ معظم العمليات الاحتيالية يتم تحريضها من قبل أشخاص من الداخل، كما يرون بأنَّ استقلال المدراء بشكل أكبر هو أفضل للبنك، فالمدير الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنك أو رئيسها التنفيذي قد يواجه صعوبة في رفض أجر كبير وغير متناسب مع أجره الطبيعي، وهو ما يجعله يعارض أو يشكك في منطق الاندماج المحتمل عندما يُفرض على البنك إذا ما تق�헑ر أدائه (Anderson, Mansi, and Reeb 2004)، ولكن هذا مشروط بتوفيرهم على المهارات الفنية الكافية وتخصيص الوقت اللازم لعمليتي الإشراف والرقابة، لأنَّ افتقارهم للمهارة الالزامية وعدم قدرة المدراء الخارجيين على تخصيص المزيد من الوقت لأمور مجلس الإدارة، أدت إلى تسجيل إخفاقات كبيرة في الحوكمة والإشراف والتخطيم، مما سهل من انحراف المدراء في الإقراض المحفوف بمخاطر الائتمان ورأس المال في محاولة منهم لكسب المزيد من العائدات (Ashby n.d.). إضافةً إلى هذا فإنه لا يمكن أن يكون هناك تكوين مثالى لمجلس الإدارة لجميع البنوك، حيث تتطلب بيئات العمل المختلفة مهارات ومهارات مختلفة من أعضاء مجلس الإدارة.

### **ب/- حجم وعدد اجتماعات مجلس الإدارة:**

إن قدرة مجلس إدارة البنك على القيام بدوره على النحو الأمثل تعتمد بشكل أساسى على حجمه، فقد يؤدي حجم مجلس البنك إلى تعزيز القيود المفروضة على مجلس الإدارة، حيث يواجه مجلس الإدارة الذي يشرف على مجموعات متعددة الجنسيات ومتعددة الأعمال عدداً كبيراً من القضايا التي قد تكون مرهقة ومكلفة له، وتحتاج وقتاً أطول مما هو متاح له، وبالتالي يصبح حجم مجلس الإدارة مشكلة يستعدي إيجاد حلٍ لها حتى يتم تجاوز هذه الصعوبات (Zulfikar et al. 2020)، لذلك نجد أنَّ بعض الأدباء تشجع على مجلس إدارة كبير الحجم وأخرى تشجع عكس ذلك (حجم صغير)، وبالنظر لها التناقض لابد على البنك تشكيل حجمها أخذ الاعتبارات التالية: (Malik et al. 2014)

**- العدد المطلق لأعضاء مجلس الإدارة؛**

**- حجم عمل رئيس مجلس الإدارة (بدوام كامل أو جزئي)؛**

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

- عدد المديرين غير التنفيذيين والمستقلين والأجانب (باستثناء رئيس مجلس الإدارة)؛
- يجب أن يعكس حجم مجلس الإدارة الوظائف المختلفة للمجلس؛
- يجب أن يعكس حجمه العلاقة بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين؛
- يجب أن يعكس حجمه أدوار أعضاء مجلس الإدارة المختلفين وحجم عملهم؛
- يجب أن يعكس حجمه تنوع مجلس الإدارة وتواصله.

كما يعتبر زيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة محفزاً لأداء البنك ومتبطاً لعمليات الاحتيال التي قد تقع مستقبلاً، كما أنه يسهل من عملية مراقبة رئيس مجلس الإدارة، فزيادة عدد الاجتماعات تزيد من قدرة مجلس الإدارة على تقديم المشورة الفعالة ليؤثر بذلك إيجابياً على جودة مراقبة أنشطة البنك، وإدارة الانضباط، وبالتالي يحسن الأداء المالي للبنك (Ryan and Wiggins 2004)، إضافةً على ذلك فقد تمت معالجة هذه الفكرة في مؤشر مجالس الشركات في المملكة المتحدة، حيث اقترح قانون الحكومة لسنة 2012 أن يكون جميع المديرين قادرين على تخصيص وقت كافٍ لأداء مسؤولياتهم تجاه البنك بشكل فعال، وينبغي عقد اجتماعات مجلس الإدارة العشرة الموصى بها سنوياً، ويمكنهم زيادة العدد إذا لزمهم الأمر (Financial Reporting Council 2012).

ت/ - ازدواجية الرئيس التنفيذي (المدير العام) :

تعتبر وظيفة ازدواجية دور الرئيس التنفيذي الممارس لعمله كرئيس تنفيذي للبنك وكرئيس لمجلس الإدارة من أهم القضايا التي تناولها الباحثون، حيث يشير معظمهم بضرورة الفصل بين هذين الدورين، وتستند الحجج ضد هيكل القيادة المزدوج بشكل أساسي إلى نظرية الوكالة، التي تشير إلى أن ازدواجية الرئيس التنفيذي تؤدي إلى انتهازية إدارية كبيرة وتكليف وكالة أكبر بسبب عدم الفصل بين سيطرة مجلس الإدارة على القرار وإدارة الرئيس التنفيذي للقرار (Fama and Jensen 1983)، وهذا ما يضعف الحكومة، بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بسلطة أكبر للتأثير على عملية صنع القرار، حيث يوفر هيكل القيادة المزدوج قاعدة سلطة أوسع ويحافظ على مركز السيطرة في أيدي الرئيس التنفيذي، مما يضعف القوة النسبية للمجموعات الأخرى وقد يؤدي هذا في النهاية إلى تحدي فعالية مراقبة مجلس الإدارة وانضباطه (Boyd 1995)، وتماشياً مع هذا الرأي، فإننا نجد ما يلي :

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

- أعضاء مجلس الإدارة يعتمدون بشكل كبير على الرئيس التنفيذي/ رئيس مجلس الإدارة الذي يحدد عادةً جدول أعمال مجلس الإدارة ويزود المدراء بالمعلومات الازمة لاتخاذ القرارات؛

- يتمتع الرئيس التنفيذي/ رئيس مجلس الإدارة عادةً بالسيطرة على اختيار وترشيح كل من المدراء الداخلين والخارجيين، ومن المرجح أن يفضل هؤلاء إلى اتباع قائهم والميل نحو ما يملئه من قرارات تخص أنشطة البنك؛

وبالتالي، فإن وجود ازدواجية الرئيس التنفيذي يضعف قدرة مجلس الإدارة على العمل كمشرف مستقل على النشاط الإداري(Hsu et al. 2021)، وفي اعتراف كامل بهذه المشكلة، تمنع بعض البلدان الرئيس التنفيذي منعاً باتاً من تولي منصب رئيس مجلس الإدارة (Judge, Naoumova, and Koutzevol 2003).

### ث/ - تنوع مجلس الإدارة:

يشير تنوع مجلس الإدارة إلى الاختلافات بين أعضاء مجلس الإدارة من خلال الأبعاد الديموغرافية (القابلة لللاحظة) و/أو المعرفية (غير القابلة لللاحظة) (Stephen Brammer 2007)، إذ يأخذ التنوع القابل لللاحظة السمات التي يمكن اكتشافها بسهولة مثل: الجنس والอายه والعرق، بينما يأخذ التنوع غير القابل لللاحظة في الاعتبار السمات المعرفية مثل: التعليم والخبرة والقيم الشخصية (Martins and Milliken 1996).

إضافةً إلى ذلك، يشير تنوع مجلس الإدارة إلى التزام الشركات بالقوانين والقيم الاجتماعية من خلال مايلي: (Harjoto, Laksmana, and Lee 2015)

- القدرة على التعرف على احتياجات ومصالح مختلف أصحاب المصلحة؛

- تحديد أفضل الاستراتيجيات التي من شأنها أن تتماشى مع المصالح المختلفة؛

- إدارة الصراعات المحتملة بين أصحاب المصلحة؛

ولهذا فإن تنوع مجلس الإدارة سيحقق عدة مبتغيات للبنك، أبرزها: (Miguel et al. 2020)

- تعمل البيئة المتعددة على تثبيط التفكير الجماعي وخلق رقابة إضافية على امتياز الإدارة؛

- تقل احتمالية قيام الإدارة بتفويض مصالح أصحاب المصلحة وبالتالي يُنظر إلى البنك بشكل إيجابي في عيون الدوائر الانتخابية الخارجية؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

- يعزز من قدرات صنع القرار للمهام المعقدة والغامضة؛ مما يساهم من رفع فعالية مجلس الإدارة في مراقبة أداء الإدارة العليا للبنك؛

- يعمل مجلس الإدارة الذي يتمتع بمستوى أعلى من التنوع على تحسين موارده المالية، حيث أن كل مدير قد يجلب موارد متنوعة وفريدة من نوعها إلى مجلس الإدارة، وبالتالي، فإن إدراج مديرين مختلفين في مجلس الإدارة يتيح الوصول إلى مجموعة أوسع من المعلومات ووجهات النظر والمعرفة المختلفة، مما قد يحسن من عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات؛

- ستزداد قدرة البنك على اختراق السوق إذا كان تنوع مجلس الإدارة يتاسب مع السوق، إذ سيرسل تنوع مديري الشركة إشارة إيجابية إلى المجتمع، وهذا ما قد يعزز من مصداقيتها وسمعتها. ونتيجة لذلك، قد يجذب هذا مزيداً من الأفراد ذوي المواهب المختلفة من سوق العمل، مما يحسن الإبداع والابتكار؛

كما أنّ أعضاء مجلس الإدارة المتجانس أقل ميلاً إلى الرغبة في زعزعة مجلس الإدارة؛ مما يسمح للرؤساء التنفيذيين بقدر كبير من الحرية لاستخدام استراتيجيات لتحقيق أهدافهم الشخصية (Westphal 1998).

### **ج/ استقلالية مجلس الإدارة:**

يتتألف مجلس الإدارة من نوعين من المدراء : المدراء "الداخليون/ التنفيذيون/ التابعون" الذين هم من كبار المدراء، بما في ذلك الرئيس التنفيذي؛ و المدراء "الخارجيون/ غير التنفيذيين/ المستقلون" الذين لا ينتمون بقوة إلى البنك، باستثناء كونهم مدراء. وفي حين يتمتع المدراء الداخليةون بالخبرة والتجربة اللازمتين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإن المدراء الخارجيين يضيفون إلى مجلس الإدارة نطاقاً واسعاً من الخبرة والموضوعية التي تحد من مستوى ترسیخ الإدارة ومصادرة موارد الشركة وهذا يتناشى مع منطق الوكالة، الذي يتم بموجبه تعظيم ثروة المساهمين وتقليل السلوك الانهاري (Fama and Jensen 1983). بالإضافة إلى ذلك، يلعب المدراء الخارجيون أيضاً دوراً نشطاً في التخفيف من مشكلة المعلومات غير المتماثلة من خلال ضمان حصول أصحاب المصلحة في البنك على إمكانية الوصول الجيد للمعلومات؛ وهذا ما يسهل على أصحاب المصلحة تشكيل تصوراتهم حول جودة الشركة (Ljubojevic, C.; Ljubojević 2008). ومن الأسباب التي يُرى من خلالها أنها مهمة لاستقلال مجلس الإدارة موجزة كمايلي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### - السبب الأول: سوق العمل الإداري

يدرك المدراء الخارجيون أن الفشل في أن يكونوا مراقبين فعالين يعرضهم لأضرار كبيرة في سمعتهم، لذلك يسعون للحفاظ على سمعتهم كمراقبين فعالين وتعزيزها، وهذا ما قد يُرجح من فرصهم في الحصول على مناصب إدارية إضافية (Fama and Jensen 1983).

### - السبب الثاني: الرابط النفسي والاقتصادي

نظرًا لأن المديرين الخارجيين ليس لديهم روابط نفسية واقتصادية مع إدارة مجلس البنك الذي يراقبونه، فإنهم أكثر استعدادًا للاختلاف مع المدراء الداخليين واستجوابهم بشأن القضايا المهمة للبنك، لذلك فإن وجودهم في مجلس الإدارة يمكن أن يعزز من نزاهة الإدارة العليا، ويضمن سلامة التقارير المالية وتقليل عمليات الاحتيال وبالتالي تعزيز عملية التدقيق وإدارة المخاطر (Barakat and Hussainey 2013).

وهذا ما مكنا من استنتاج أن البنوك التي تتمتع باستقلالية أكبر في مجلس الإدارة أقل عرضة لانتهاك القانون والانحراف في ممارسات بنكية غير آمنة وغير سلية، وبالتالي فإن البنوك التي تتمتع بمجلس إدارة أكثر استقلالية أقل عرضة للخضوع لإجراءات الإستحواز من قبل الهيئات التنظيمية البنكية.

### 2/1- آلية هيكل الملكية:

يعتبر هيكل الملكية عنصراً مهمًا في حوكمة البنوك وذلك لأنه يحدد طبيعة مشكلة الوكالة من خلال تحديد الصراع السائد بين المدراء والمساهمين، أو بين المساهمين المسيطرین والأقلية وكذلك بين هيكل ملكية البنوك المملوكة للدولة ونظيرتها من البنوك الخاصة (Greene 2011)، وعليه فإننا سنقسم آلية هيكل الملكية إلى جزئين، وهي كل من: طبيعة المالك والملكية المركزية.

### أ/- طبيعة المالك:

يرى الكثير من الباحثين أن البنوك المملوكة للدولة لا يخضع مجلس إدارتها للمساءلة والرقابة كثيراً مقارنة بالبنوك الخاصة أو الأجنبية لعدة اعتبارات موضحة كما يلي: (Lukas and Basuki 2015)

### الملكية الحكومية:

إن الملكية الحكومية الواسعة النطاق تؤدي إلى الصراع بين الحكومة باعتبارها مالكة/دافعة للضرائب والمدراء الذين يسيطرون على البنك، كما أن الحكومة وثيقة الصلة بالسياسة، فقد لا يكون الاستثمار الذي تستثمره

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

الحكومة خالصًا بنسبة مائة بالمائة للاستثمار، وإنما يكون هناك لمصلحة أخرى مثل المصلحة السياسية، وهذا ما يجعل المدراء يقومون بأعمال غير موافية من أجل دعم الحكومة للحصول على وظيفة سياسية.

### **المملوكة الأجنبية/ الخاصة :**

من المعتقد أن البنوك المملوكة للأجانب/ للقطاع الخاص ستؤدي بشكل أفضل لأن المعيار الذي لديها هو نفسه تقريبًا مع معيار الشركة الأجنبية أو الخاصة والذي عادة ما يكون معيارًا أفضل، حيث أن وجود شركة مملوكة للأجانب/ القطاع الخاص من شأنه أن يزيد من المنافسة لأن الشركات المحلية تحاول تحقيق أداء أفضل حتى تتمكن من الفوز على الشركات المملوكة للأجانب، ومن المأمول أن يكون وجود الملكية الأجنبية كجانب من جوانب آلية الحكومة قادرًا على تعزيز مراقبة مجلس الإدارة.

### **ب/ - الملكية المركزية:**

يعتبر تركيز الملكية مفيد للحكومة، حيث وُجد في الكثير من أدبيات الدراسة إلى أن المساهمين الكبار لديهم دافع أكبر لمراقبة إدارة البنك، وكدليل على ذلك، قد تم إيجاد أن البنوك التي تقدم مستويات أقل من تركيز الملكية هي أكثر عرضة للخضوع لتدخل الجهات التنظيمية، إضافةً إلى ذلك فإن المدراء سيكونون أقل ميلاً إلى الانخراط في سلوك تعظيم الربح بشكل صارم في غياب المراقبة الدقيقة من قبل المساهمين، كما نجد أن درجة تركيز الملكية في البنك تحدد كيفية توزيع السلطة بين المساهمين والمدراء، فعندما يتم تشتت الملكية، يميل سيطرة المساهمين إلى الضعف بسبب ضعف مراقبة المساهمين (Agrawal and Knoeber 1996)، فعلى سبيل المثال، من غير المرجح أن يكون المساهم الصغير مهتمًا بالمراقبة لأنه سيتحمل جميع تكاليف المراقبة وبالتالي يشارك في نسبة صغيرة من الفوائد وهذا يثير السؤال، ماذا لو تصرف جميع المساهمين الصغار بهذه الطريقة، عندما لن تتم مراقبة الجهد الإداري (Zhuang, Williamson, and Carter 1999). ولهذا فإنه كلما كانت ملكية البنك غير مشتتة فهذا أفضل للمساهمين لمراقبة عمل مجلس الإدارة ومنع حالات الاحتيال، إلا أن هذا قد لا يحمي المساهمين الصغار، ولهذا فإن الآليات الأخرى مخصصة لحمايتهم ضد أي سيطرة من طرف المساهمين الكبار.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

3/1- لجان مجلس الإدارة:

لتعزيز حوكمه والقيام بأداء أنشطته على أحسن وجه؛ وجب على مجلس إدارة البنوك إنشاء لجان داخلية يغلب على أعضاءها الاستقلالية، إضافةً إلى التميز في المهارات ولهم الخبرة في مجال تعينهم، إذ تمثل هذه اللجان في كل من:

أ/ لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق من أهم اللجان في أي عمل تجاري حيث أنها تساعد في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك بشكل فعال سواءً في المراقبة أو في الإشراف على الضوابط الداخلية وحتى في إدارة المخاطر، كما أنها جد مهمة في خدمة وحماية ثروات المساهمين وحقوق أصحاب المصلحة الآخرين (Elbahar, El-Bannany, and El Baradie 2021، ولتحقيق هذا ينبغي عليها أن: (Banque des Règlements Internationaux 2015)

- يكون لها رئيس مستقل وليس رئيساً لمجلس الإدارة أو أي لجنة أخرى؛
- تتكون بالكامل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين أو غير تنفيذيين لديهم خبرة في ممارسات التدقيق والتقارير المالية والمحاسبية؛
- صياغة السياسات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإعداد التقارير المالية للبنك؛
- الإشراف والرقابة على المدققين الداخليين والخارجيين؛
- الموافقة أو التوصية لمجلس الإدارة أو المساهمين بالموافقة على تعين ومكافآت وفصل المدققين الخارجيين؛
- تمتلك توازنًا جماعيًّا من المهارات والمعرفة المتخصصة بما يتناسب مع تعقيد المنظمة البنكية والواجبات التي يتبعون عليهم القيام بها.

ب/ لجنة المخاطر:

إن وجود لجنة مخاطر سيمكن مجلس الإدارة من الحصول على رؤية أفضل وأوسع للمخاطر المحتملة للبنك لاتخاذ قرارات تحد منها، وهو ما سيعظم من ثروة المساهمين، لأن الإفصاح عن المخاطر هو حل لمشكل عدم التمايز المعلوماتي وصراعات المصالح بين المساهمين والمدراء الذي من خلاله تشكل أساس نظرية الوكالة (Hasan, Sufi, and Hussainey 2023).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

ولتكون هذه اللجنة فعالة فإنه ينبغي عليها مايلي: (Banque des Règlements Internationaux 2015)

- أن تكون منفصلة عن لجنة التدقيق، ولكن قد يكون لها مهام أخرى ذات صلة بها، مثل الشؤون المالية؛
- أن يكون رئيس اللجنة مستقلًا وليس رئيساً لمجلس الإدارة أو أي لجنة أخرى؛
- أن يكون أغلبية أعضائها مستقلين؛
- أن تضم أعضاء لديهم خبرة في قضايا وممارسات إدارة المخاطر؛
- أن تناقش جميع استراتيجيات المخاطر على أساس إجمالي وبحسب نوع المخاطر وتقديم توصيات إلى مجلس الإدارة بشأنها، وبشأن الرغبة في المخاطرة؛
- مراجعة سياسات المخاطر الخاصة بالبنك سنويًا على الأقل.

### ت/ - لجنة التعويضات:

تشرف لجنة التعويضات على ممارسات المكافآت التي تهدف إلى جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث يجب على البنوك أن تنشأ لجنة مستقلة خاصة بالتعويضات لتحفيز المدراء على تعظيم ثروة المساهمين، وحتى لا يستغلونها لمصالحهم الخاصة عبر تخصيص مكافآت ذاتية لهم مبالغ فيها (Tao and Hutchinson 2013)، لذا ينبغي عليها أن تستوفي أدنى الشروط التالية: (Banque des Règlements Internationaux 2015)

- ينبغي لها أن تدعم مجلس الإدارة في الإشراف على تصميم نظام التعويضات وتشغيله وفي ضمان ملاءمة المكافآت وتوافقها مع ثقافة البنك، وأعماله التجارية الطويلة الأجل ورغبته في المخاطرة، وبيئة الأداء والرقابة، وكذلك مع أي متطلبات قانونية أو تنظيمية؛
- ينبغي تشكيل لجنة التعويضات بطريقة تمكّنها من ممارسة حكم كفاءة ومستقل بشأن سياسات وممارسات التعويضات والحوافز التي تخلقها؛
- ينبغي أن يوفر إطار المكافآت إمكانية تعديل المكافآت المتغيرة بحيث تأخذ لعين الاعتبار النطاق الكامل للمخاطر ، بما في ذلك انتهاكات حدود الرغبة في المخاطرة، أو الإجراءات الداخلية وحتى المتطلبات القانونية؛
- ينبغي أن تعمل لجنة التعويضات بشكل وثيق مع لجنة المخاطر في البنك عند تقييم الحوافز التي يخلقها نظام التعويضات.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### ٤/١ آلية الإفصاح والشفافية:

من الواضح جدًا أن الافتقار إلى الشفافية في العمليات المالية يمكن أن يضعف تدريجياً ثقة المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح، ويؤدي إلى انتهاكات وأضرار محتملة لجميع أطراف العقود البنكية، لذا مجلس الإدارة هو من سيتحمل مسؤولية الإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات المالية التي يتم إبلاغها للجمهور أو للسلطات، كما يتبع عليه أن يتولى المهام/الوظائف التالية للبنك والمجموعة البنكية ككل: (Bidabad and Sherafati 2019)

- مراقبة سلامة البيانات المالية للمجموعة البنكية، وبيانات الإدارة المؤقتة، والإعلانات الأولية وأي إعلانات رسمية أخرى تتعلق بالأداء المالي للبنك.

- مراجعة، وعند الاقتضاء، تقديم تقرير إلى المجلس بشأن القضايا الهامة المتعلقة بالتقارير المالية والتقديرات والأحكام التي تم إجراؤها فيما يتعلق بإعداد البيانات المالية للبنك (بما في ذلك التقرير الاستراتيجي وبيانات حوكمة البنوك المتعلقة بالتدقيق)؛

- مراجعة والموافقة على كافة البيانات التجارية قبل إصدارها لل العامة؛

- مراجعة وتحدي السياسات والممارسات المحاسبية الهامة للبنك عند الضرورة، بما في ذلك ما يتعلق بإنشائها واتساقها وأي تغييرات تطرأ عليها؛

- النظر فيما إذا كانت المجموعة البنكية والبنوك قد تبنت معايير وسياسات محاسبية مناسبة، وعند الاقتضاء، تقديمها للتقديرات والأحكام المناسبة؛

- مراجعة ومناقشة فيما كان ذلك ضروريًا الأسلوب المستخدمة في محاسبة المعاملات الهامة أو غير العادية حيث تكون المعالجة المحاسبية مفتوحة لأساليب مختلفة؛

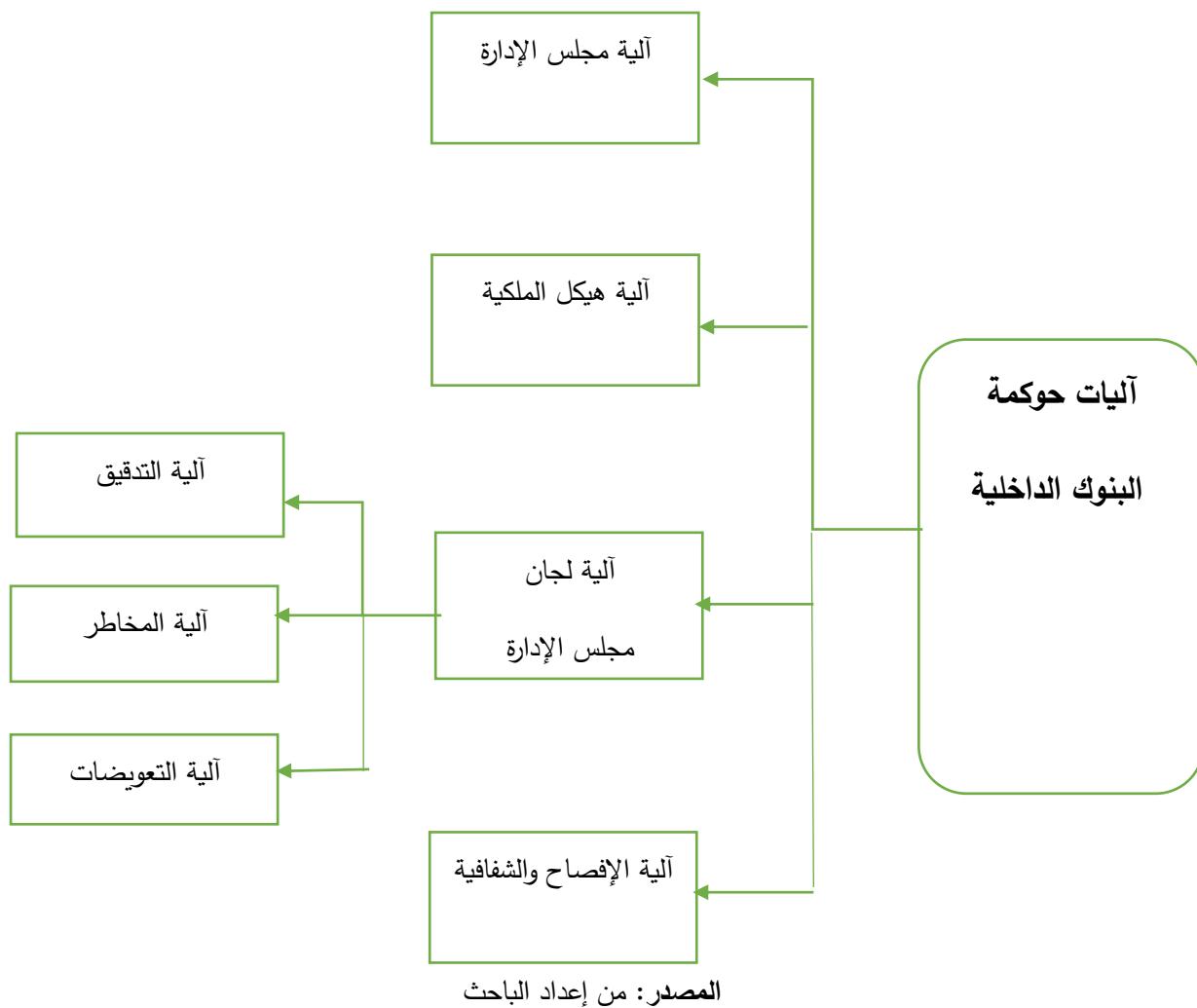
- مراجعة ومراقبة أي تعديلات كبيرة ناشئة عن التدقيق؛

- مراجعة ومناقشة فيما كان ذلك ضروريًا ضوابط وإجراءات الإفصاح الخاصة بالبنك؛

- مراجعة تقارير لجنة الإفصاح الخاصة بالبنك.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

الشكل رقم 01: مخطط توضيحي لآليات حوكمة البنوك الداخلية



### - آليات حوكمة البنوك التقليدية الخارجية:

الآليات الخارجية هي مجموعة من أنظمة الرقابة المصممة والمنفذة خارج المؤسسة، تُسهل مراقبة عمليات البنك وأدائه ونتائج أعماله؛ مما يضمن حماية حقوق ومصالح جميع أصحاب المصلحة المعنيين، حيث تتمى استخدامها بعد فشل الآليات الداخلية في منع المدراء في تعظيم أرباحهم بدل تعظيم أرباح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وهي ليست بديلة لها بل تعتبر مكملة لها، وتحتوى عدة آليات تتدرج ضمن آليات الحوكمة الخارجية بالمرتبة اللاحقة للممارسات الإدارية والمحاسبية، وتتمثل في ما يلى:

### 1/2 - آلية سوق السيطرة على البنك:

تُحظى عمليات الاندماج والاستحواذ في قطاع الخدمات المالية بقدر كبير من الاهتمام في الوقت الحاضر، ونظرًا للتطور المالي الذي شهدته الساحة البنكية في العالم؛ فقد تلاشت الحدود التي كانت تفصل بين مختلف

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

أجزاء القطاع المالي، وخاصة الخدمات البنكية التجارية والخدمات البنكية الاستثمارية والتأمين، وتشكلت عدة تكتلات مالية كبيرة التي ستعيق بطبيعة الحال عمل البنوك وتؤثر على مساهميها، إذ أن الأهداف النهائية لأي مؤسسة للخدمات المالية، سواء كانت بنكًا أو شركة تأمين أو شركة أوراق مالية، هي أولاً، أن تكون آمنة وسليمة مالياً؛ وثانياً، الحصول على ثقة مستخدمي خدماتها المالية وإظهار العدالة لهم؛ وأخيراً، أن تكون فعالة وكفؤة. ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي لها أن تكون متسقة دائمًا مع أهداف السلطات التنظيمية (Levine 2006)، ويرى معظم الباحثين أن تعزيز هذه الآلية يمر عبر التنظيمات الآتية:

على الرغم من أن الأسهم المركزية هي آلية معززة لحكمة الشركات للتعامل مع عدم قدرة حاملي الأسهم المنتشرة على ممارسة رقابة فعالة على الشركات، فإن معظم الحكومات تُقيّد تمركز ملكية البنوك وقدرة الأطراف الخارجية على شراء نسبة كبيرة من أسهم البنوك دون الحصول على موافقة الجهات التنظيمية، وتتشاءم هذه القيود بسبب المخاوف بشأن تركيزات القوة في الاقتصاد أو بشأن نوع الأشخاص الذين يسيطرون على أحد البنوك. ويتم تنفيذ هذه القيود عادةً من خلال متطلبات تلزم المشترين لأسهم البنوك بتتبّيه المسؤولين الحكوميين عندما تزيد حيازاتهم عن مستوى معين، وقد يحتاجون إلى موافقة تنظيمية تتجاوز نسبة معينة، ومن بين 107 دولة في قاعدة بيانات BCL للتنظيم والإشراف على البنوك، فإن 41 دولة لديها حد على نسبة رأس مال البنوك المملوكة لكيان واحد أقل من 50% و38 دولة لديها حدود أقل من 25%. وبالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك قيود على من يحق له امتلاك البنك، مثل حظر الملكية من قبل الشركات غير البنكية، أو شركات الأوراق المالية أو شركات التأمين في بعض البلدان (Caprio, Laeven, and Levine 2003)، أما إذا حدث اندماج أو استحواذ للبنك أو إعادة بناءه؛ فمن الضمان أن يتمتع البنك أو المجموعة البنكية بما يلي: (Marcus 2000)

- مساهمين مناسبين؛

- قوة مالية كافية؛

- هيكل قانوني يتماشى مع الهيكل التشغيلي للبنك أو المجموعة البنكية؛

- إدارة تتمتع بالخبرة والنزاهة الكافيتين.

- آلية التدقيق الخارجي:

تهتم الجهات الرقابية في المقام الأول بالحفظ على استقرار النظام البنكي وتعزيز سلامة وصحة البنوك الفردية من أجل الحفاظ على ثقة السوق وحماية مصالح المودعين، وهو ما يتتوفر من خلال وجوب وجود لجنة خارجية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

للتدقيق في كل بنك (Basel Committee on Banking Supervision 2013)، والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط والمهام الآتية: (Bank 2016)

- إلزام البنوك بتشكيل لجنة تدقيق، والتأكد من أن معظم الأعضاء مستقلون عن الكيان الخاضع للتدقيق ولديهم المهارات المناسبة؛
- توظيف مشرفين ذوي خبرة في مجال المحاسبة والتدقيق؛
- توفير التدريب المستمر حول معايير المحاسبة الدولية والمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية لموظفي السلطة الإشرافية؛
- تبادل المعلومات مع المراجعين الخارجيين بشكل مستمر وتحديد الأعمال الإضافية التي يتعين على المراجعين الخارجيين القيام بها خارج نطاق التدقيق القانوني؛
- إلزام المراجعين الخارجيين بإعداد تقرير سنوي عن حالة الأصول المالية للبنوك ذات الأهمية النظامية. ويتضمن هذا التقرير تفاصيل عن منهجية التدقيق وقيودها والنتائج الرئيسية بشأن استمرارية العمل أو المخاطر الرئيسية التي يواجهها البنك، والمعلومات الإضافية المناسبة (على سبيل المثال، الإجراءات التصحيحية الموصى بها)؛
- يجب تقديم تقرير حالة الأصول المالية في الوقت المناسب إلى المشرفين لتمكينهم من اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب؛
- يجب أن يكون نطاق ومح تو تقرير حالة الأصول المالية مرناً ليعكس التغييرات داخل القطاع البنكي وداخل البنك ويجب مناقشته بين المراجعين والمشرفين؛
- إعداد قائمة بالقضايا المالية المحددة التي يجب تغطيتها في تقرير المخاطر بالتعاون مع المدققين، وذلك بناءً على ملف المخاطر الخاص بالبنك ونموذج أعماله؛
- إجراء مناقشات وجهاً لوجه مع المدققين الخارجيين، وإدارة البنك، وكذلك رئيس لجنة التدقيق ولجنة المخاطر من أجل الحصول على فهم مفصل للنتائج والقضايا الرئيسية التي تم تسليط الضوء عليها؛
- يجب أن يتبع التدقيق نهجاً حديثاً قائماً على المخاطر، والذي يركز على مخاطر الأخطاء الجوهرية وكيفية تخفيف الكيان الخاضع للتدقيق لهذه المخاطر من خلال نظام الرقابة الداخلية الخاص به؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

- من أجل تعزيز الرقابة الاحترازية على المؤسسات البنكية وحماية عملاءها؛ يجب أن يكون لدى المدققين واجب الإبلاغ فوراً إلى السلطات المختصة؛ كلما أدركوا أثناء أداء مهامهم بعض الحقائق التي قد يكون لها تأثير خطير على الوضع المالي أو التنظيم الإداري والمحاسبي للمؤسسة البنكية.

### 3/2- آلية رقابة الدائنين الكبار:

يمكن للدائنين الكبار أن يعملوا كأداة تأديبية أخرى لإدارة البنوك، إذ أن قوتهم تأتي جزئياً بسبب حقوق التحكم التي يحصلون عليها عندما تختلف الشركات عن السداد أو تنتهك عهود الدين، ولأنهم يقرضون عادةً في الأمد القصير، لذلك يتبعن على المقترضين العودة على فترات منتظمة وقصيرة للحصول على المزيد من الأموال، وتعد السمة المميزة للديون هي أن الدائنين لا يحتاجون إلى التنسيق لاتخاذ إجراءات ضد شركة متأخرة عن السداد (Shleifer Andrei and Vishny 1997). ولذلك فإن الدائنين الأقوياء لهم أهمية بالغة بالنسبة للأداء الفعال للبنوك بقدر أهمية المالك الأقوياء، ولديهم حافز أكبر لمراقبة البنوك عن قرب، وكما ذكر أعلاه، تختلف البنوك عن الشركات غير المالية من حيث أنها تحتفظ بجزء كبير من ديونها على شكل ودائع للجمهور، وعادةً ما يتم وضع هذه الودائع من قبل العديد من المودعين، وعلى الرغم من أن معظم البنوك لديها قدر لا بأس به من المودعين الكبار، فإن غالبية المودعين يضعون مبالغ صغيرة نسبياً من الودائع. ونتيجة لذلك، تمثل البنوك إلى الاحتفاظ بالديون المنتشرة أكثر من الشركات غير المالية. ولهذا فإن الطبيعة المنتشرة للديون البنكية تجعل إعادة التفاوض على الديون أمراً صعباً؛ مما يؤدي إلى إضعاف الحكومة خصوصاً إذا ما قرر الدائnenون نقل ودائعهم إلى بنك آخر؛ مما ستنعكس سلباً على تكلفة الأموال بالبنك وهذا سيجعل من خروجه من السوق البشري، إلا أن نظام التأمين على الودائع يعد عاملاً مهماً في تعزيز حماية البنوك ضد أي تغير مفاجئ قد يتم اتخاذه من طرف المودعين، فهو يقلل من الدور الرقابي لحاملي الديون ويجعل من البنوك غير محفزة لجذب الديون غير الودائنية، والتي لا يتم دعمها، ولهذا فإن هيكل الديون المنتشرة للبنوك يرجع إلى حد كبير إلى وجود نظام التأمين على الودائع، والذي يمنح المودعين الصغار غير المطلعين الثقة لوضع أموالهم في البنوك (Farinha 2003).

### 4/2- آلية التشريعات والقوانين:

تشتئ أغلب البلدان شكلاً من أشكال الرقابة التنظيمية والإشرافية الرسمية قصد التحكم في انضباط السوق البنكي، حيث يعد الانضباط في شكل الرقابة الإشرافية الرسمية أمر بالغ الأهمية للتعويض عن الإخفاقات في الحكومة الداخلية وكذلك انضباط السوق وتعزيز سلامة الجهاز البنكي والثقة فيه، وهذا من خلال إنشاء لوائح تحدد سلطة المشرفين لتنظيم البنوك ووضع المتطلبات المنفصلة التي قد تكون ضرورية للإشراف على سلوك

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

البنك ومراقبته، كما ينبغي هيكلتها بحيث تعزز التعاون بين الجهات التنظيمية للبنوك والوسطاء الماليين غير البنكيين وتحد من احتمالات التحكيم التنظيمي (Saal and Lindgren, Mr. Carl-Johan 1996)، لذا ينبغي على السلطات الإشرافية تقييم أداء حوكمة البنوك المنضوية تحت لوائها من خلال الامتثال إلى مجموعة الإرشادات التالية: (Banque des Règlements Internationaux 2015)

- يجب على السلطات الإشرافية وضع مبادئ توجيهية أو قواعد، تتوافق مع المبادئ المنصوص عليها من طرف لجنة بازل، والتي تتطلب من البنوك اعتماد سياسات وممارسات حوكمة الشركات القوية، خصوصاً إذا كانت القوانين أو اللوائح أو المدونات أو قواعد الإدراج على المستوى الدول غير شاملة بما يكفي لتغطية احتياجات الحكومة المؤسسية المحددة للبنك؛

- ينبغي للسلطات الإشرافية أن تحدد ما إذا كان البنك لديه آليات تمكن مجلس الإدارة والإدارة من القيام بوظائفهم الإشرافية. ويجب عليهم أيضاً التحقق من أن مجلس الإدارة والإدارة لديهم إجراءات معنول بها لمراقبة الأهداف الإستراتيجية للبنك: الرغبة في المخاطرة، والأداء المالي، وكفاية رأس المال والتخطيط، والسيولة، وملف المخاطر وثقافة المخاطر، والضوابط، ممارسات المكافآت، واختيار وتقييم أعضاء الإدارة؛

- يتبعن على السلطات الإشرافية أن تضع إجراءات تمكنها من تقييم جميع مكونات حوكمة البنك، حيث يمكن أن يأخذ هذا التقييم شكل تقييمات متمثلة في وثائق وتقارير مكتوبة، ومقابلات ومشاورات مع أعضاء مجلس الإدارة وموظفي البنك، ومراجعات، وتقييمات ذاتية للبنك، وأشكال أخرى من المراقبة، سواء في الموقع أو خارجه؛

- في حالة وجود هيكل مجموعة، يجب على السلطة الإشرافية أن تأخذ بعين الاعتبار كل من مسؤوليات الحكومة للبنك الأم والفرع التابع له؛

- يجب أن تكون لدى السلطة الإشرافية مجموعة من الأدوات التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات تحسين وفشل الحكومة، ويجب أن يكون قادراً على فرض التحسينات والتدابير التصحيحية ومحاسبة البنك على حوكمه الشركata؛

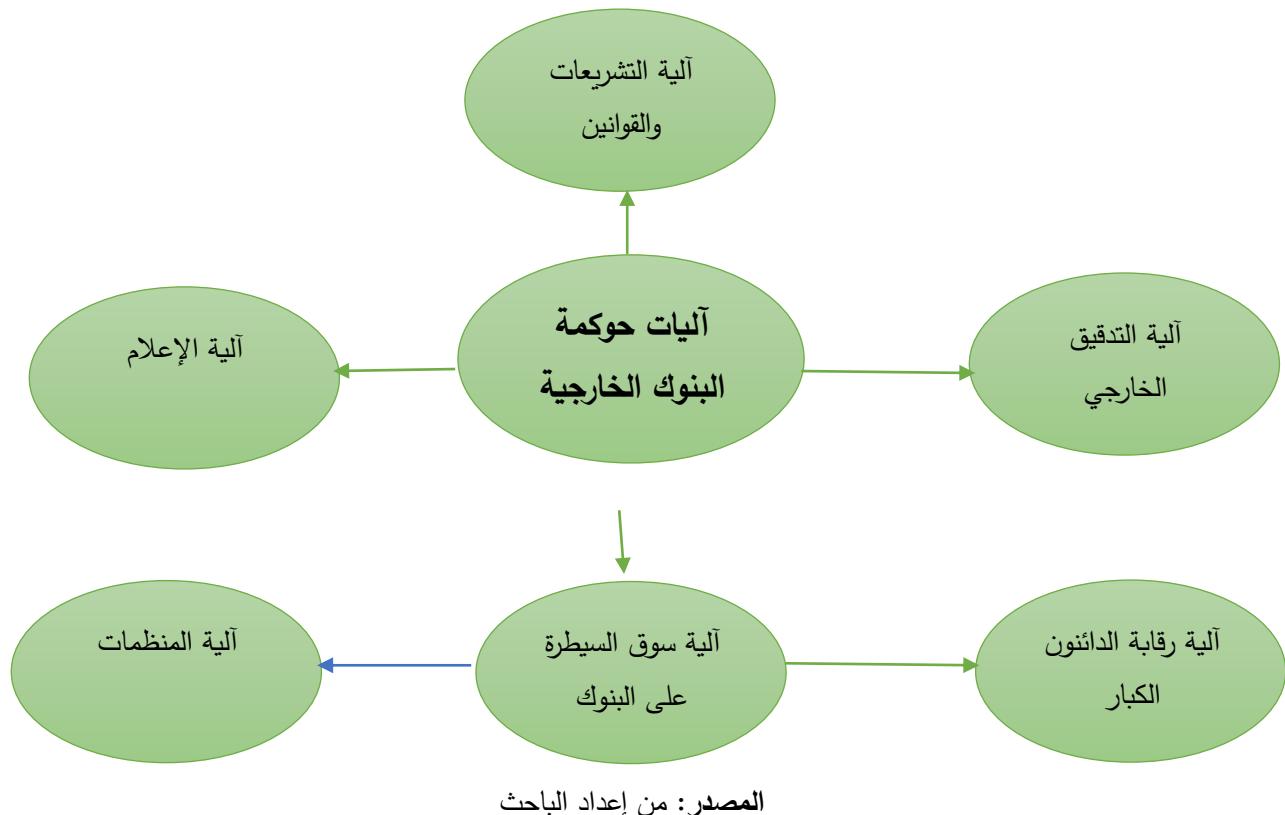
- عندما تطلب السلطة الإشرافية من البنك اتخاذ إجراء تصحيحي، يتبعن عليها أيضاً وضع جدول زمني لتنفيذها، إذ يتبعن على الهيئة أن تضع إجراءات لتنبيه إدارة البنك ومطالبته باتخاذ إجراءات تصحيحية أكثر صرامة إذا

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

فشل البنك في معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها سابقاً أو إذا اعتبرت الهيئة أن هناك حاجة إلى تدابير أخرى إضافية.

تجدر الإشارة أن نفس الآليتين الخارجيتين اللذان تم التطرق إليهما بالتفصيل عند عرض آليات الحوكمة الخرجية للشركات أعلاه (آلية الإعلام وآلية المنظمات)؛ فإنهما أيضاً تعتبران آليتين تعززان من حوكمة البنوك.

الشكل رقم 02: مخطط توضيحي لآليات الحوكمة الخارجية بالبنوك



### ثانياً/- آليات حوكمة البنوك الإسلامية:

يستخدم البنك الإسلامي نفس الآليات التي يستخدمها البنك التقليدي، بالإضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية ووحدة المراجعة الشرعية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية والهيئة الإسلامية العالمية للرقابة على النظام البنكي الإسلامي. وعلى عكس النظام التقليدي، فإن النظام المالي الإسلامي يعتمد على المشاركة الفعالة لمؤسسات السياسة العامة والسلطات التنظيمية والإشرافية والسلطات الشرعية. وتقوم هذه المؤسسات مجتمعة بمراقبة أداء الشركة ومدى إخلاصها والتزامها بالعقود الصريحة والضمنية (Bouheni and Ammi 2015)،

وتختص هذه الهيئات في تقديم ما يلي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### 1/- مجالس الرقابة الشرعية:

إن من السمات المميزة للبنوك الإسلامية تواافق أنشطتها مع مبادئ الشريعة، وقد أنشأت البنوك الإسلامية هيكل عمليات حوكمة الشركات لطمأنة أصحاب المصلحة بأن جميع المعاملات تتوافق مع مبادئ الشريعة ولضمان الامتثال. وتتضمن مجالس الرقابة الشرعية، التي تعمل إما داخل البنك الإسلامي نفسه أو من خلال مؤسسة خارجية مثل البنك المركزي، التوافق مع المبادئ الدينية، وكل مجلس سلطة تصميم وتطوير وإصدار المنتجات المالية والأدوات القانونية المتوفقة مع الشريعة (Bouheni and Ammi 2015).

وتختلف المهام الداخلية لهيئات الرقابة الشرعية وفقاً للأحكام المنصوص عليها في النظام الأساسي لكل بنك إسلامي معين أو من قبل الهيئات التنظيمية الوطنية. وبجانب اللوائح الداخلية، فغالباً ما تقوم الجهات التنظيمية الدولية والوطنية بتنفيذ المبادئ التوجيهية للهيئات الشرعية، من خلال ضمان امتثال المعاملات للشريعة الإسلامية، وتحديد الكفاءات وتكوينها وحدود سلطة اتخاذها للقرارات، وبالإجماع تحمل المجالس الشرعية مسؤولية خمسة مجالس رئيسية؛ وهي: (Helmy 2012)

- التصديق على الأدوات المالية المسموح بها من خلال الفتاوى (التدقيق الشرعي المسبق)؛
- التحقق من مدى امتثال المعاملات لفتاوي الصادرة (التدقيق الشرعي اللاحق)؛
- التتحقق من حساب ودفع الزكاة (إعطاء الصدقات)؛
- التخلص من الأرباح غير المتوفقة مع الشريعة الإسلامية؛
- تقديم المشورة بشأن توزيع الدخل أو النفقات بين مساهمي البنك وحاملي حسابات الاستثمار.

### 2/- وحدات المراجعة الشرعية:

أنشأت معظم البنوك الإسلامية، وخاصة تلك التي تمثل لمعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI هيكل آخر لمراجعة الشريعة الداخلية أطلقت عليه اسم: وحدة مراجعة الشريعة، إذ تعد هذه الأخيرة مستقلة عن الإدارات الأخرى أو تشكل جزءاً لا يتجزأ من قسم الرقابة والتدقيق في المؤسسة، وهي تؤدي مجموعة من المهام المشابهة لتلك التي يقوم بها قسم التدقيق: حيث يستخدم المراجعون عموماً جميع الصلاحيات اللازمة للتأكد من أن جميع المعاملات المالية التي تنفذها الإدارة تتوافق مع أحكام هيئة الرقابة الشرعية. وفي هذا الصدد، يقتصر دور وحدة المراجعة الداخلية على المراقبة التكميلية، وهذا يجعل مهمتها

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

ثانوية، وإن كانت أكثر تركيزاً وتحديداً مقارنة بمهمة هيئات الرقابة الشرعية التي تعد المحكم النهائي في المسائل المتعلقة بالامتثال للشريعة، إلا أنه وفي بعض الحالات، منح لوحدات مراجعة الشريعة مسؤولية حصرية للمراقبة (Haddad and Bouri 2022).

### **3- مجلس الخدمات المالية الإسلامية:**

تم افتتاح مجلس الخدمات المالية الإسلامية، الذي يتخذ من كوالالمبور مقراً له، رسمياً في 3 نوفمبر 2002 وببدأ عملياته في 10 مارس 2003. وهو يعد بمثابة هيئة دولية لوضع المعايير للهيئات التنظيمية والإشرافية التي لها مصلحة خاصة في ضمان سلامة واستقرار صناعة الخدمات المالية الإسلامية، والتي تم تعريفها على نطاق واسع لتشمل مختلف الخدمات البنكية وسوق رأس المال والتأمين. وفي سبيل تعزيز هذه المهمة، يعمل مجلس الخدمات المالية الإسلامية على تعزيز تطوير صناعة خدمات مالية إسلامية حكيمة وشفافة من خلال تقديم معايير دولية جديدة أو تكيف المعايير الحالية بما يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، والتوصية بتبنيها .(Rashid, M. H. U., Khanam, R. & Ullah 2021)

### **4- الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني (IIRA):**

بدأت الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني (IIRA)، التي تتخذ من البحرين مقراً لها، نشاطها في يوليو 2005. وتقوم الوكالة بتقييم القدرة على سداد الديون، والالتزام بالشريعة الإسلامية، وحوكمه الشركات في المؤسسات المالية، وكذلك القوة المالية لشركات التأمين، وهي تتنافس مع أهم وكالات التصنيف الائتماني العالمية مثل: فيتش، وموديز، وستاندرد آند بورز (Hanif 2018).

### **المبحث الثالث: علاقة الحكومة بأداء البنوك**

يُعد التقييم الدوري للأداء المالي للبنك في مختلف أعماله واجباً إدارياً بالغ الأهمية، ويتحقق ذلك من خلال اختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة لإجراء تقييم الأداء الذي يوضح ويمثل الوضع المالي للبنك، وينبع هذا من التأكيد على أن تقييم الأداء المالي وتحسينه يُشكّلان الهدف الأساسي لوجود أي بنك، وأن نجاحه مرهون بكفاءة وفعالية أدائه، وفي ظل التطورات التي شهدتها القطاع البنكي واشتداد المنافسة بين البنوك، أصبح تبني معايير الحكومة في البنوك أمراً ملحاً، لكي تضمن من خلالها سلامة القطاع البنكي وتحقيق أداء أمثل للبنوك بصفحة خاصة وللاقتصاد بصفة عامة.

#### **المطلب الأول: الأداء البنكي**

يُعد قياس الأداء مفهوماً بالغ الأهمية للمؤسسات بشكل عام، ونظراً لأهميته تناولته الكثير من الدراسات، إلا أنه لم يتم التوصل بعد إلى إجماع على توصيفه النهائي، حيث لا يزال الأداء مجالاً غالباً غنياً بالبحث والتحليل نظراً لارتباطه الوثيق بالعديد من المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

#### **الفرع الأول: تعريف الأداء**

وفقاً لعلم أصول الكلمات، يعود أصل الكلمة الأداء إلى القرن الثالث عشر، وهي مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة "performer". واستخدام هذه الكلمة في اللغة اليومية يمكن أن يشير إلى أربعة معاني رئيسية:

1/- نتائج العمل: في هذه الحالة يشير الأداء إلى نتيجة تنفيذ العمل، والذي يتم قياسه على أساس مؤشرات قابلة للمقارنة مع مرجع محددة.

2/- النجاح: الأداء مرادف للنجاح وتحقيق النتائج الجيدة التي يمكن أن تكون خاصة بالأفراد أو المؤسسات.

3/- الإجراء: لا يمثل الأداء النتائج فحسب، بل يمكن أن يمثل أيضاً الإجراءات التي يتم تنفيذها لتحقيق هذه النتائج.

4/- القدرة: في هذه الحالة، تعني الكلمة الأداء "الإمكانية" أو القوة والقدرة على إنجاز مهمة ما.

وبناءً على هذا التعريف، يمكننا أن نستنتج على أن الأداء يعبر عن نتيجة يمكن تقديرها بالمقارنة بين الإنجازات والأهداف والتي تترجم مدى نجاح العمل (Bounfour 2000).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

ليتم تطوير العديد من التعريفات حول الأداء من قبل عدة باحثين في السنوات الأخيرة لتغطي أيضًا متطلبات التنمية المستدامة، بحيث لكي تكون أي منظمة مستدامة؛ وجب عليها أن تكون فعالة، أي أن تكون أفضل سواء في استراتيجيتها أو في تنظيمها احترامًا لبنود ومبادئ التنمية المستدامة (Capron and Quairel 2019).

### **الفرع الثاني: تعريف الأداء البنكي**

يعد مفهوم الأداء البنكي صعب الفهم لأنه يمكن قياسه من خلال عدد كبير من المؤشرات ويمكن تقسيمه من زوايا مختلفة، فإذا أردنا قياس أداء البنك بناءً على مدى قدرته في تحقيق أهدافه، فهنا نتحدث عن مفهوم الكفاءة؛ هذا من ناحية أولى، أما من ناحية ثانية فإذا أرنا قياسه بناءً على تحقيقه لأفضل النتائج الممكنة بالوسائل المتاحة له والتي سيتم تطبيقها خلال فترة زمنية محددة؛ فإننا نتحدث هنا عن مفهوم الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومن ناحية ثالثة، فإذا أردنا قياسه من خلال السلوك المنطقي للبنك الهدف بطبيعة الحال إلى تعظيم أرباحه مع شرط الالتزام بالقواعد الصادرة عن الهيئات المالية الدولية والسلطات العامة لكل بلد وكذا لأخلاقيات المجتمع؛ فهنا نتحدث عن مفهوم العقلانية (Mustapha 2019).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### **المطلب الثاني: أنواع الأداء البنكي**

يُتيح لنا التعريف العام لمفهوم الأداء البنكي استنتاج أن هناك عدة أنواع من "الأداء" وعلى أنه يمكن استخدامه في مجالات مختلفة، بهدف تقييم قدرة الكيان على تحقيق الأهداف التي يفترض منه تحقيقها، إذ يمكن قياسه على أساس عدة مفاهيم مختلفة للأداء وهي: الأداء المالي، الأداء الاستراتيجي، الأداء التنظيمي، الأداء الاقتصادي، والتقني والإداري والتجاري والاجتماعي (Bikker and Bos 2008)، وستطرق لهم باختصار كما يلي:

#### **الفرع الأول: الأداء المالي**

الأداء المالي للبنك هو حجر الزاوية والهدف لأي نشاط بنكي، إذ يكن تعريفه على أنه: هو قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية والمالية المتاحة لتحقيق الأهداف المالية التي حدتها، إذ ينطوي مفهومه على تقليل التكاليف مع تعظيم المكاسب، وتلجم البنوك إلى عدة مؤشرات تتبعها لتقييم أدائها المالي والتي تشكل جزءاً من أهدافه الرئيسية، وتتلخص هذه الأهداف في تحقيق أقصى قدر من الأرباح من خلال زيادة الإيرادات وتخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين الإنتاجية عن طريق الوكالة؛ حسب محفظته المالية؛ حسب المنتج، وما إلى ذلك (Mamo, Feyisa, and Yitayaw 2021).

#### **الفرع الثاني: الأداء الاستراتيجي**

يتمثل الأداء الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات/المنتجات التي ستمكن الشركة من خلق الثروة على المدى الطويل والمتوسط، والبنوك بدورها يجب عليها أن تضع خطة استراتيجية تتيح لها أن تكون أكثر كفاءة لتلبية متطلبات عملائها على أفضل وجه من خلال تعظيم أرباحها عبر وضع خطة استثمارية متوسطة وطويلة الأجل؛ تمثل في تبني واستخدام التقنيات الحديثة الجديدة لتكون أكثر كفاءة. وتحقيق هذه الغاية؛ يتبع على البنوك تدريب موظفيها باستمرار لجعلهم أكثر كفاءة وحتى يتمكنوا من تقديم خدمات ومنتجات أفضل لعملائهم، باعتبار أن تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوفير الوسائل لتحقيقها يعد أمراً ضرورياً لأي بنك (Kimball 1997).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### الفرع الثالث: الأداء التنظيمي

يعرف الأداء التنظيمي على أنه: "التدابير التي تتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بعواقبه المحتملة ذات الطبيعة الاجتماعية أو الاقتصادية" (Pollanen et al. 2017). ويفسر غالباً الأداء التنظيمي بناءً على العوامل الآتية:

- احترام الهيكل الرسمي: عدم الالتزام بالهيكل الذي حددته الشركة مسبقاً يمكن أن يؤدي إلى اختلال وظيفي ومشاكل على المستوى التنظيمي.
  - العلاقات بين الأقسام المختلفة: يجب على الشركة أن تعمل على التقليل من النزاعات وعوامل إثارتها بهدف تسهيل التنسيق بين أقسامها المختلفة.
  - جودة تدفق المعلومات: تطوير نظم معلومات تتسم بالكفاءة والفعالية والتي تسمح بالتداول الأمثل للمعلومات داخل المنظمة.
  - مرونة الهيكل: يجب أن تكون الشركة قادرة على التكيف والتفاعل مع القيود المختلفة (Issor 2018).
- وبالنظر إلى أن البنك عبارة عن هيكل هرمي، غالباً ما تكون الخدمات والأقسام المختلفة مترابطة فيما بينها، لذا فيُعد الأداء التنظيمي أمراً بالغ الأهمية داخل البنك، وهذا من أجل تأدية البنك لمهامه على النحو السليم، فلا بد عليه أن يكون منظماً إلى أقصى درجة، من خلال جعل مهام كل أقسامه واضحة ومفهومة ومعروفة للجميع، حتى يكون سير العمل في البنك منتظماً ومتماشياً مع الأهداف والتوقعات المحددة مسبقاً (Tang et al. 2022).

### الفرع الرابع: الأداء الاقتصادي

يتم تمثيل الأداء الاقتصادي من خلال النتائج والأرقام التي يتم عرضها على المستوى المحاسبي والتي توفر معلومات عن الوضع الحالي للبنك، وهي: رقم الأعمال، القيمة المضافة، الدخل التشغيلي، صافي الدخل، إلخ.

و يتواافق هذا الأداء أيضاً مع قدرة البنك على خلق الثروة والقيمة على المدى الطويل، وذلك من خلال تحديد أهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس (Luigi 2016).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### الفرع الخامس: الأداء الاجتماعي

يُعرف الأداء الاجتماعي بصفة عامة على أنه: "مستوى الرضا الذي يتحقق الفرد المشارك في حياة المنظمة" (Mekdassi and Maroun 2014). ومن الناحية العملية، من الصعب قياس هذا النوع من الأداء كمياً، لأنّه يعتمد بشكل أساسي على ظروف عمل الموظفين بالإضافة إلى الإجراءات التي تتخذها الشركة لتحسينها.

وهناك عدة مؤشرات ومعايير يمكن استخدامها لقياس هذا الأداء، وهي:

- رضا الموظفين والذي يمكن قياسه من خلال الدراسات الاستقصائية واستطلاعات الرأي الداخلية؛
- مدى تكرار الأزمات الاجتماعية داخل البنك والتي تؤدي إلى الإضرابات، وكذا درجة التغيير عن العمل والصراعات الداخلية وغيرها؛
- معدل استقالة الموظفين بالبنك (Ebrahim and Rangan 2014).

وباعتبار أنَّ الموارد البشرية تُشكِّل ركيزة مهمة جدًا للبنك، من خلال كونها تستحوذ على الحصة الأكبر من تكاليف التشغيل لمؤسسات الائتمان هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنَّها تُشكِّل أحد الأصول الأساسية للبنك والتي تضمن عبرها حسن سير العمل وتحقيق الربحية، ونظرًا للدور الكبير لها أصبحت البنوك في الوقت الحاضر تضم أقساماً مخصصة لإدارة الوظائف وتوظيف الموارد البشرية؛ بهدف جذب الأشخاص المناسبين وذوي الكفاءة والسعى إلى توفير جميع متطلباتهم وحاجياتهم قصد الاحتفاظ بهم (Yeung 2011).

### الفرع السادس: الأداء التقني

يرتبط الأداء التقني بعاملين رئيسيين هما: العامل البشري والعامل التقني، حيث يرتبط هذا الأداء بمدى كفاءة الشركة في استخدام الموارد المتاحة لديها، وكذلك لدرجة التحسين والابتكار في عملية الإنتاج الخاصة بها، حيث يتتعين على الشركة أن تعمل على تعظيم أدائها وربحيتها وإنتاجيتها مع الاستغلال الأمثل لمواردتها البشرية والتقنية (García-Morales, Bolívar-Ramos, and Martín-Rojas 2014). لذا فقد أصبح لزاماً على البنك اليوم أن تطبق عدة وسائل متقدمة لضمان قدرتها التنافسية في السوق الذي يتميز بالتطورات المالية والتكنولوجية الهائلة، وهو ما ينبغي عليها ضرورة تقديمها للمنتجات والخدمات المثالية لعملائها، وهذا يتطلب أن يكون لديها كافة التقنيات الجديدة اللازمة لتحقيق هذا الهدف، بدءً من البرمجيات والبطاقات الإلكترونية إلى خدمات الدفع عبر الإنترنت وإدارة الحسابات، فممارسة الخدمات البنكية الإلكترونية تقلل من التكاليف التشغيلية للبنوك وتزيد من أدائها على أساس الربحية. وكما تم ذكره سابقاً، فلكي تكون البنوك فعالة من الناحية التقنية، لا يكفي أن

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

يكون لديك الوسائل؛ بل يجب عليها أيضًا امتلاك الموارد البشرية الكافية لتطبيق الوسائل التقنية المتاحة لها .(Gutu 2014)

### **الفرع السابع: الأداء الإداري**

يتجلّى الأداء الإداري في ضرورة توفير الموظف على مجموعة المهارات والمواصفات والمعلومات ذات الصلة التي تؤثر على عمله، والتي ترتبط بأدائه في مكان عمله (Mitchelmore and Rowley 2010). ولتقييمه، توجد 55 معايير يجب اختبارها، وهي: (HOGAN and WARRENFELTZ 2003)

- إدارة المرؤوسين: التطوير، المساعدة، السلطة، وغيرها؛
- ريادة الأعمال: الكفاءة والفعالية وما إلى ذلك؛
- القيادة: التفكير المنطقي، والثقة بالنفس، والتواصل، وما إلى ذلك؛
- إدارة الموارد البشرية: إدارة العمليات والمجموعات، وغيرها؛
- مهارات أخرى: ضبط النفس، والموضوعية النسبية، والطاقة والقدرة على التكيف، وما إلى ذلك.

وباعتبار أن البنوك توجد فيها عدة علاقات هرمية، إذ يتم تنفيذ العمل عادة في فرق تضم عدداً كبيراً نسبياً من الموظفين، فلهذا يستوجب على المدراء النظر في مهارات إدارة قيمة العملاء ومهارات إدارة مخاطر الاحتيال كجزء من مسؤولياتهم، حيث تزيد كفاءات المدراء من القيمة الاقتصادية المضافة؛ والقيمة السوقية المضافة؛ والقيمة النقدية للبنك، وهو ما ينبغي على المدير أن يتحلى بصفات القائد حتى يتمكن من إدارة الفريق وقيادته نحو تحقيق الأهداف المحددة، فبفضل نجاح موارده البشرية يمكن البنك من تحقيق الكفاءة والربحية وكذا استدامته (Apreku-Djan et al. 2022).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### **المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي للبنوك**

تعتمد فعالية إدارة البنك على التقييم الدقيق للأداء والنتائج، إذ يُشترط في زيادة أداءها ليكون فعالاً وجود نظام قياس متقدم ومتوقع، حتى تحقق تميزها التنظيمي، لذا فتقييم الأداء المالي للبنوك له أهمية كبرى، فمن خلاله يتم تحديد الانحرافات والعوامل التي تتحقق نجاحه بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

#### **الفرع الأول: أهمية الأداء المالي للبنوك**

يُعد تقييم الأداء المالي أمراً بالغ الأهمية لإطلاع البنك على المتغيرات الرئيسية التي تساهم في نجاحه، فإذا عجز البنك عن تقييم أنشطته، فلن تتمكن من الإشراف عليها، وبدون إشراف، يستحيل تحقيق إدارة فعالة، وبالتالي لا يمكنه اتخاذ قرارات سليمة دون قياس أدائه، لذا تكمن أهمية تقييم الأداء المالي للبنك في النقاط

الرئيسية التالية: (Sheetal 2023)

- يُعد تقييم الأداء المالي ركيزة أساسية ومصدر بيانات مهم لعمليات التخطيط والرقابة الفعالة؛
- يُعتبر بمثابة أداة حيوية لتشخيص المشكلات ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحليل أسباب الانحرافات، وتحديد المسؤولية عنها؛
- يُعد مفيداً في تزويد إدارة البنك بالمعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة فيما يتعلق بالتطوير والاستثمار والتغييرات الحاسمة؛
- يُعتبر مساعداً لهيئات الرقابة الداخلية والخارجية على أداء عملها بفعالية؛
- يُجنب البنك من اللجوء إلى طلب القروض من البنك المركزي؛
- يعكس الأداء العام للبنك بمرور الوقت؛ مما يُشير إلى ما إذا كان قد شهد تحسناً أو تدهوراً.

#### **الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية**

توفر عملية تقييم الأداء معلومات أساسية لاتخاذ قرارات مدرورة، ومع ذلك، لا يمكن لهذه العملية أن تستمرة دون تحديد أهدافها، حيث يمثل جوهر عملية التقييم في تقييم مدى تحقيق البنك لأهدافها المنشودة، لذا يمكننا تلخيص هذه الأهداف في النقاط الرئيسية التالية: (Thameur Bensaoucha, Abed Adda 2024)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

- يقيّم الأداء المالي لتحديد الوضع المالي للبنك، حيث يوضّح هذا الوضع مدى قدرة إدارة البنك على تنفيذ إجراءات تهدف إلى تحقيق أهداف محددة. علاوةً على ذلك، يكشف الأداء المالي عن وجود مشاكل محتملة في النهج التشغيلي، والتي تتطلب تصحيحاً في حال وجود وضع مالي غير موات لها؛
- عملية قياس وتقييم الأداء المالي للبنك يسهل فهم موقف السيولة لديه، وتحديد قدرته على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل؛
- يتم من خلاله تقييم كفاءة البنك في استخدام رأس المال العامل للتأكد من عدم تخصيصه بشكل زائد أو أقل من اللازم؛
- ملائمة هيكل التمويل، أي مدى ملائمة الالتزامات طويلة الأجل فيما يتعلق بالظروف الخاصة للبنك؛
- يقيس مدى قدرة البنك على تحقيقه لأرباحٍ كافيةٍ، إلى جانب مدى قدرته على تغطية الفوائد المتحصل عليها لرؤوس الأموال المقرضة؛
- يتم تقييم قدرة البنك على توليد فائض مالي، وهذا لتحديد ما إذا كان بإمكانها التمويل الذاتي لإنجاز مشاريع معينة؛
- تحديد الأخطاء والانحرافات، مع إيلاء اهتمام خاص لأسبابها والمساءلة عنها، حتى يتم التمكن من فهم تأثيرها المستقبلي المحتمل والتخفيف من حدتها؛
- يعتبر تقييم الأداء عملية أساسية لتحديد مدى تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### **المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء المالي للبنوك**

تقع على عاتق البنوك مسؤولية حماية أصول المودعين وتحقيق مصالح مختلف أصحاب المصالح، بما في ذلك المساهمين والدائنين والموظفين، وفي ظل المنافسة الشديدة بين البنوك، تواجه البنوك وضعًا يتطلب تقييمًا مركّزاً لأدائها عبر أبعاد متعددة، أهمها البعد المالي، وهذا لضمان استدامتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية؛ والذي يتحقق من خلال توفير معلومات دقيقة تمكنها من إرساء إطار منهجي تحايلي متين لتطوير و اختيار أنسب المؤشرات لتقييم أدائها، حتى تستطيع فيما بعد توضيح مدى استخدامها الفعال للأموال الموضوعة تحت سلطتها تحقيقاً لأهدافها المالية، وسواءً كانت هذه النسب والمؤشرات المالية تقليدية أو حديثة، فإنها مساهمان بشكل فعال في تقييم الأداء المالي للبنوك بشكل صحيح.

#### **الفرع الأول: مؤشرات الأداء المالي الكلاسيكية**

لتقييم أداء البنوك، هناك حاجة إلى مجموعة من المؤشرات المالية لتحليل وضعها المالي، قصد التعرف على نقاط قوتها وتحسينها مع تحديد عيوبها وتصحيحها، وتوجد العديد من مؤشرات الأداء المالية الكلاسيكية التي من خلالها يتم تقييم أداء البنوك، وهي كالتالي:

##### **أولاً/- مؤشرات الربحية:**

تعتمد الأساليب التقليدية على الأرباح، وقد شاع كثيراً استخدامها من طرف الباحثين والهيئات المالية الدولية عند قياسهم للأداء المالي بالبنوك، حيث تشير الربحية إلى قدرة البنك على تحقيق الأرباح، وتنير الكفاءة الإدارية لإدارة البنك، إذ تعتبر الربحية المؤشر الأهم والأكثر موثوقية، كونها تعطي مؤشرًا واسعاً على قدرة البنك على رفع مستوى دخله (Sangmi and Nazir 2010)، علاوة على ذلك، تعمل الربحية كمؤشر حاسم على الصحة المالية الحالية والمستقبلية للبنك، كما يعبر المستوى الأعلى من الربحية عن مستوى أعلى من رضا المستثمرين والدائنين والإدارة عن أداء البنك (Alshehadeh et al. 2025)، وفيما يلي بعض مقاييس الربحية الرئيسية المستخدمة في قياس الأداء المالي للبنوك :

##### **1/- العائد على الأصول (ROA):**

يُعد العائد على الأصول (ROA) أحد أكثر النسب استخداماً في تحديد ربحية البنك، إذ يتم من خلاله تجنب التشوهات الناتجة عن الاختلافات في الروابط المالية وفي تعقيدات قوانين الضرائب، ويُعد أيضًا مؤشرًا أساسياً

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

على فعالية الإدارة، إذ يُظهر مدى مهارة إدارة البنك في تحويل أصوله إلى صافي دخل، وتتراوح حدوده الطبيعية ما بين 0.5% و 1.6%， ويحسب من خلال العلاقة الرياضية الآتية: (Kupiec and Lee 2013)

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

كما يُمثل العائد على إجمالي أصول البنك مقاييساً للكفاءة التشغيلي، ويُعتبر في المقام الأول انعكاساً لهامش ربح البنك ودخله التشغيلي. ويشمل ذلك قرارات الإدارة، مثل محفظة الأموال المجمعة والمُستثمرة، حجم البنك، ضبط النفقات، تسعير الخدمات والمنتجات، والالتزامات الضريبية (Karadayi 2023).

### 2- العائد على حقوق الملكية (ROE):

يعتبر العائد على حقوق الملكية (ROE) هو المؤشر الأكثر أهمية للربح، إذ يقيس إدارة البنك في كافة أبعادها، ويقدم صورة عن كيفية استخدام رؤوس الأموال التي يجلبها المساهمون، وتأثير حصصهم في نشاط البنك، حيث يشير معدل العائد المرتفع على حقوق الملكية إلى قدرة البنك في العثور على فرص استثمارية مرحبة للغاية، كما تعمل مدفوعات الأرباح على تخفيف مشكلة الوكالة وتقليل الأرصدة الخامدة للبنك، فهي تبين أن مجلس إدارة البنك مصممة لتلبية أهداف المساهمين. كما تتراوح حدود نسبته الطبيعية ما بين 10% و 30%， ويتم تحديده على النحو التالي: (Pennacchi and Santos 2018)

$$\text{العائد على حقوق الملكية (ROE)} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{حقوق المساهمين}} \times 100$$

تجدر الإشارة إلى أن العائد على حقوق الملكية (ROE) يتأثر بقيمة العائد على الأصول (ROA)، ويمكن أيضاً حسابه بناءً على عدة عناصر كما يلي: (Subramanyam 2016)

### 1- العائد على حقوق الملكية (ROE) = $\text{ROA} \times \text{الرافعة المالية} \times 100$

$$= \frac{\text{متوسط إجمالي الأصول}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}} / \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{حقوق الملكية}} \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{صافي الدخل}} / \frac{\text{متوسط إجمالي الأصول}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

$$2- \text{العائد على حقوق الملكية (ROE)} = \frac{\text{الرافعة المالية}}{\text{الرافعة المالية}} \times \frac{\text{صافي هامش المبيعات}}{\text{صافي هامش المبيعات}} \times \frac{\text{معدل دوران الأصول}}{\text{معدل دوران الأصول}}$$

$$= \left( \frac{\text{متوسط إجمالي الأصول}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}} / \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{حقوق الملكية}} \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{صافي الدخل}} \right) / \left( \frac{\text{المبيعات}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{المبيعات}} / \frac{\text{متوسط إجمالي الأصول}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}} \right)$$

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

$$ROE = ((الرافعة المالية \times صافي الدخل / الأرباح قبل الضرائب) \times (الأرباح قبل الضرائب / الأرباح قبل الضرائب / الأرباح قبل الضرائب)) / (المبيعات \times معدل دوران الأصول))$$

- 3- نسبة مضاعف حقوق الملكية (EM):

هو مقياس للرافعة المالية، يُحسب بقسمة إجمالي قيمة أصول الشركة على حقوق المساهمين، وباعتبار أن البائع التمويلي للبنوك هي إما الأسهم أو الديون؛ وبالتالي فإن نسبة مضاعف الأسهم المرتفعة تشير إلى أن الديون تمثل جزءاً أكبر من تمويل الأصول، أو أن البنوك لديها ديون أكثر فيما يتعلق بإجمالي أصولها، وبعبارة أخرى، فهذا يعني بأن البنك قد حول ديوناً إلى أصول أكثر من رأس ماله؛ مما سنتتج من خلاله أنه كلما ارتفع معدل مضاعف حقوق الملكية، زادت المخاطر التي يتحملها البنك، ويقاس EM من خلال العلاقة الآتية:

(Nyoka 2019)

$$\text{نسبة مضاعف حقوق الملكية (EM)} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حقوق المساهمين}} \times 100$$

- 4- هامش الربح (PM):

يقيس هامش الربح قدرة البنك على التحكم في النفقات وبالتالي قدرتها على تحقيق صافي الدخل من دخلها التشغيلي، حيث تلجأ البنوك إلى رفع متوسط عائد الأصول لديها من خلال توزيع الأصول بعناية على القروض والاستثمارات ذات العائد الأعلى مع تجنب المخاطر المفرطة، وبشكل عام كلما ارتفع هامش الربح؛ زادت كفاءة البنك في خفض نفقاته، ويمكن حسابه بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على إجمالي الدخل التشغيلي، وهذا وفقاً للمعادلة الرياضية الآتية: (Subalakshmi, Grahalkshmi, and Manikandan 2018)

$$\text{هامش الربح (PM)} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{الإيرادات}} \times 100$$

- 5- صافي هامش الفائدة (NIM):

يُعدّ صافي الفائدة المقياس الأنسب لدراسة فعالية البنك وكفاءته واستقراره في عملياته، حيث يُعتبر مقياساً صافي عائد البنك، ويتم حسابه بقسمة إيرادات الفوائد مطروحاً منها مصروفات الفوائد على إجمالي الأصول، ويوضح أكثر من خلال المعادلة التالية: (Angori, Aristei, and Gallo 2019)

$$\text{صافي هامش الفائدة (NIM)} = \frac{\text{صافي الفوائد}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### 6- هامش منفعة الأصول (AU):

يقيس هذا المؤشر مدى فعالية البنك في تحويل أصوله إلى إيرادات تشغيلية إجمالية؛ مما يدل على درجة الكفاءة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح، حيث كلما زاد استخدام الأصول؛ زادت قدرة البنك على تحقيق الأرباح من أصوله، وبشكل عام كلما ارتفع استخدام الأصول؛ كان أداء البنوك أفضل. ويحسب من خلال المعادلة الرياضية الآتية: (Balaj 2015)

$$\text{هامش منفعة الأصول (AU)} = \frac{\text{إجمالي الدخل التشغيلي}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

### 7- نسبة كفاءة النفقات العامة (OHE):

تناس قدرة البنوك على توليد دخل غير متعلق بالفوائد لتعطية نفقاتها غير المرتبطة بالفوائد من خلال نسبة كفاءة النفقات العامة، حيث كلما ارتفعت نسبة كفاءة النفقات العامة؛ تحسن وضع كفاءة البنك، ويعبر عن هذه النسبة بالعلاقة التالية: (Angori et al. 2019)

$$\text{نسبة كفاءة النفقات العامة (OHE)} = \frac{\text{الدخل غير المرتبط بالفوائد}}{\text{مصاريف غير مرتبطة بالفوائد}} \times 100$$

### 8- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الخصوم (EQTL):

يُستخدم هذا المؤشر كمقاييس بديل للرافعة المالية للبنوك، حيث يشير انخفاض (EQTL) إلى ارتفاع مستوى الرفع المالي، وهو ما يعني أن البنوك في هذه الحالة سيكون من الصعب عليها الحصول على رأس مال جديد، والعكس صحيح، لذلك من الأفضل والمرجح أن تتمتع البنوك برافعة مالية منخفضة وحقوق ملكية عالية، وتحسب هذه النسبة من خلال العلاقة الآتية: (Raharjo et al. 2014)

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الخصوم (EQTL)} = \frac{\text{إجمالي حقوق الملكية}}{\text{إجمالي التأمين}} \times 100$$

### 9- معدل العائد على الودائع (DRSS):

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة البنك في توليه للأرباح استناداً على الودائع التي تحصل عليها، إذ يعتبر هذا المقياس مهمًا بالنسبة للمودعين كونه يقيس مدى نجاح مجلس إدارة البنك في تحقيقه للعوائد بناءً على أموالهم

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

المودعة في البنك، وكلما ارتفع هذا العائد؛ فإنه يزيد من رضى المودعين حول توظيفات أموالهم، والعكس صحيح، ويحسب من خلال العلاقة التالية: (عادب and زملط 2017)

$$\text{معدل العائد على الودائع (DRSS)} = \frac{\text{صافيربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

### ثانياً/- مؤشرات الأداء السوقية:

المؤشرات السوقية هي أدوات كمية تُستخدم لقياس تقييم السوق لمرنة النظام البنكي، حيث تستند هذه المؤشرات إلى المعلومات من الأسواق المالية، وبالتالي فهي آنية، وتعكس توقعات الأداء المستقبلي بتضمنها توقعات الأرباح المستقبلية، كما أنها تميل إلى الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في مرنة النظام البنكي مقارنةً بمقاييس الميزانية العمومية. علاوة على ذلك، تُعد المؤشرات السوقية أقل حساسية لاختلافات الأنظمة المحاسبية، مما يجعلها مناسبة بشكل خاص للمقارنات بين البلدان وعلى مر الزمن، ومن خلال عكس آراء المشاركين في السوق، تُساعد هذه المؤشرات على فهم قرارات التمويل والاستثمار في السوق، مثل الاستعداد لتجديد التمويل البنكي في أوقات الشدة (Prabowo et al. 2018)، ومن أهم المقاييس التي يتفرع منها هذا المؤشر، مايلي:

### 1/- نسبة رأس المال السوقي (MBCR):

تعتبر هذه النسبة مقاييساً لرأس مال البنك الاحتياطي بناءً على تقييمات السوق. وبشكل أدق، تُعرف نسبة رأس المال السوقي بأنها القيمة السوقية للأسهم العادية كنسبة مئوية من القيمة السوقية لإجمالي الأصول، حيث تُحسب القيمة السوقية لإجمالي الأصول بمجموع القيمة السوقية للأسهم العادية والقيمة الدفترية لإجمالي الديون، إذ تُشبه نسبة رأس المال السوقي (MBCR) إلى حد ما نسبة الرافعة المالية لاتفاقية بازل 3، حيث أنَّ الأصول غير مُرجحة بالمخاطر، والقيمة المتحصل عليها تمكن المستثمر في تحديد اختياره لشراء الأسهم من عدمه، وتحسب من خلال العلاقة الرياضية الآتية: (Prabowo et al. 2018)

$$\text{نسبة رأس المال السوقي (MBCR)} = \frac{\text{القيمة السوقية}}{\text{القيمة الدفترية}} \times 100$$

### 2/- مسافة التخلف عن السداد (DD):

هي مؤشر لعدد الانحرافات المعيارية لصدمة القيمة السوقية للأصول البنك والتي من شأنها أن تمحو رأس ماله، حيث يشير انخفاضها إلى أنَّ حدوث صدمة أقل حدة قد تقضي على رأس مال البنك؛ مما يُشير إلى

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

احتمالية أعلى للتخلف عن السداد، ويتم حساب مستوى من خلال الفرق بين القيمة السوقية للأصول والقيمة الاسمية للديون، معبراً عنه كنسبة من التقلبات السنوية لقيمة الأصول. ونظرًا لأن نسبة الدين تتضمن تصحيحاً لمخاطر الأصول، فهي تشبه إلى حد ما نسب رأس المال التنظيمي المرجح بالمخاطر مثل نسبة رأس المال العادي من الفئة الأولى، ويعبر عليها من خلال العلاقة الرياضية التالية: (Dar and Qadir 2019)

مسافة التخلف عن السداد  $(DD) = (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{ديون محددة الأجل}) + \frac{1}{2}(\text{ديون طويلة الأجل} - \text{ديون محددة الأجل})$

### - مؤشر Tobin's Q /3

يمثل مؤشر Tobin's Q عن نسبة القيمة السوقية لرأس مال المؤسسة إلى تكلفة استبدال رأس مالها، إذ يعطي هذا المؤشر تقديرًا حقيقياً للأصول المالية للبنك، ويعد محدداً معيارياً لعمليات الاندماج والاستحواذ، فإذا كان معامل Tobin's Q أكبر من واحد، فهذا يعني أن السهم مبالغ في قيمته. أما إذا كان أقل من واحد، فهذا يعني أن السهم مُقيم بأقل من قيمته الحقيقية، في حين إذا كان معامل توبين Q يساوي واحد، فهذا يعني أن السهم مُقيم بشكل عادل، ويحسب من خلال العلاقة الرياضية التالية: (Ali, Mahmud, and Lima 2016)

$$\text{مؤشر Tobin's Q} = \frac{\text{القيمة السوقية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$= \frac{\text{القيمة السوقية للخصوم} + \text{القيمة السوقية للأسماء}}{\text{القيمة الدفترية للالتزامات} + \text{القيمة الدفترية للأسماء}}$$

### - مضاعف السهم (P/E) /4

ويطلق على هذا المؤشر أيضًا اسم مضاعف الأرباح، ويقدر من خلال قسمة سعر السهم الحالي على الأرباح السنوية لكل سهم، حيث تقدم هذه النسبة مؤشراً على المبلغ الذي يكون المستثمرون على استعداد لدفعه لكل دينار من الأرباح، كما ترتبط نسبة السعر إلى الأرباح بآفاق نمو المؤسسة، فالمؤسسة التي يكون مضاعف ربحها كبير سيكون لها نمو مرتفع أعلى من تلك الخاصة بمؤسسة مضاعف ربحها أقل والتي سيكون لها آفاق نمو أقل، فالمستثمر سيكون على استعداد لدفع المزيد مقابل نمو أعلى متوقع في الأرباح، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة الرياضية التالية: (Oberholzer 2014)

$$\text{مضاعف السهم (P/E)} = \frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{صافي ربح السهم}} \times 100$$

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

- نسبة الكفاءة (ER):

تقوم نسبة الكفاءة بتقييم الهيكل العام للمؤسسة المالية، إذ تُعطي مقياساً لمدى فعالية عمل البنك، كما تُعد مقياساً جيداً للربحية، بحيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني به أن المؤسسة تخسر نسبة أكبر من دخلها مقابل نفقاتها، أما انخفاضها فيُعد أمراً جيداً للبنك ومساهميه، وتحسب هذه النسبة وفقاً للعلاقة الرياضية التالية:

(David, Ernest, and Jones 2017)

$$\text{نسبة الكفاءة (ER)} = \frac{\text{إيرادات غير متعلقة بالفوائد} + \text{مصاريف غير متعلقة بالفوائد}}{\text{إيرادات الفوائد}} \times 100$$

ثالثاً/- مؤشرات السيولة:

مؤشرات السيولة هي تلك النسب التي تقيس قدرة المؤسسات البنكية على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من خلال السيولة النقدية، إذ تكتسب هذه المؤشرات أهمية بالغة لإدارة البنوك، المودعين، المالكين، والمقرضين، حيث يتعين على البنوك تحديد جزء من مواردها على شكل سيولة نقدية لمواجهة عمليات السحب الكبيرة المحتملة من جانب المودعين، وهذا حتى لا تقع في أي صعوبات إذا ما قامت مستقبلاً بتوسيع استثماراتها وسياساتها التمويلية، كما تعتبر السيولة واحدة من أهم الخصائص الحيوية للبنوك بشكل عام، كون أن حدوث مجرد إشاعات حول مشاكل السيولة لديها يمكن أن تضعف ثقة المودعين فيه؛ مما قد يؤدي إلى إفلاسه بعد سحب ودائعهم (Thameur Bensaoucha, Abed Adda 2024)، و توجد العديد من مؤشرات السيولة، ذكر منها

مايلي:

- نسبة السيولة العامة (LGR):

تُعطي هذه النسبة معلومات عن قدرة البنك على امتصاص صدمات السيولة العامة، حيث كلما ارتفعت حصة الأصول السائلة من إجمالي الأصول، زادت القدرة على امتصاص صدمات السيولة، إلا أن ارتفاع هذه النسبة أيضاً يفسر على أنه انخفاض في الكفاءة، نظراً لأن الأصول السائلة تُدرّ دخلاً أقل، فإن السيولة تُحمل البنك تكاليف فرصة بديلة عالية. لذلك، من الضروري تحسين العلاقة بين السيولة والربحية، ويكون رصيد سيولة الأصول من: النقد والأرصدة لدى البنوك المركزية والبنوك الأخرى وسندات الدين الصادرة عن الحكومات والأوراق المالية المماثلة أو صفقات إعادة الشراء العكسية، وتحسب نسبة السيولة العامة من خلال العلاقة الرياضية التالية:

(Aspachs, Nier, and Tiessen 2005)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

$$\text{نسبة السيولة العامة (LGR)} = \frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

### - نسبة السيولة الحاضرة (LCR):

تقيس هذه النسبة سيولة البنك على افتراض أنَّ البنك لا يستطيع الاقتراض من بنوك أخرى في حالة حاجته إلى السيولة، حيث يعد مقياساً صارماً نسبياً للسيولة، ويُقال على أنَّ البنك قادرًا على الوفاء بالتزاماته التمويلية (حيث يكون حجم الأصول السائلة كافياً لتغطية التمويل المتقلب) وامتصاصه لصدمة السيولة؛ إذا بلغت قيمة هذه النسبة 100% أو أكثر، في حين تشير القيمة المنخفضة إلى زيادة حساسية البنك تجاه سحب الودائع، وتحسب هذه النسبة وفقاً للعلاقة الرياضية التالية: (Tamirisa and Igan 2015)

$$\text{نسبة السيولة الحاضرة (LCR)} = \frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{الودائع}} \times 100$$

### - نسبة الاحتياطي القانوني (LRR):

يلجأ البنك المركزي إلى فرض نسبة معينة من الودائع على شكل رصيد نقدى بدون فائدة يستوجب فيها على البنوك وضعها عند، والتي يجب على هذه الأخيرة الالتزام بها وجوباً، حيث توفر هذه الاحتياطات قدرة للبنوك على استيعاب عمليات سحب الديون المفاجأة، وتعتبر بالنسبة لها كملاز ما قبل الأخير، وبالرغم من أنَّ هذا الاحتياط يشكل عائقاً للبنوك من خلال أنه سيكلفها أعباء نتيجة بقاء الأموال مكدسةً دون توظيف، إلا أنه يحسن عموماً من كفاءة القرارات المتعلقة باستمرار البنك كمؤسسة عاملة ويحول دون تصفيته. وتحدد هذه النسبة وفقاً للمصلحة العامة للبلد النقدية منها والاقتصادية، ففي حالة أرادت الدولة توسيع نشاطها الاقتصادي؛ فإنَّها تخوض من هذه النسبة حتى يزيد منها للاقتئان، أما في حالة أرادت إحداث انكماش اقتصادي فإنَّها تلجأ إلى رفعها حتى تعالج مشكل التضخم المادي، ويتم قياس هذه النسبة من العلاقة التالية: (Santos and Suarez 2019)

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني (LRR)} = \frac{\text{الأرصدة النقدية لدى البنك المركزي}}{\text{إجمالي الودائع} + \text{الالتزامات الأخرى}} \times 100$$

### - نسبة السيولة القانونية (SLR):

تعد نسبة السيولة القانونية متطلب تنظيمي يجب على البنوك استيفاؤه لضمان قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وهي تمثل نسبة الأصول السائلة للبنك إلى التزاماته قصيرة الأجل، وتُعد مقياساً لقدرة البنك على تحمل صدمات السيولة، حيث يشير ارتفاعها إلى انخفاض مستوى المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، وبالتالي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

زيادة وتحسين أدائه وريحيته، كما تحدد مختلف الفاعلين في النظام المالي ضرورة تراوح هذه النسبة ما بين (Al-Ibbini and Shaban 2023)، وتحسب من خلال العلاقة الآتية: (%20 - %35)

$$\text{نسبة السيولة القانونية (SLR)} = \frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{الالتزامات قصيرة الأجل}} \times 100$$

### 5- نسبة توظيف الأموال (IFR):

تقيس هذه النسبة حصة القروض في إجمالي الأصول، إذ تشير إلى نسبة أصول البنك المستثمرة في القروض غير السائلة، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة، قلت سيولة البنك، والعكس صحيح، وتُقاس من خلال العلاقة الآتية: (Vodova 2013)

$$\text{نسبة توظيف الأموال (IFR)} = \frac{\text{القروض}}{\text{الأصول السائلة}} \times 100$$

### 6- نسبة القروض إلى الودائع (LDR):

ترتبط هذه النسبة الأصول غير السائلة بالخصوم السائلة، ويعُد تفسيرها مماثل لتفسير نسبة توظيف الأموال (كلما ارتفعت هذه النسبة، قلت سيولة البنك)، ويعني انخفاض قيمة هذه النسبة إلى أن القروض التي يقدمها البنك تُمول بالودائع، ومن مميزاتها أنها لا تزال شائعة، ويمكن حسابها فقط على أساس البيانات المتاحة للجمهور من الميزانيات العمومية للبنك، ومن السهل تفسير قيمها، كما لا تُغطي دائمًا جميع مخاطر السيولة أو أي منها، وتحسب بناءً على العلاقة الرياضية التالية: (Vodova 2013)

$$\text{نسبة القروض إلى الودائع (LDR)} = \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع}} \times 100$$

### رابعاً- مؤشرات كفاية رأس المال:

تعرف كفاية رأس المال بأنها مدى قدرة البنك على استيعاب الخسائر الناتجة عن مختلف أنشطة التمويل والاستثمار التي تُجرى باستخدام حقوق الملكية التي يمتلكها مالكو البنك، وبعبارة أخرى، هي ما إذا كان البنك لديه رأس مال كاف لدعم المخاطر التي قد تحدث لميزانيته، وبشكل تفصيلي، يتكون رأس مال البنك التجاري من رأس المال المدفوع، ومحضفات الاحتياطيات، والأرباح المحتجزة، وعلاوة الإصدار، إذ يُعد رأس المال هذا صغيراً نسبياً مقارنة بالودائع، مما يؤدي إلى انخفاض هامش الأمان للمودعين، ولهذا يُعد الحفاظ على كفاية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

رأس المال في البنك التجاري أمرًا بالغ الأهمية لحفظ ثقة المودعين، وتمكين البنك من جذب ودائع كافية لتلبية متطلباته المالية، وضمان السلامة المالية لأصوله، وتوجد عدة أنواع من مؤشرات كفاية رأس المال (Nikhat 2014)؛ أهمها:

### 1- نسبة حقوق الملكية إلى الأصول (EAR):

هي مؤشر مالي يستخدم لقياس تعلق أو دافع استمرارية مالك أعمال البنك، حيث توضح هذه النسبة حجم رأس المال الخاص المستخدم لتمويل جميع أصول الشركة، فكلما ارتفعت نسبة رأس المال الخاص، زادت أيضًا درجة تعلق أو دافعية صاحب البنك لاستمرارية أعماله، وبالتالي زاد دوره في التأثير على إدارة البنك وتحسين أدائه أو كفاءته بطريقة أكثر احترافية. في المقابل، فإن النسبة المنخفضة نسبياً لرأس المال الخاص ستجعل صاحب البنك غير مبالٍ في حال إفلاس البنك أو انهياره. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود رأس مال مرتفع يمكن أن يحمي العملاء من الخسائر ويحافظ على ثقة الجمهور بفضل رأس المال المتاح لحماية أموالهم، ويمكن صياغة هذه النسبة من خلال العلاقة الرياضية التالية:

(Prabowo et al. 2018)

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى الأصول (EAR)} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

### 2- نسبة حقوق الملكية إلى الودائع (EDR):

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة رأس المال الممتدك من طرف البنك في مواجهة السحبات المحتملة والمفاجأة للودائع، حيث تمنح نسبة هذا المؤشر قرار منح ودائع للبنك من عدمه، فكلما زادت هذه النسبة فإن أمان المودعين هو الآخر يزداد، والعكس صحيح، أي كلما نقصت هذه النسبة؛ فإن الراغبين في منح أموالهم للبنك أو حتى المودعين سينخفض.

ويقاس هذا المؤشر وفق العلاقة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى الودائع (EDR)} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

### 3- نسبة حقوق الملكية إلى القروض (ELR):

تبين هذه النسبة مدى قدرة البنك على مواجهة مخاطر الاستثمار في القروض والسلفيات بالاعتماد على حقوق الملكية دون المساس بالودائع، حيث أن درجة خطر محفظة القروض ستتحسن؛ كلما ارتفعت هذه النسبة،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

وبخلاف ذلك، فإذا انخفضت هذه النسبة؛ فإن درجة خطر محفظة القروض ستترتفع، لذا يجب على كل بنك ضرورة الاحتفاظ بنسبة معينة من الاحتياطات في كل نوع من أنواع محفظة القروض ليكون قادرًا تحت أي ظرف مواجهة مخاطر الائتمان وعدم السداد، وتقدر هذه النسبة من خلال العلاقة الرياضية التالية:

(Prabowo et al. 2018)

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى القروض (ELR)} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$$

### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الحديثة

لقد أدى التقدم الكبير والملحوظ في مقاييس أداء المحاسبة التقليدية إلى تسهيل ظهور مؤشرات حديثة في مجال قياس وتقدير الأداء، ومن أبرزها:

#### أولاً/- نظام تصنيف CAMELS

يعتبر نظام CAMELS أحد أكثر الطرق أهمية لتقدير ربحية وأداء البنوك لأنّه يقيم المؤسسات المالية على أساس ستة أبعاد أساسية، إذ تم تطويره من قبل الهيئات التنظيمية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية لتقدير الحالة العامة للبنوك في عام 1979، حيث كان في البداية يشار إليه باسم CAMEL وهو اختصار لخمسة مقاييس مكونة للأداء وهي: كفاية رأس المال، جودة الأصول، جودة الإدارة، جودة الأرباح، والسيولة، ليتم في عام 1996 إضافة المكون السادس - الحساسية اتجاه مخاطر السوق - (Dzeawuni and Tanko 2008)

ويعبر عنهم كالتالي:

الجدول رقم 05: مكونات نظام تصنيف CAMELS

| المؤشرات          | طريقة حسابها  |
|-------------------|---|
| - كفاية رأس المال | - تقدير مستوى رأس المال المطلوب للحفاظ على التوازن عند تعرض المؤسسة المالية للمخاطر التشغيلية والائتمانية والسوقية من أجل استيعاب الخسائر المحتملة وحماية حاملي الديون اتجاهها .(The Federal Reserve 1997)  |
| - جودة الأصول     | - تقدير مدى صمود القوة المالية ضد مخاطر في أصول البنك المتكونة من القروض والاستثمارات، حيث تشير إلى مستويات مخاطر الائتمان المرتبطة بالأصول، إذ التقييم الشامل لجودة الأصول أحد أهم المكونات في تقييم الوضع الحالي والقدرة المستقبلية للبنك (Barat Ali Zarei Yam and Morteza Khomeiri 2015) |

## **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي**

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <p>- تشير إلى قدرة وكفاءة الإدارة على اكتشاف وتقدير وتحفيض المخاطر المرتبطة بالأنشطة التجارية للمؤسسة المالية وكذلك مدى ضمان امتثال عملياتها للقواعد واللوائح المحددة (The Federal Reserve 1997).</p>   | - جودة الإدارة               |
| <p>- تشير إلى المبلغ والاتجاه والعوامل المؤثرة على استدامة الأرباح، إذ يمكن أن يؤدي سوء إدارة أموال البنك إلى خسائر كبيرة في القروض مما ينذر من مستوى مخاطر السوق، لذا يجب أن يضمن البنك تسجيل أداء مستقبلي أفضل في الأرباح، والتي ينبغي أن تكون لا قيمة متساوية أو أكبر من الأداء السابق (The Federal Reserve 1997).</p> | - جودة الأرباح               |
| <p>- تشير إلى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، لذا ينبغي عليه أن يكون كفؤاً في تحويل أصوله إلى نقد دون خسارة غير مبررة، وفي تنويع مصادر التمويل، واستقرار ودائعه، وكذلك أن يكون كفؤاً في مراقبة وضبط أوضاع السيولة لديه (AL-Najjar and Assous 2021).</p>                            | - السيولة                    |
| <p>- تعكس حساسية مخاطر السوق مدى تأثير التغيرات في أسعار سوق الصرف الأجنبي أو أسعار السلع الأساسية أو أسعار الفائدة أو أسعار الأسهم على المركز المالي وأرباح المؤسسة المالية (Dahiyat 2012).</p>  | - الحساسية اتجاه مخاطر السوق |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى (Dzeawuni and Tanko 2008)

ويتم تصنيف كل من هذه المكونات الستة على مقاييس يتراوح من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ)، ويعتبر مؤشراً حول الحالة المالية الحالية للبنك، إذ يتم تصنيفه وفق مايلي: (Ferrouhi 2018)

- يشير التصنيف 1 إلى أن المؤسسة المالية سلية، وتتمتع بأداء قوي وممارسات قوية لإدارة المخاطر؛
- يشير التصنيف 2 إلى أن المؤسسة المالية سلية ولا يوجد سوى نقاط ضعف معتدلة؛
- يشير التصنيف 3 إلى أن المؤسسة المالية تظهر درجة من القلق الإشرافي في مكون واحد أو أكثر؛
- يشير التصنيف 4 إلى أن المؤسسة المالية غير آمنة ولديها ممارسات غير سلية مع مشاكل مالية خطيرة؛
- يشير التصنيف 5 يعني أن المؤسسة المالية لديها ممارسات إدارة مخاطر غير سلية وغير كافية للغاية في ممارسات إدارة المخاطر.

ومما سبق، فإن البنوك ذات التصنيف 1 أو 2 لديها مخاوف إشرافية قليلة، إن وجدت حتى، في حين أن البنوك ذات التصنيف 3 أو 4 أو 5 تمثل درجات معتدلة إلى شديدة من المخاوف الإشرافية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

كما يعتمد هذا التصنيف عند حسابه على تقييم مكون من 44 مؤشراً، منها 34 مؤشر نوعي و 10 مؤشرات رقمية، حيث تتوزع درجات التصنيف بالتساوي على جميع المؤشرات الستة المكونة له.

### ثانياً/- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) أداة شائعة وفعالة يستخدمها المدراء لقياس الأداء وتوجيه قرارات الاستثمار، وقد اعتمدت عليها العديد من البنوك الرائدة كمقياس لتقدير أداءها بدأية من سنة 1994، ونجحت عبرها في تعزيز ثروات مساهميها، كونها تعد أداة مناسبة لنظام التحفيز، حيث من خلالها يتم تحفيز المدراء على التفكير مثل المالك، إضافة إلى ذلك، فهي تعد آلية لموازنة مصالح المديرين مع مصالح المساهمين؛ ونتيجة لذلك، تقل احتمالية تأثر البنوك بتكاليف الوكالة، وبصورة أخرى، يؤدي استخدام القيمة الاقتصادية المضافة إلى تحسين "الحكومة الداخلية للبنوك" نظراً لتحفيزها المدراء على التخلص من الأنشطة المدمرة لقيمة والاستثمار فقط في تلك المشاريع التي من المتوقع أن تعزز قيمة المساهمين (KHIARI 2021).

حساب القيمة الاقتصادية المضافة في البنوك والمؤسسات المالية يختلف عن حسابها في الشركات، حيث يتم اتباع نهج الملكية في البنوك والمؤسسات المالية بدلاً من نهج الكيان (يأخذ عبء رأس المال في الاعتبار تكلفة الدين بالإضافة إلى تكلفة حقوق الملكية) المستخدم في الشركات، إذ يتم التعبير عنها في الشركات من خلال الصيغة الرياضية التالية: (Thampy and Baheti 2000)

$$EVA = \text{صافي الربح التشغيلي} - (\text{رأس المال المستثمر} \times WACC).$$

حيث  $WACC$ : هو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

كما يُعد نهج حقوق الملكية أسهل استخداماً للبنوك. ففي نهج الكيان، قد يصعب تقدير تكلفة رأس المال الودائعي نظراً لوجود تكاليف كبيرة مرتبطة بخدمة الودائع، مثل خدمة كتابة الشيكات المجانية وما إلى ذلك، والتي تُعد جزءاً من تكلفة جمع الودائع، إذ من الصعب تقدير التكلفة الحقيقية للوديعة، وبما أن الودائع تشكل المصدر الرئيسي للأموال (تشكل 85%-95% من رأس المال البنكي)، فإن الأخطاء في تقدير تكلفة الودائع ستزداد عند حساب متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال في البنوك عن غيره من الشركات، فلا بد من تعديل طريقة حسابه، ويتم التعبير عنه من خلال الصيغة الرياضية الآتية: (Patel and Patel 2012)

$$EVA = \text{صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة} - (\text{متوسط تكلفة رأس المال المرجح} \times (\text{رأس المال المستثمر} \times NOPAT)).$$

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

ويتم حيث تحسب هذه العناصر بالتقسيل، كما يلي:

صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة (NOPAT):

تعرف بأنها: "الأرباح الناتجة عن عمليات البنك بعد الضرائب وقبل تكاليف التمويل وقيود مسک الدفاتر غير النقدية، وهي تساوي: صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة على الدخل المتاح للمساهمين مضافةً إليه مصاريف الفوائد (بعد الضريبة)."

رأس المال المستثمر:

يشير رأس المال المستثمر أو رأس المال المستخدم إلى إجمالي الأصول بعد خصم الالتزامات غير المدورة للفائدة، ومن منظور تشغيلي، يمكن تعريفه على أنه صافي الأصول الثابتة زائد الاستثمارات زائد صافي الأصول المتداولة، حيث يُشير صافي الأصول المتداولة إلى الأصول المتداولة بعد خصم الالتزامات المتداولة غير المدورة للفائدة. ومن من منظور تمويلي، يمكن تعريفه بأنه صافي القيمة زائد إجمالي القروض، حيث يُشير إجمالي القروض إلى جميع الديون المدورة للفائدة.

متوسط تكلفة رأس المال المرجح (WACC):

لحساب متوسط تكلفة رأس المال المرجح، تُحسب تكلفة كل مصدر رأس مال على حدٍ، ثم تُعطى أوزان لكل مصدر بناءً على نسبته إلى إجمالي رأس المال المستخدم، إذ تحدد الأوزان بناءً على القيمة السوقية أو القيمة الدفترية. وقد اقترح الباحث ستิوارت تحديد الأوزان على أساس القيمة السوقية، ويتم حساب متوسط تكلفة رأس المال المرجح كما يلي:

$$WACC = E/CE \times Ke + LTB/CE \times Kd$$

حيث أنَّ E : رأس مال الأسهم؛

Ce : رأس المال المستخدم؛

Ke : تكلفة رأس مال الأسهم (تكلفة حقوق الملكية)؛

Ltb : الاقتراضات طويلة الأجل؛

Kd : تكلفة رأس مال الدين.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

ومن خلال هذه الصيغة الرياضية، فنجد أن متوسط تكلفة رأس المال المرجح يشمل تكفتين محددين، هما:

تكلفة حقوق الملكية ( $K_e$ ) وتكلفة الدين ( $K_d$ )، وللذان يحسبان هما الآخان كما يلي:

حساب تكلفة الدين ( $K_d$ ):

تُحسب تكلفة الدين بعد الضريبة لأنها تتمتع بحماية ضريبية. بمعنى آخر، تُخفض الضريبة التكلفة الفعلية للدين، ويتم يتم حسابها عن طريق ضرب تكلفة الدين قبل الضريبة في  $(1-t)$ ، حيث يشير "t" إلى معدل الضريبة الفعلي، وهذا من خلال تطبيق الصيغة الرياضية التالية:

تكلفة الدين ( $K_d$ ) =  $\left( \frac{\text{إجمالي مصاريف الفائدة}}{\text{إجمالي القروض في بداية السنة المالية}} \right) \times 100 \times (1-t)$

حساب تكلفة حقوق الملكية ( $K_e$ ):

يتم حساب تكلفة حقوق الملكية باستخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM)، حيث يستخدم هذا النموذج عادةً لتحديد الحد الأدنى لمعدلات العائد المطلوبة من الاستثمار في الأصول الخطرة، ويتم حسابه وفقاً لنموذج CAPM بتطبيق الصيغة التالية:

$$R_j = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

حيث:  $R_j$  : العائد المتوقع على السهم ز؛

$R_f$  : معدل العائد الحالي من المخاطر؛

$\beta$  : معامل بيتا الذي يمثل تقلب السهم ز مقابل تقلبات السوق؛

$R_m$  : العائد المتوقع لسوق الأسهم.

وبعد الإنتهاء من حساب قيمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)؛ سنتمكن من تحليل ثلاثة أشكال مختلفة للعلاقة بين قيمة هذا المؤشر وسلوك المستثمرين وفق ما يلي: (KHIARI 2021)

- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة  $> 0$ ، فإن البنك أو أقسامه يحقق مكافآت تتجاوز متوسط القيمة المُرجحة لرأس المال، وبالتالي تُخلق القيمة، حيث تُشير القيمة الإيجابية لقيمة القيمة الاقتصادية المضافة إلى كفاءة استخدام رأس المال، وتمثل مؤشراً لزيادة قيمة أصول البنك.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة = 0، فإن البنك أو أقسامه يحقق مكاسب تُعادل تماماً مستوى تكلفة رأس المال، أي أن البنك المعنى له نفس قيمته عند الاستثمار فيها، ويعد يُعد هذا إنجازاً ملحوظاً، لأن أصحاب رأس المال البنك استردوا استثماراتهم وعوّضوا المخاطر المفترضة.

- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة < 0، فإن البنك أو بعض أقسامه لا يسترد تكلفة رأس المال، إذ كان بإمكان المستثمرين تحقيق ربح أعلى في مكان آخر، بنفس المخاطر، فالقيمة السلبية لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة تشير إلى عدم كفاءة استخدام رأس المال وانخفاض قيمة أصول البنك.

### **ثالثاً/ طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC):**

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي نظام لقياس ووضع خطة استراتيجية حديثة، قدمها كابلان ونورتون لأول مرة سنة 1992، وهي طريقة لوضع خطة لقياس أداء المهام لتحويل الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة أو المؤسسة إلى هدف محدد من خلال قياسات وأهداف محددة، حيث تُعدّ إدارة إستراتيجية باللغة الأهمية تساعد المنظمة ليس فقط على قياس الأداء، ولكن أيضاً على تحديد الاستراتيجيات الازمة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وبالتالي فهي تُعالج نقصاً خطيراً يعكس قرار استراتيجية الشركة، ألا وهو عدم القدرة على ربط استراتيجية الشركة طويلة المدى بإجراءاتها قصيرة المدى (Gupya 2018)، وذلك من خلال تقييمها وفقاً لأربعة الأبعاد المختلفة التالية استناداً إلى كابلان ونورتون: (Al-Najjar and Kalaf 2012)

### **١- بعد المالي:**

تعكس المقاييس المالية صورة للنتائج الاقتصادية للإجراءات التي اتخذتها المؤسسة بالفعل، وذلك عبر اللجوء إلى دراسة وتحليل المقاييس المتعلقة بالربحية والتي يتحقق من خلالها المساهمون من ربحية استثماراتهم، حيث تشمل المؤشرات المالية التي تراجعها البنوك بانتظام، على سبيل المثال لا الحصر، مايلي: الودائع النقدية، صافي الربح، نسبة الدين طويل الأجل إلى حقوق الملكية، عائد الاستثمار، والتدفق النقدي التشغيلي/صافي الدخل، وغيرها. لذا يُطلب من المدراء وضع مقاييس تُجيب على السؤال التالي: "لكي ننجح مالياً، كيف ينبغي أن نبدو أمام مساهمينا؟"، فتوفير البيانات المالية الصحيحة وفي الوقت المناسب للشخص المناسب في المؤسسة يُساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وتتجدر الإشارة إلى أن الجانب المالي، وخاصةً في المؤسسات الربحية، يمكن من معرفة المكاسب المالية الناتجة بشكل رئيسي عن تحقيق الأهداف المحددة فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة الأخرى.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

2/ - بعد العملاء (الزبائن):

يُقدم هذا المنظور رؤيةً حول كيفية رؤية العملاء للمؤسسة، إذ ينبغي اعتبار بعد العميل عنصراً محورياً لأي استراتيجية عمل تُوفر مزيجاً فريداً من المنتجات والأسعار والعلاقات وكذا الصورة التي تقدمها الشركة لعملائها، ففي هذا المنظور، يجب على المؤسسة أن تُبرز كيف تُميز نفسها عن منافسيها من خلال الحفاظ على علاقاتها مع عملائها المستهدفين وجذبهم إليها والحفاظ عليهم. و لتحقيق هذا الغرض، يتبع على المدراء وضع تدابير للإجابة على السؤال التالي: "التحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر لعملائنا؟"، وعند تصميمها لهذا البعد، يجب البنوك الأخذ بعين الاعتبار القياسات الممكنة التالية: مُعدل اكتساب العملاء، مُعدل الاحتفاظ بهم، مُعدل حصة السوق والربح لكل عميل، ورضا العملاء، ... إلخ.

3/ - بعد العمليات الداخلية:

فيما يتعلق بعمليات الأعمال الداخلية، ينبغي على المؤسسة تحديد العمليات التي تُمكّنها منمواصلة خلق القيمة لعملائها. ويتطلب تحقيقها لأي هدف مُحدد في جانب العميل؛ التنفيذ الفعال لعملية تشغيلية واحدة أو أكثر، حيث يتبع على المدراء توفير التدابير التي تجذب على السؤال التالي: "من أجل إرضاء عملائنا ومساهمينا، ما هي العمليات التجارية التي يجب أن تُبدع وتنمي فيهما؟"، إذ يدرج تحديد هذه العمليات ضمن نطاق العمليات الداخلية، فلهذا يجب وضع قياسات مناسبة للتحكم في تقدمها. ومن ثم، ينبغي بناء سلسلة قيمة متكاملة لعمليات الأعمال الداخلية تُلبِي الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وعلى اعتبار أن سلسلة القيمة الداخلية لأي مؤسسة تتكون من ثلاثة عمليات أساسية: الابتكار، والتشغيل، وخدمات ما بعد البيع ، فإن البنوك تُقيّم أداؤها التنظيمي بناءً على أساس أداء خدماتها المقدمة، دعمها للطبقة الإدارية لمجلس إدارتها، منصة التكامل المالي المعتمدة للمهنيين، شكاوى العملاء، كفاءة المعاملات، والابتكار في العمليات، ... إلخ.

4/ - بعد التعلم والنمو:

يمكن هذا البعد من تحديد درجة تحقيق الأهداف الطموحة والمحددة في جوانب العمليات الداخلية، العملاء، وحتى المساهمين، حيث يرتبط هذا المنظور بموظفي المؤسسة، ويقيس مدى بذل المؤسسة جهوداً لتوفير فرص النمو والتعلم لموظفيها في مجال عملهم، لذا يجب على المدراء تحديد مقاييس للإجابة على السؤال التالي: "التحقيق رؤيتنا، كيف سنحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟"، فتحديد مقاييس هذا البعد بشكل دقيق تعد جد صعبة، إلا أن معظم الباحثين يقترحون المقاييس التالية الواجب دراستها، وهي: التدريب المهني،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

والأمن الوظيفي للموظفين، رضا الموظفين، العدالة التنظيمية، برامج تمكين الموظفين، وبيئة العمل المناسبة، وغيرها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### **المطلب الخامس: أثر آليات الحكومة على الأداء المالي للبنوك**

تعتبر آليات الحكومة البنكية محفزاً للبنوك ومقويةً لأدائها المالي، ولقد تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم حول مدى تأثيرها، إلا أنَّ هؤلاء الباحثين لم يصلوا إلى نتائج متساوية، فبعضهم قد وجدوا تأثيرات إيجابية والبعض الآخر وجدوا تأثيرات سلبية، حيث يعود اختلاف هذه النتائج إلى مجمل الأسباب التالية: اختلاف بيئه عمل بعض البنوك عن بقية البنوك الأخرى (اختلاف الأطر المؤسسية والقانونية)، اختلاف فترة الدراسة، اختلاف مقاييس الأداء، اختلاف حجم العينة، تحيز الباحث ذاتيته، وغيرها. لذا قمنا بالبحث عن المقالات التي تطرقـت لهذا الموضوع باستعمال منهجية التحليل التلوى (A Meta- Analysis) كونها تعالج هذه الاختلافات السابق ذكرها، والذي وجدنا بعضاً منها قد تطرقـوا لعدد من هذه الآليات.

#### **الفرع الأول: أثر آليات الحكومة الداخلية على الأداء المالي للبنوك**

تعتبر آليات الحكومة الداخلية للبنوك مهمة في مراقبة أداء المدراء، ومدى تصرفهم الجيد في توظيف أموال الغير، حيث أنَّ هذه الآليات تسعى إلى القضاء على مشكل الوكالة، وتعظيم ثروة المساهمين دون استثناء، وأيضاً حفاظاً على السلامة المالية للبنوك، وبالتالي استدامتها، كونها تعتبر محفزاً للأداء المالي، لذا سنتطرق فيما يلي لتأثيرتها على الأداء المالي للبنوك من خلال الدراسات التجريبية المهمة.

##### **أولاً/- أثر مجلس الإدارة على الأداء المالي للبنوك:**

قصد إجراء مراجعة تحليلية شاملة للبحث عن تأثير حوكمة مجلس الإدارة على أداء البنوك، استعنا بإحدى الدراسات التي تطرقـت لهذا الموضوع وفقاً للتحليل التلوى (A Meta- Analysis)، حيث ضمت هذه الدراسة 56 مقاًلاً مختارة بعناية والتي نُشرت بين عامي 2007 و2019، كما أنه تم دراسة تأثير آلية حوكمة مجلس الإدارة عبر كل من: تأثير حجم مجلس الإدارة، وازدواجية الرئيس التنفيذي، والمدراء الخارجيين، والتوزع بين الجنسين، كما قد تم تقدير هذه النتائج باستخدام طريقة هانتر-شميدت للتأثيرات العشوائية، ليتم التوصل في الأخير إلى مختلف النتائج التالية: (Bhatia and Gulati 2021)

##### **١/- تأثير حجم مجلس الإدارة:**

تم ذكر هذه الآلية في 53 دراسة من أصل 56 دراسة نهائية تم اختيارها لأجراء مثل هذا النوع من التحليل؛ حيث وجد أنَّ حجم مجلس الإدارة المرتفع يؤثر بشكل كبير على أداء البنوك الإيجابي، وهو ما يمكن تقسيمه من خلال نظرية الاعتماد على الموارد الرامية إلى أنَّ مجلس إدارة البنك الأكبر حجماً يزيد من احتمالية وجود

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

أعضاء مجلس إدارة أكثر دراية ومهارة، ويعززون من التواصل المحتمل مع مختلف أصحاب المصلحة، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف نظام حوكمة الشركات المتبع في كل بلد، حيث أن وجود مجلس الإدارة أكبر يُغير من أداء البنك بشكل كبير عند تطبيق نموذج المساهمين الأنجلو أمريكي لحوكمة الشركات، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة الشفافية والتحديد الواضح لواجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين في هذا النظام، في المقابل، لا تطبق هذه النتيجة على الأنظمة المجتمعية وأنظمة الأسواق الناشئة.

### - تأثير أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين:

وجود أعضاء مجلس إدارة خارجيين يؤثر بشكل إيجابي على أداء البنك، حيث يدعم هذا منظور نظريي الوكالة ونظرية الاعتماد على الموارد القائلة بأن أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين (أعضاء مجلس الإدارة غير التابعين والمستقلين) أكثر فعالية في التحكم بالمدراء والمدراء التنفيذيين، وفي مراقبة سلوك الإدارة وتوفير الخبرة والموارد اللازمة للبنك، كما يمكنهم دورهم من تمييز تصرفات المطلعين بفعالية في الحد من تضارب المصالح، وخفض تكلفة تمويل الديون، وتحسين الحواجز للمديرين التنفيذيين، وتعزيز ربحية البنك. كما يعد التأثير الإيجابي للمدراء الخارجيين على أداء البنك أكثر وضوحاً في الاقتصادات التي تستخدم النظام الناشئ مقارنة بأنظمة الحوكمة الأخرى. وتتجدر الإشارة أن هذه الآلية ظهرت في 44 مقالاً من 56 مقال شمله التحليل.

### - تأثير ازدواجية الرئيس التنفيذي:

وجود تأثير ضئيل لازدواجية الرئيس التنفيذي على أداء البنك، إذ يُفتَّن الحجة القائلة بأن لازدواجية الرئيس التنفيذي (أي تولي نفس الشخص منصب الرئيس التنفيذي للبنك ورئيس مجلس الإدارة) في البنك توفر قيادة متقوقة وتُرِيد الغموض فيما يتعلق بالمسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك ونتائجها، لكن هذا التأثير الملاحظ وجد فقط في الدول التي تطبق نظام حوكمة الشركات الأنجلو أمريكي، حيث أن هذه الدول توفر حماية كبيرة للمساهمين وتمتاز بدرجة شفافية كبيرة، وبالتالي لن يكون لازدواجية الرئيس التنفيذي من عدمه أي تأثير على أداء بنوكها، بخلاف النتائج المتوصّل إليها في اقتصاديات الدول الناشئة، إذ تشير النتائج المتوصّل إليها أن لازدواجية الرئيس التنفيذي في البنك في بلدان الاقتصاديات الناشئة توفر قيادة قوية وواضحة في التوجيه، مما قد يُساهِم في دمج مصالح الأطراف المسيطرة وتخفيض تضارب المصالح، وهو ما يدعم نظرية الوكالة التي تُفضّل الازدواجية في مجالس الإدارة. كما كان لدراسة تأثير هذه الآلية على الأداء المالي للبنوك في 22 دراسةً من إجمالي 56 دراسةً شملتها التحليل.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

### 4- تأثير أعضاء مجالس الإدارة الإناث:

وبخصوص هذه الآلية؛ فقد تم التطرق إلى تأثيرها في 20 مقالاً من أصل 56 مقالاً تم اختياره لإجراء هذا النوع من التحليل؛ حيث تم إيجاد تأثير إيجابي للأداء البنوك عندما يكون مجلس إدارتها متعدد جنساً، حيث تدعم هذه النتائج وجهة نظر نظرية الوكالة القائلة بأنَّ وجود عدد أكبر من أعضاء مجالس الإدارة الإناث يقلل من مشاكل العلاقة بين المدير والوكيل في القطاع البنكي؛ فالنساء يمتلكن وجهات نظر مختلفة وقد يعملن كمراقبات ومستشارات جيدات، وبدورها فإنَّ هذه الآلية تختلف باختلاف نظام حوكمة الشركات، فالمديرات تلعب دوراً هاماً في مجالس إدارة البنوك في الدول ذات نظام الحكومة الأنجلو أمريكي. وهذا يعني أن زيادة التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة البنوك، من شأنه أن يعزز الروابط مع البيئة الخارجية، كما أنهن يُساعدن على حماية مصالح المساهمين ويعززن من الشفافية. وعلى النقيض من ذلك، ففي الدول ذات الأنظمة الناشئة، لا يحدث لوجود مدیرات في مجالس الإدارة تأثيراً كبيراً على أداء البنوك.

### ثانياً- تأثير آلية هيكل الملكية:

بغرض معرفة تأثير آلية هيكل الملكية ((ملكية مجلس الإدارة (نسبة رأس المال التي يملكها أعضاء مجلس إدارة البنوك)؛ ملكية الرئيس التنفيذي؛ المساهم المسيطر (النسبة المئوية لرأس المال الذي يملكه المساهم المسيطر));؛ وملكية الدولة، استعنا بورقة بحثية تطرقت لهذه الآلية عبر تقديم دراسة من خطوتين للأدبيات المتعلقة بحوكمة البنوك، إذ في البداية أجرت مراجعةً منهجيةً للأدبيات الأكademie التي تُركز على إدارة المخاطر، والتعويضات، وهيكل ملكية البنوك، ثم أجرت تحليلاً تلوياً لأكثر من 2500 مشاهدة لتوضيح فهم العلاقة بين الأداء والمخاطر في البنوك، ومن خلالها تم التوصل إلى أنَّ ملكية مجلس الإدارة، وملكية الرئيس التنفيذي، والمساهمين المسيطرین مرتبطة بشكل إيجابي بأداء البنوك، بينما ملكية الدولة فلها علاقة سلبية. حيث من خلال التأثير الإيجابي للمساهمين الكبار على أداء البنوك، فهذا يعود إلى أنَّ كبار المساهمين يكونون أكثر تحفيراً لمراقبة إدارة البنك، وهذا ما يقلل من مشاكل الوكالة، بينما توزع ملكية البنوك على المساهمين الصغار لن يجدي نفعاً، باعتبار أنهم ليسوا قادرين على تحمل تكاليف الرقابة، أما بخصوص الرئيس التنفيذي الإيجابي عندما لا يكون رئيساً لمجلس الإدارة، في حين إذا كان يشغل فيها رئيساً لمجلس الإدارة تكون ملكيته غير مهمة أو سلبية بشكل كبير فيما يتعلق بالأداء، وبشكل أكثر تفصيلاً فإنَّ أداء البنك يزداد حتى تصل ملكية الرئيس التنفيذي إلى مستوى 12% وينخفض حتى تصل إلى 67%， إذ من خلال الحصة صغيرة من ملكية الرئيس التنفيذي، ستتحقق فرضية توافق المصالح (تقرب مصالح المديرين مع المساهمين)، بينما عندما تتجاوز ملكية الرئيس

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

التنفيذي مستوى معيناً؛ فإن آثارها الإيجابية على الأداء تتلاشى بسبب فرضية ترسيخ الإدارة (حيث يركز المدير القوي على حماية وظيفته وتعظيم منفعته، متجاهلاً مصالح المساهمين)، وهذه النتائج والتفسيرات فإنها تتطبقان أيضاً على ملكية مجلس الإدارة. أما فيما يخص التأثير السلبي لملكية الدولة بأداء البنك فذلك يعزى من خلال عدة أسباب، تتمثل في: ملكية الدولة للبنوك التجارية غير فعالة بسبب التدخل السياسي الذي يعيق تطبيق آليات الحكومة، وكذا لضعف الحوافز الإدارية فيها مقارنة بالبنوك المملوكة للقطاع الخاص، إضافةً إلى ضعف جهود الرقابة الحكومية.

### **ثالثاً/- آلية التدقيق:**

يُعد وجود لجنة التدقيق في البنك أمراً لا نقاش فيه نظراً لدورها الكبير في الحفاظ على وجوده في الساحة البنكية، ويعتمد نجاحها على حجمها، استقلالية أعضاءها، عدد اجتماعاتها، وخبرتها، وسنتطرق في ما يلي وبشكلٍ تفصيلي لتأثيرات خصائص هذه الآلية على أداء البنك:

### **1- حجم لجنة التدقيق:**

ترعم نظرية الاعتماد على الموارد أن لجان التدقيق الكبيرة حريصة على تخصيص موارد وخبرات أكبر لأداء واجباتها بكفاءة، حيث ترى أن تتمتع البنك بمزيد من الأعضاء في لجان التدقيق يمنهه تنوع في الآراء والخبرات والتجارب والمهارات لضمان فعالية المراقبة، من خلال ما توفرها لموارد كبيرة من حيث الشبكات والخبرات اللازمة المعززة لعملها الفعال، مما قد يؤدي في النهاية إلى زيادة الأداء (Gupta and Mahakud 2021).

وبالتالي، فمن المرجح أن تساعد لجان التدقيق كبيرة الحجم في الكشف عن المخاوف المحتملة في ممارسات إعداد التقارير للشركات وحلها، كما أنه يؤثر على تقاني الأعضاء في الإشراف على شؤون البنك واكتشاف أي سلوك احتيالي؛ مما يقلل من الفروقات المادية، وبشكل تفصيلي، فحجمها الكبير يوفر موارد تدقيق محسنة لكتاب المسؤولين وقوائم مالية عالية المعايير، حيث تزداد كفاءتها بفضل وجود أعضاء ماهرين ومطلعين؛ وهذا ما يُحسن من آلية الحكومة الداخلية (Albawwat and harasees 2019).

ورغم هذا فإن قلة من الباحثين يرون عكس ذلك، إذ يتحجون أن لجنة التدقيق الأكبر توفر وقتاً طويلاً للتحقق من عملية إعداد التقارير المالية وأآلية الرقابة الداخلية، وبالتالي يجب إصلاحها بشكل مناسب لأن الحجم يؤثر على إصلاحات البنك (Madi, Ishak, and Manaf 2014).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### - استقلالية أعضاء لجنة التدقيق:

استناداً إلى نظرية الوكالة، فإن الإشراف الفعلي على سلوك الإدارة من المتوقع أن يتأثر بوجود مدراء مستقلين، فوجودهم لن يكون له علاقة اقتصادية أو شخصية مع الإدارة، وبالتالي من المرجح أن يعملا بشكل مستقل وموضوعي بعيداً عن تأثير الإدارة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يؤدي وجود المدراء التنفيذيين إلى تضارب في المصالح وفقاً لنظرية الوكالة، حيث قد يضعون مصالحهم فوق مصالح المستثمرين من خلال التلاعب بعملية صنع القرار (Fama and Jensen 1983)، ومن خلال معظم أدبيات الدراسة؛ كان لاستقلالية لجان التدقيق بالبنوك تأثيراً إيجابياً على أداءها، حيث يُعدّ وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين أمراً بالغ الأهمية لضمان رقابة ومساءلة مجلس إدارة البنك، ويحمي مصالح المساهمين ويحافظ على سمعتها من خلال ضمان معايير عالية للبيانات المالية، كما يبذل المدراء المستقلون قصارى جهدهم لضمان التزام مجلس الإدارة بالقواعد، حتى أنهم يستعينون بخبراء ومستشارين خارجيين في المواقف التي تُعتبر محفوفة بالمخاطر، وهذا يساعد البنك على ترسيخ بيئة أخلاقية تُضيف قيمة له وترفع من أدائه (Adegboye et al. 2020).

### - عدد اجتماعات لجنة التدقيق:

يؤكد عدد كبير الباحثين أنَّ عدد اجتماعات لجنة التدقيق تعتبر عاملًا رئيسيًا في تحديد موثوقية اللجنة وكفاءتها، إذ أنَّ أعضاء مجلس الإدارة الذين يجتمعون قدر الإمكان لديهم احتمالية أعلى لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، فانتظام اجتماعات اللجنة له تأثير إيجابي على ربحية البنك ونموه، كون أنَّ زيادة البنك من عدد اجتماعاته؛ سيؤدي ذلك إلى تحسين جودة بياناته المالية، كما أنه عندما تجتمع لجنة التدقيق بشكل متكرر، فإنها عادةً ما تكون أكثر اطلاعًا واجتهادًا، وبالتالي تأكيد أكثر دراية بالمواقف، وتكون أكثر استعدادًا للتعامل معها، وبالتالي تقديم مساهمة طوعية أكبر (Adegboye et al. 2020).

### - خبرة لجنة التدقيق:

تتعزز كفاءة لجنة التدقيق من خلال الخبرة المالية لأعضائها؛ وهي سمة أساسية تضمن فعالية العمل، إذ يُعتبر الخبراء الماليون الأفراد الرئيسيين في لجنة التدقيق، فهم من يتحملون مسؤولية أكبر عن عملية إعداد التقارير المالية، نظرًا لمعرفتهم وفهمهم المتعمقين للمسائل المالية وقضايا إعداد التقارير (Oudat, Ali, and Qeshta 2021)، لذلك نجد نظرية الوكالة تقترح أن يكون أعضاء لجنة التدقيق ذوي مؤهلات وخبرة في المحاسبة والتدقيق والمالية ليُحسنُوا من جودة أعمالها، كون وجود خبير مالي في لجنة التدقيق لا يعني بالضرورة زيادة فعالية المراقبة، إن لم تكن له خبرة في نشاطه، حيث تتيح الخبرة المالية الشاملة لأعضاء لجنة التدقيق تصنيف

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

ومناقشة الأسئلة التي تشكل تحدياً للمدراء والمدققين الخارجيين، وهو ما سيؤدي إلى تحسين وضوح وموثوقية تقارير البنوك، وتقليل المشاكل المتعلقة بتدفق المعلومات، وبالتالي اتخاذ الحكم والقرار الصحيح من خلال تقرير فعال وشفاف عالي الجودة؛ مما سيعزز من أداء البنك وريبيته (Olayinka 2019).

### رابعاً - تأثير آلية لجنة التعويضات:

تعتبر لجنة التعويضات أهم لجنة لتحفيز الإدارة على العمل بفعالية، إذ تلعب لجان التعويضات المسؤولة عن تصميم وإدارة ومراقبة مكافآت المديرين التنفيذيين، دوراً محورياً في البنك، فتحسين جودة هذه الهيئات لا يمكن أن يؤثر إلا إيجاباً على حزم الرواتب، وخاصةً فيما يتعلق بخطط الحوافز؛ مما يخفف من مشاكل الوكالة، ويزيد من توافق المصالح بين المدراء والمساهمين (Slomka-Golębiowska 2016)، وهذا بدوره سينعكس إيجاباً على أداء البنك، فإذا كان تعويض المدراء التنفيذيين قادراً على خفض تكاليف الوكالة، فإن الأداء المالي للبنك سيتحسن بالتأكيد، حيث وجدت أغلب أدبيات الدراسة إلى أن البنوك التي لديها لجان تعويضات ستتمتع بحزم مكافآت أكثر فعالية في شكل مكافآت أعلى للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، فتوفرتها لمكافآت فعالة لكتاب مسؤولي البنك تُعزّزهم على تعظيم أدائهم وأداء البنك. لذا يجب مراعاة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في حوكمة الشركات، عبر تصميم مستوى المكافآت بطريقة جذابة بما يكفي لتحفيز مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على إدارة البنك بفعالية، وللحد أيضاً من مشاكل الوكالة، ولضمان تمكينها من أداء مهامها بطريقة متسقة وفعالة؛ وجب على اللجنة أن يكونوا أعضاءها ذو كفاءة و يتمتعون بالاستقلالية (Harymawan et al. 2020)، وقد سبق سالفاً ذكر جميع الشروط الواجبة اتباعها من طرف البنك عند إنشاء هذه اللجنة، وهذا من خلال آليات الحكومة البنكية الداخلية.

### خامساً - لجنة المخاطر :

أثبتت الهرات المالية التي تعرضت لها كتاب البنوك على المستوى العالمي أن نظام إدارة المخاطر التقليدي لم يعد مجدياً، بحيث كشف عن عدم كفايته وفعاليته في معالجة المخاطر الجديدة والناشئة في بيئه الأعمال الحالية، وأكد حاجته إلى منهجية أكثر متانةً وتكاملاً لمواجهة تحديات إدارة المخاطر التي يستطيع إطار حوكمة المخاطر حلها، إذ ينبغي تشكيل لجنة مخاطر تابعة لمجلس الإدارة حتى يتم تقويض عملية حوكمة المخاطر، باعتبارها محركاً رئيسياً لإطار حوكمة المخاطر في أي مؤسسة، نظراً لوظيفتها الرئيسية المتمثلة في تحديد التوقعات والتأكد من تلبيتها عبر توفير المعلومات عن المخاطر المتعددة لها، كما يشترط أن يتمتع أعضاءها بالاستقلالية وبمهارات إدارة المخاطر التي تمكنهم من العمل كمسؤولين تنفيذيين للمخاطر، مع الإلتزام بعقد

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

اجتماعات دورية تحدد حسب وضع البنك وحجمه، وعلى وضعية الاقتصاد العالمي، إذ أن توفر هذه الشروط يعد خطوة رئيسية لخلق وتعزيز قيمة المساهمين (Soliman and Adam 2017).

وبشكل توضيحي أكثر، فإن حوكمة المخاطر تخلق القيمة من خلال إدارة جميع التهديدات وعدم اليقين التي قد تؤثر سلباً على هدف البنك المتمثل في تعظيم ثروة المساهمين، وكذا استدامته على المدى الطويل مالياً وتشغيلياً كما أنه كلما ارتفع مستوى إشرافها على منع مخاطر العمل البنكي؛ سيؤدي ذلك إلى ارتفاع قيمة أسهم البنك في السوق، ومن خلال ما تنص عليه نظرية الوكالة: أن مشكلة الوكالة تنشأ بسبب فجوة المصالح بين المساهمين بصفتهم مالكي المؤسسة والإدارة بصفتها وكيلًا، إذ يميل المدراء إلى نفور المخاطرة أو تجنبها، بينما يسعى المساهمون إلى تحقيق عوائد مرتفعة بناءً على مقوله "مخاطر عالية، عوائد عالية" (Meirene (Erin et al. 2018) and Karyani 2017)، لذا فوجود لجنة المخاطر وفقاً للشروط التي تم ذكرها سابقاً من خلال آليات حوكمة البنوك سيعزز من أداء البنوك ويعده في الواقع في هزات مالية قد تعصفه به وبالنظام البنكي، وبالتالي الاقتصاد الوطني وحتى العالمي.

### **سادساً/- آلية الإفصاح والشفافية:**

يجب على البنوك توفير مزيد من الشفافية والمساءلة في مجالات مثل هيكل مجلس الإدارة وعملياته وعقود المدراء ومراقبة مجلس الإدارة، وهياكل الملكية، والعمليات المالية ومؤشرات الأداء، وعن جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها التجارية لأصحاب المصلحة (Gee Publishing 1992)، حيث أن هذا يسهل من حل النزاعات بين المساهمين الأقلية والمساهمين المسيطرین، وبين المدراء التنفيذيين والمساهمين، وبين المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وباعتبار أن الهدف الرئيسي للحكومة الفعالة للبنوك هو حماية مصالح المساهمين ومختلف أصحاب المصلحة الآخرين، بمن فيهم العمالء والموردون والموظفوں والمجتمع ككل، فهذا لن يتحقق إلا بضمان الشفافية والنزاهة التامتين في التواصل، مع توفير إفصاح كامل ودقيق واضح لجميع الأطراف المعنية، وهذا ينعكس من خلال درجة مؤشر الإفصاح والشفافية بها، إذ تعتبر درجة ارتفاع مؤشر الإفصاح والشفافية بالبنوك جانبةً لثقة الجمهور في العمليات المالية للبنوك، وإلى زيادة مراقبة أنشطة الوكلاء، مما يؤدي إلى ضمان وجود حوكمة فعالة، والتي ستعكس إيجاباً على أداء البنوك من حيث جودة محافظ القروض، السيولة والربحية، كما أن انخفاض هذا المؤشر يمكن أن يؤدي إلى فقدان ثقة السوق في قدرة البنوك على إدارة أصولها والتزاماتها بشكل صحيح، حيث تضعف تدريجياً ثقة المودعين وأصحاب المصالح والمساهمين، ويؤدي إلى انتهاكات وأضرار محتملة لجميع الأطراف في عقود البنك؛ مما قد يؤدي بدوره إلى أزمة سيولة (Oino 2019).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### الفرع الثاني: أثر آليات الحكومة الخارجية على الأداء المالي للبنوك

تشتمل الآليات الخارجية على مجموعة من أنظمة المراقبة التي تم إنشاؤها وتنفيذها خارج حدود البنك، حيث تسهل هذه الأساليب مراقبة عمليات البنك وأدائه ونتائج أعماله، مما يضمن حماية حقوق ومصالح جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وفيما يلي نستعرض تأثير هذه الآليات على الأداء المالي للبنوك:

#### أولاً/- تأثير آلية سوق السيطرة على البنوك:

دعت الهيئات المالية الدولية الرسمية البنوك بعدم تركز الملكية ومنع حالات الاستحواذ إلا في الحالات المستعصية، حيث يؤثر هيكل السوق بشكل كبير على سلوك البنوك، فقد وجد أنَّ جداً أيضاً أن التركيز العالي في الصناعة البنكية يرتبط بالسلوك المانع للمنافسة من قبل البنوك، وبالتالي يصبح سلوك البنوك أقل تنافسية مع زيادة تركيز البنوك، حيث لا تتوافق مصالح أصحاب حصص الأسهم القليلة مع أصحاب حصص الأسهم الكثيرة، وبالتالي يمتلك المالك المسيطر حافزاً وقدرة على انتزاع منافع خاصة من السيطرة على حساب مساهمي الأقلية، مما يفرض تكاليف وكالة باهظة على مساهمي الأقلية؛ مما يزيد من تعقيد مشاكل الوكالة، إذ يميل المدراء إلى تعظيم مصالح المساهمين الكبار وإهمال مصالح أصحاب المساهمين الصغار، وفي ظل هذا الأمر، فإنَّ هذا سيؤثر على ربحية البنك، من خلال لجوء المدراء إلى المخاطرة أكثر محاولةً منهم تعظيم ربح البنوك، وهو ما قد يوقعهم في حالات الإفلاس التي ينطوي عليها فيما بعد حالات الاستحواذ والاندماج، وهو ما سيؤثر على أداء وصحة المنظمة البنكية، كما وُجد أنَّ البنوك ذات التركيز الأعلى من حيث السيطرة أكثر جرأة من حيث المخاطرة وأكثر عرضة لاحتمالية أكبر للتخلف عن السداد، مقارنةً بالبنوك الأقل تركيزاً، وينطبق هذا بشكل خاص على البلدان ذات الحماية القانونية الأضعف، والتدخل الحكومي المكثف، ورقابة القطاع الخاص الأضعف (Khan, Ahmad, and Chan 2018).

#### ثانياً/- تأثير آلية التشريعات والقوانين:

تشكل آليات الحكومة على مستوى الدولة مثل: الحماية القانونية، وتطبيق القوانين، واللوائح الأمنية قيوداً رئيسية على تكاليف الوكالة ومصادرة الملكية من داخل البنك، حيث تلعب الدولة دوراً هاماً وفعالاً في تطبيق معايير الحكومة، حيث تُشَرِّع قوانين صارمة لحماية المستثمرين والدائنين من الأقلية (صغر المساهمين) خصوصاً في البلدان ذات التقاليد القانونية العامة أكثر منها في البلدان ذات التقاليد القانونية المدنية، إذ تُقاس كفاءة النظام القضائي وجودة تطبيق قانون حماية حقوق المساهمين الأقلية غالباً من خلال متوسط كفاءة الأنظمة القضائية، ومؤشرات مكافحة الفساد، فهذه اللوائح تهدف إلى ضمان سلامة واستقرار ومتانة النظام

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء البنكي

البنكي، وضمان وفاء البنوك بمسؤولياتها الائتمانية الأساسية، حيث وُجد أنَّ تقييم البنوك أعلى في الدول التي تتمتع بحماية أفضل للمستثمرين، كما أنَّ تكلفة رأس المال السهمي أقل بكثير في الدول التي تتمتع بحماية أفضل للقانون (Haw et al. 2010)، ويُعتبر أيضًا تنظيم حواجز دخول البنوك للقطاع البنكي للدول عبر السماح للبنوك الأجنبية بالنشاط زيادةً لأداء النظام البنكي حيث تشتد المنافسة بين هذه البنوك والبنوك المحلية، إضافةً إلى هذا يعد تحريف اللوائح المتعلقة بالأنشطة المسموح بها للبنوك من خلال ممارسة أنشطة أخرى متعددة إلى جانب الوظائف البنكية مثل: العقارات والأوراق المالية وأنشطة التأمين تقليل تكاليف البنوك، إذ ستتبدَّل مؤسسة واحدة تقدم العديد من المنتجات تكلفة أقل مقارنة بالشركات المتخصصة التي تقدم نفس حزمة المنتجات، فهذا التنويع في الأنشطة التقليدية وغير التقليدية يرتبط بعائد أعلى، وأخيرًا يعتبر تنظيم متطلبات رأس المال سيولة البنوك ضمانًا لاستقرار التمويل ويُقلل من احتمالية تحول البنوك نحو الأنشطة المحفوفة بالمخاطر، وبصورة أدق فإنَّ رأس المال يزيد من احتمالية بقاء البنوك ويُقلل من هشاشتها، ويؤدي إلى المزيد من الربحية، بخلاف ذلك، قد يجبر الطلب على المزيد من رأس المال البنوك على اللجوء إلى الأسواق المالية، ويزيد من تكلفة رأس المال .(Nayak 2021)

لهذا فإنَّ للجهات الرقابية الرسمية دورٌ هامٌ في حماية استدامة البنوك، بالرغم من أنَّ مراقبة البنوك من قبل جهات خاصة تُعد مُكلفةً للغاية، إلا أنه يمكن للإجراءات التصحيحية السريعة والتدخل المبكر المنظم من قبل الجهات الرقابية عند حدوث انتهاك للقانون أن يحمي البنوك من تداعُّ حادٍ على سحب الودائع، كما يمنعها أيضًا من المُخاطرة المفرطة؛ وهذا ما يُسمِّكنها من زيادة كفاءتها التقنية (Alam 2013).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكمة والأداء البنكي

### خلاصة الفصل:

تعتبر حكمة الشركات موضوعاً متطوراً وليس من السهل تحديد تعريف خاص به، فلا يوجد تعريف واحد مقبول له، إذ تختلف تعريفاته من هيئة رسمية إلى هيئة أخرى، ومن باحث لآخر، ويصنف الباحثون والعلماء تعريفه إما بالمعنى الضيق أو الواسع، فيعتمد التعريف الضيق على تلبية مصلحة المساهمين، بينما يمتد التعريف الواسع إلى توسيعه ليشمل مصلحة أصحاب المصلحة (المستثمرين والعملاء والموظفين والنقابات والمجتمع)، كما تناقض حكمة الشركات 50 نظريات (نظريات الوكالة، المساهمين، الوصاية، أصحاب المصلحة، والاعتماد على الموارد). فـ حكمة الشركات جاءت للقضاء على مشكل الوكالة الناجم عن عدم توافق المصالح بين المدراء وحملة الأسهم بصفة أولى، حتى يتم التعامل مع أهداف ورفاهاية جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة والاقتصاد ككل، وهذا يتحقق عبر التزامها بمجموعة من الآليات الداخلية: آلية مجلس الإدارة، آلية هيكل الملكية، آلية لجان مجلس الإدارة، آلية الإفصاح والشفافية، والآليات الخارجية: آلية سوق الرقابة على الشركات، آلية التشريعات والقوانين، آلية منظمات التصنيف، آلية الإعلام، آلية التدقيق الخارجي، واللواتي يؤثرن على كيفية تشغيلها على أكمل وجه، وكذا الامتثال لمبادئ الحوكمة خصوصاً التي تم إصدارها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD).

ونظراً لفضائح الدولية والأزمات المالية والاقتصادية الأخيرة، وخاصة أزمة الرهن العقاري لسنة 2008، فقد تجدد الاهتمام بـ حكمة الشركات، وخاصة في البنوك، باعتبار هذه الأخيرة عصب الاقتصاد العالمي، فتطوره ونموه واستقراره مرتبط بـ حكمة مثل البنوك التي تؤثر تطبيق أمثل آلياتها على الرفع من أدائها المالي، كونها تُتيح الإشراف على الإدارة ومراقبتها، وحل مشاكل الوكالة بين المساهمين وصانعي القرار.

وعادة ما يتم التعامل مع حكمة الشركات في البنوك بشكل مختلف مقارنة بالشركات غير المالية الأخرى، لما لها من خصائص خاصة تُقام المشاكل وتُقلل من فعالية آليات الحوكمة التقليدية، حيث تعد البنوك عرضة لرقابة وتنظيم أشد، لأن مصالحها الخاصة تتماشى مع المصالح العامة (حماية المدخرات والاستقرار النظامي)، لذا فهي تتعرض لمخاطر عديدة مثل: مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل، مخاطر الائتمان، ومخاطر الأعمال، كما أنها تتميز بـ غموض أكبر في أعمالها وعدم تماثل المعلومات، ولها عدد كبير من أصحاب المصلحة، كحاملي الديون (المودعين)، وحاملي وثائق التأمين، والدائنين الآخرين، وتعتبر جودة قروضها والأصول الأخرى (مثل: المشتقات المالية) معقدة التقييم، مما يجعل من الصعب تقييم حجم المخاطر التي تتحملها، ويسهل تعديل ميزانياتها العمومية، بالإضافة إلى ذلك، يزيد ارتفاع الرافعة المالية من احتمالية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

التخلف عن السداد، وتميل البنوك إلى أن تصبح عالية الرافعة المالية بسبب طبيعة أنشطتها، لذا يتطلب هذا الضعف خصوصها لإشراف وتنظيم صارميين، للحد من خلق آثار خارجية سلبية على المجتمع ككل في حالة الفشل، وهذا الاهتمام الكبير نجد أنه سُجل من طرف لجنة بازل للرقابة البنكية التي قد نشرت نسختين من خلال دليل بعنوان "تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات البنكية" أبرزت من خلاله مبادئ توجيهية تُوجب من خلالها البنوك ضرورة تطبيق ماجاءت به من قواعد، وهو ما يعكس تماماً تصور المشرفين على الحوكمة ونهجهم تجاه هذه القضية.

كما وجدنا أن البنوك الإسلامية بدورها تولي اهتماماً خاصاً ومنقطع النظير تجاه مسألة الحوكمة، إضافة إلى الآليات التي تستخدمها البنوك التقليدية؛ فإنها بدورها توفر لنفسها آليات أخرى تعزز من خلالها حوكمة بنوكها، والتي تتمثل في : مجالس الرقابة الشرعية، وحدات المراجعة الشرعية، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية.

ولتقييم فعالية قراراتها، تلجأ البنوك إلى استعمال عدة مؤشرات مالية منها ما هي تقليدية، كمؤشرات الربحية، مؤشرات الأداء السوقية، مؤشرات السيولة ونسب كفاية رأس المال، ومنها ما هي حديثة، نظام تصنيف CAMELS، طريقة القيمة المضافة EVA، وطريقة بطاقة الأداء المتوازن، وكل من هذه المؤشرات لها خاصية مميزة عن الأخرى في طريقة تقييم أداء البنوك.

وأخيراً قمنا بتوضيح العلاقة حول تأثير تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك، والتي وجدنا أن لها تأثير جد كبير على الأداء المالي للبنوك، ويختلف هذا التأثير من دولة لأخرى، ومن بنك عمومي لبنك خاص، ومن بنك كبير الحجم لبنك صغير، كما وجدنا أن كل دولة لها قواعد ولوائح خاصة تطبق على بنوكها، غير أنه لا تخرج هذه اللوائح في محتواها بعيداً عن ما توصي به لجنة بازل للرقابة البنكية.

**الفصل الثاني:**

**الدراسات السابقة**

تمهيد:

قبل عام 2000، كان هناك اهتمام متقطع بقضايا حوكمة الشركات، وخاصة خلال أوقات الصراع الاقتصادي، وفي أعقاب ذلك العام، أدت الأزمة الاقتصادية إلى تغييرات كبيرة وإفلاس الشركات، بما في ذلك Parmalat في إيطاليا، و HIH في أستراليا، فضلاً عن الشركات الأمريكية الكبرى مثل: Enron و One.Tel و WorldCom. وبناءً على ذلك، تم الاعتراف بحوكمة الشركات باعتبارها واحدة من أكثر أدوات الإدارة الأساسية المطلوبة لأي منظمة، بما في ذلك البنوك على وجه الخصوص، فنجاح أي كيان اقتصادي في أي دولة مرتبط بنجاح بنوكها، فهي النظام أو الإطار الذي يطبق به مجلس إدارة البنوك عملية صنع القرار الإداري على المسائل التي تخصه، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، فالحكومة الجيدة للبنوك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأدائها المالي. ونتيجة لذلك، يتم استخدام عدد من آليات الحكومة لتقييم الأداء المالي، إضافةً إلى أن نجاح البنوك الحالي يؤثر أيضاً على أفعالها المستقبلية، مما يدل على الارتباط الدינاميكي بين هذه العوامل.

وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين حول موضوع تأثير الحكومة البنكية على الأداء، لجأنا إلى التحليل البليومترى وكذا تحليل المحتوى لـ 586 مقالاً تم نشره خلال فترة 2004-2023 في قاعدة البيانات Scopus، باعتبارها منهجية مثل في التعامل مع كميات هائلة من البيانات العلمية، لنوفر من خلالها تحليل متعمق لموضع بحثنا قصد استكشاف فجوات بحثية جديدة، ولنتمكن من بناء رؤى مستقبلية متمعة حوله.

### الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

تعتبر الحكومة الجيدة عامل مهم لنجاح البنوك خصوصاً مع كثرة الهزات المالية (الأزمة الآسيوية 1997، الأزمة المالية العالمية 2008 وأزمة كوفيد 2019، ...إلخ) التي مسّت الشركات المالية عموماً والبنوك على وجه الخصوص (Antwi, Carvalho, and Carmo 2021); حيث تعتبر هذه الأخيرة عصب الاقتصاد العالمي؛ فنجاح اقتصاد أي دولة مرتبط بأداءٍ مثالي لبنوكها، لذا لجأت مختلف حكومات دول العالم إلى تقوية هيكل حوكمة بنوكها (يتمتع بشفافية عالية وتميز إداري)، وتعتبر آليات: الحكومة الاجتماعية والبيئية، مجلس الإدارة وجحمه وهيكـل الملكـية وسمـات لجـنة التـدقـيق وجـودـة التـدقـيق واستـقلـال مجلس الإـدـارـة ولـجـنة التـدقـيق والمـلكـية الأـجـنبـية والمـحلـية مـحفـراً للـأـداء المـالـي لـلـبـنـوـكـ، وهذا جـعـلـ هذا المـوـضـوعـ حـدـيـثـ الأـوسـاطـ العـلـمـيـ بـكـثـرـةـ فيـ السـنـوـاتـ الـأـخـيـرـةـ، إذـ اـزـدـادـ حـجمـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ بـشـكـلـ جـدـ كـبـيرـ، وأـصـبـحـ منـ الصـعـبـ عـلـىـ الـبـاحـثـيـنـ بـشـكـلـ مـتـزـاـيدـ تـتـبعـ الـأـدـبـيـاتـ ذـاتـ الصـلـةـ فـيـ مـجـالـ الـحـوـكـمـةـ الـبـنـكـيـةـ وـالـأـدـاءـ الـبـنـكـيـ، ماـ اـسـتـدـعـيـ ضـرـورـةـ اـسـتـخـدـامـ الـأـسـالـيـبـ الـبـبـلـيـوـمـتـرـيـةـ الـكـمـيـةـ الـتـيـ يـمـكـنـهاـ التـعـاـمـلـ مـعـ هـذـهـ الثـرـوـةـ مـنـ الـبـيـانـاتـ مـنـ خـلـالـ تـصـفـيـةـ الـأـعـمـالـ الـمـهـمـةـ عـبـرـ تـقـدـيرـ تـأـثـيـرـهـاـ وـاـكـتـشـافـ الـبـنـيـةـ الـأـسـاسـيـةـ لـمـجـالـ الـبـحـثـ الـمـرـادـ اـسـتـكـشـافـهـ، عـلـىـ اـعـتـبـارـ أـنـهـ تـزـيدـ بـشـكـلـ مـوـثـقـ مـنـ شـفـافـيـةـ الـدـرـاسـةـ (Donthu et al. 2021)، وـتـمـكـنـ الـبـاحـثـ مـنـ النـظـرـ بـشـكـلـ أـعـقـمـ وـبـنـاءـ آـرـائـهـ نـسـبـةـ إـلـىـ الـآـراءـ الـمـجـمـعـةـ مـنـ طـرـفـ الـبـاحـثـيـنـ فـيـ مـجـالـ الـبـحـثـ، كـمـ تـسـاعـدـ عـلـىـ تـحـدـيدـ فـجـوـاتـ الـمـعـرـفـةـ، وـتـولـيـدـ أـفـكـارـ بـحـثـيـةـ جـديـدةـ، وـتـحـدـيدـ كـيفـيـةـ مـسـاـهـمـتـهاـ فـيـ هـذـاـ مـجـالـ، وـهـذـاـ لـاـ يـتوـافـرـ فـيـ الـأـسـالـيـبـ الـتـقـلـيـدـيـةـ لـمـرـاجـعـةـ أـدـبـيـاتـ الـدـرـاسـةـ الـتـيـ يـعـابـ عـلـيـهـاـ اـسـتـغـرـاقـهـاـ وـقـتـاـ أـطـلـوـ، إـضـافـةـ إـلـىـ أـنـ عـدـدـ الـأـعـمـالـ الـتـيـ قـدـ يـتـمـ تـحـلـيلـهـاـ مـحـدـودـ وـعـرـضـةـ لـتـحـيـزـاتـ الـبـاحـثـ (Zupic and Čater 2015).

ويعكس علم القياس البليومترى قابليته للتطبيق في التعامل مع كميات هائلة من البيانات العلمية ومساهمته الكبيرة في التأثير على البحث من خلال العديد من أدوات القياس البليومترى التي يمكن الوصول إليها بسهولة وتوافرها مثل R و VOSviewer وقواعد البيانات العلمية مثل Google Scholar و Scopus و Web of Science التي تتيح إجراء هذا النوع من القياس، كما يلعب التأثير المتعدد التخصصات لمنهجية القياس البليومترى من علم البيانات إلى البحث التشغيلي دوراً مهماً في تبنيها على نطاق واسع (Doulani 2020).

لذلك، فإنَّ هدفنا الرئيسي من هذه الدراسة هو الاستفادة من التحليل البليومترى وفق برنامج VOSviewer مع تحليل محتوى متعمق إضافي لتقييم تطور وتحديد المعرفة حول علاقة الحكومة بأداء البنوك على المستوى

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

الدولي خلال فترة 2004-2023، وعلى حد علمنا فإنه لا توجد دراسات موجودة في الأدبيات تجمع بين التحليل الببليومترى وتحليل المحتوى المتعمق حول أثر الحكومة البنكية على الأداء البنكي. لذلك، فإن المساهمات الرئيسية التي سنقدمها من خلال هذا الفصل هي إحصائيات النشر وإيجاد الكلمات الرئيسية الشائعة في السنوات العشرين الماضية، وتحديد المجالات التي تطرقت لموضوع بحثنا والمؤلفين الأكثر إنتاجاً، وتحديد المشاركة من قبل المؤسسات والدول، واتجاهات البحث، وتحليل محتوى متعمق لأكثر 10 مقالات تأثيراً من أصل 586 مقالاً تم استكشافه. بالإضافة إلى ذلك، سيتم مناقشة النتائج الرئيسية والنواصص والاتجاهات للبحوث المستقبلية بناءً على نتائج وتقييم اتجاهات البحث الحالية.

كما سنقوم بمتابعة الأهداف التفصيلية التالية:

1. توضيح الأنماط المهمة في تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك طوال فترة الدراسة.
2. تحديد الأفراد المهمين الذين يؤثرون على المحادثة حول تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك.
3. فحص تركيزات الموضوعات الموجودة في أدبيات الحكومة البنكية وتأثيرها على أداء البنوك والتحقيق في تاريخها الزمني.
4. تقييم موثوقية ودقة القياسات البديلة كمقاييس لتأثير البحث.
5. لتحديد اتجاه البحث المستقبلي في مجال الحكومة والأداء البنكي (لإثبات أنه مجال واعد لجميع أصحاب المصلحة).

وهذا يكون عبر التحقق من الأسئلة البحثية التالية:

- ما هي اتجاهات البحث المتعلقة بحكومة البنوك وأدائها في دول العالم خلال فترة الدراسة (2004-2023)؟
- ما هي البلدان التي قدمت أكبر المساهمات في الأدبيات المتعلقة بالحكومة البنكية وأداء البنوك؟
- ما المجالات الأكademie التي كانت بمثابة المنصات الرئيسية لمجال تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك؟
- خلال فترة الدراسة؛ من كان لمؤلفيه التأثير الأكبر في مجال الحكومة البنكية وأداء البنوك؟

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

- 5/- ما هي أهم ميادين البحث التي ساهم فيها الباحثون في دراسة تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك؟
- 6/- ما هي المؤسسات البحثية التي ساهمت بشكل كبير في إنتاج الأدبيات التي تربط بين تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك؟
- 7/- ما هي البنية الفكرية والاكتشافات التحويلية لأبحاث الحكومة البنكية من حيث الكلمات الرئيسية المهمة وكذا التعاون المشترك بين مختلف دول العالم؟ وكيف بُرِز موضوع تأثيرها على أداء البنوك خلال فترة الدراسة ؟(2004-2023)
- 8/- ما هي الموضوعات الرائجة في البحوث المتعلقة بمجال الحكومة البنكية وأداء البنوك؟
- 9/- ما هو النطاق المستقبلي للبحث في مجال الحكومة البنكية وتأثيره على أداء البنوك؟

## **المبحث الأول: تحليل الأداء الببليومترى**

يعتبر تحليل الأداء الببليومترى تاريخياً قديم النشأة نوعاً ما، غير أن استعماله لم ينتمى إلا مؤخراً، هذا التنامى كان ناجماً عن كثرة الأبحاث والدراسات العلمية في شتى الميادين، وبالخصوص في الاقتصاد، لذا لم يعد الباحث في وسعه تغطية هذا الكم الهائل والمترافق من الأبحاث المعلومات، لذلك لجأ إلى هذا النوع من التحليل لمزاياه المتعددة في كشف التصورات العلمية حول موضوع البحث المراد استخلاص منه نتائج مختلف الباحثين.

### **المطلب الأول: تعريف ونشأة القياس الببليومترى**

تتمتع القياسات الببليومترية بتاريخ طويل في مجال أبحاث المعلومات، إذ تعود فكرة فحص الأدبيات إلى بداية القرن العشرين، ففي عام 1917، نشر كول وإيلز تحليلاً إحصائياً لتاريخ التشريح المقارن، وكان هذا التاريخ بمثابة معلم في تاريخ التحليلات الببليومترية، حيث كان من أوائل من استخدمو الأدبيات المنشورة لبناء صورة كمية للتقدم في مجال البحث، إذ تصف ورقتها مساهمات القياسات الببليومترية والمشاكل التي تطرحها بعضها لم يتم حلها بعد (Okubo 1997)، ليُستخدم بعدها من قبل هولم سنة 1923، الذي كان مهتماً بالعلاقة بين نشاط النشر العلمي والنشاط الاقتصادي ونمو الحضارة الحديثة (Kärki et al. 1998).

وفي عام 1926، نشر ألفريد ج. لوتكا دراسته الرائدة حول التوزيع التكراري للإنتاجية العلمية (Okubo 1997)، وفي نفس الوقت تقريباً، في عام 1927 نشر جروس وجروس دراستهما القائمة على الاستشهادات من أجل مساعدة المكتبات الجامعية الصغيرة في اتخاذ القرار بشأن الدوريات الكيميائية التي ينبغي شراؤها بشكل أفضل على وجه الخصوص، فحصلوا على استشهاد من مجلد عام 1926 الذي نُشر في مجلة الجمعية الكيميائية الأمريكية؛ حيث تعتبر هذه الدراسة أول تحليل للاستشهادات، على الرغم من أنها ليست تحليل استشهادات بمعنى القياسات الببليوغرافية الحالية (Okubo 1997). لتأتي سنة 1969، والتي قام فيها بريشارد صياغة مصطلحاً جديداً - "القياسات الببليومترية" - شعر بالحاجة إلى إعادة تعريف نطاق منطقة كانت مغطاة حتى ذلك الحين لمدة خمسين عاماً بمصطلح "البليوجرافيا الإحصائية" لهولمي سنة 1923 من خلال إظهاره مجال جديد من البحث الكمي، إذ قام بتعريف القياسات الببليومترية على أنها تطبيق الأساليب الرياضية والإحصائية على الكتب وغيرها من وسائل الاتصال (Osareh 1996).

ومنذ ذلك الحين، تم توجيه القياس الببليومترى بشكل متزايد نحو مجال العلوم، من خلال اقتراح لمجموعة من علماء القياس الببليومترى من مدارس مختلفة أساليب مختلفة لقياس نمو العلوم وربط منهجياتهم بالتقديرات،

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

لتكتسب القياسات البليومترية مكانتها كأداة لقياس العلوم على مدى نصف قرن من الزمن في البلدان الصناعية الغربية وكذلك في أوروبا الشرقية والبلدان الصناعية مثل الهند. وفي عام 1989 خصصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فصلاً من الملحق الخاص بدليل فراسكتي لقطاع التعليم العالي مؤكدةً بذلك مكانة القياسات البليومترية في تحليل العلوم (States and Ada n.d.), لتتمو المنشورات التي تستخدم القياسات البليومترية على مر السنين بمتوسط 1021 منشوراً في العقد الماضي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى نمو البحث العلمي نفسه وتتوفر مجموعات البيانات البليوجرافية الضخمة جعلت من طرق المراجعة الكلاسيكية مرهقة وغير عملية- (Ramos-Rodríguez and Ruiz-Navarro 2004) ، لتصبح القياسات البليومترية مصطلحاً عاماً لمجموعة كاملة من القياسات والمؤشرات المحددة؛ والغرض منه هو قياس ناتج البحث العلمي والتكنولوجي من خلال البيانات المستمدة ليس فقط من الأدبيات العلمية ولكن من براءات الاختراع أيضاً، وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين المجالين في تلك السنوات، إلا أن كلا المصطلحين، القياس البليومترى والقياس العلمي أصبحا متداوكان في الوقت الحالي (Garfield 2009).

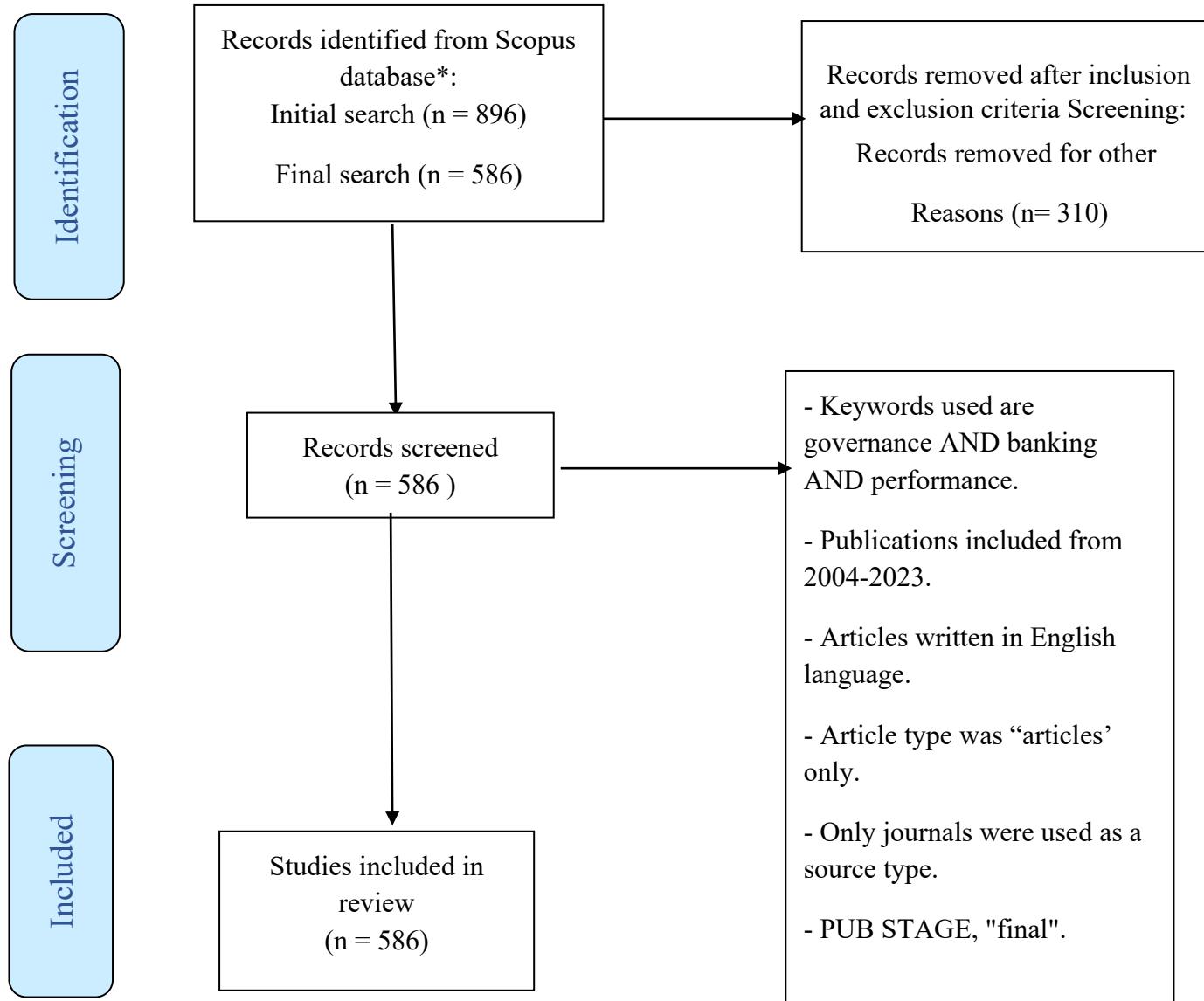
### **المطلب الثاني: المنهجية**

#### **أولاً/ - تصميم البحث (جمع البيانات)**

تساعد المعلومات الموجودة في قواعد بيانات Scopus (المؤلفين، المؤلفين المشاركين، الكلمات الرئيسية، العناوين، المجلات، المؤسسات، الملخصات وعدد الاستشهادات المحلية والعالمية) في إجراء تحليل القياسات البليومترية من خلال تطبيق تقنية القياسات البليومترية (Cobo et al. 2011)، فهي تعتبر قاعدة ممتازة للتحليل البليومترى، لأنها تقلل من المخاطر والتحيزات والإهمال المحتملة لاستخدام مجموعة ضيقه من المجلات. علاوةً على ذلك، فمنذ عام 1996 حظيت قاعدة بيانات الاستشهادات في Scopus بتغطية أوسع في العلوم الاجتماعية وخاصة لموضوع الحكومة البنكية، كما توفر هذه القاعدة سهولة استرجاع المعطيات للبيانات البليوجرافية المطلوبة بواسطة برامج القياس البليومترى (Mongeon and Paul-Hus 2016).

وقد قمنا خلالها بتصدير بيانات الدراسة من قاعدة Scopus بتنسيق Excel حتى نستعملها في الخطوة القادمة (تحليل الأداء)، ولكي نوفق في بحثنا هذا، استعنا بإرشادات العناصر المفضلة لإعداد التقارير للمراجعات المنهجية والتحليلات التلوية PRISMA (Moher et al. 2009) الموضحة بالتفصيل من خلال الشكل رقم 03، والتي من خلالها نهدف إلى البحث عن المقالات التي تربط العلاقة بين الحكومة البنكية والأداء.

**PRISMA 2009 Flow Diagram**



الشكل رقم 03 : Prisma Framework

ثانياً/- التعريف : (Identification)

1/- اختيار قاعدة البيانات : (Database selection)

قمنا بتاريخ 26 أوت 2024 بإجراء بحث شامل من خلال اختيار قاعدة بيانات Scopus التي تعتبر جد ملائمة لبحثنا.

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

### **: 2 - سلاسل البحث (Search Strings)**

قصد ضمان بحثنا بعناية ودقة، قمنا بالبحث في قاعدة Scopus باستعمال: عنوان المستند، الملخص وكلمات البحث (governance AND banking AND performance) كماليي (Article titre, Abstract, Keywords) حيث كان البحث آلياً، ففترة الدراسة كانت من 1993-2024، تم الحصول فيها على 896 مستند (مقالات، أطروحتات، كتب، فصول كتب، أوراق ملتقىات، مدونات، ... إلخ) من جميع اللغات العالمية للبحث (الإنجليزية، الفرنسية، البرتغالية)، كما تم استهداف جميع المجالات والمجلات.

### **: 3 - الفرز والاختيار (Screening and Selection)**

تم خلال هذه المرحلة اختيار البحث الآتي:

-TITLE-ABS-KEY ( governance AND banking AND performance ) AND PUBYEAR > 2003 AND PUBYEAR < 2024 AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) (ملحق 1).

ومن خلال اللجوء لمعايير الاستدراج والاستبعاد كما هو موضح في الجدول رقم ، تم تقليل المنشورات إلى 586 مقالاً باستبعاد 310 منشوراً، وفيما يلي نفصل أكثر في أرقام معيار الاستبعاد:

1/ - تم تطبيق مرشح السنة؛ تم استخدام المستندات من عام 2004 إلى عام 2023 فقط، ونتيجة لذلك تم اختيار 756 مستندًا.

2/ - تم تطبيق مرشح مرحلة النشر؛ تم استخدام المستندات في المرحلة "النهائية" فقط، ونتيجة لذلك تم اختيار 746 مستندًا.

3/ - تم تطبيق مرشح اللغة؛ حيث تم اختيار المستندات المكتوبة باللغة "الإنجليزية" فقط، وتم اختيار 739 مستندًا.

4/ - تم تطبيق مرشح نوع المستند: تم اختيار المستندات من نوع "المقال" فقط ، وتم اختيار 586 مقال.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### ثالثاً / التضمين والتقرير (Inclusion and Reporting)

يتم تقديم نتائج هذا التحليل البيليومترى بناءً على إطار عمل وإرشادات العناصر المفضلة لإعداد التقارير للمرجعات المنهجية والتحليلات التلوية PRISMA (Moher et al. 2009) الموضحة في الشكل أعلاه رقم 03.

**الجدول رقم 06:** معايير الإدراج والاستبعاد

| معايير الاستبعاد                                | معايير الإدراج  |
|---|---|
|   | البحث بشكل عام (جميع المجالات) حول العلاقة بين الحوكمة البنكية والأداء. |
| منشورات ما قبل سنة 2004 وتلك الصادرة سنة 2023.  | المنشورات خلال فترة 2004-2023.  |
| المقالات باللغة الأخرى.                         | المقالات المنشورة باللغة الإنجليزية.                                    |
| أطروحتات، أوراق مؤتمرات، كتب، فصول كتب، مدونات. | المقالات فقط.   |
| جميع المصادر الأخرى.                            | المجالات كنوع من المصدر.  |
| المقالات التي لم تنشر بعد.                      | المقالات المنشورة نهائياً.  |

(Review and Teknologi 2024) المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى طريقة:

**المطلب الثالث: تحليل الأداء**

باستخدام تحليل الأداء، يتم تقييم أداء العناصر العلمية المختلفة من خلال مجموعة من المؤشرات البليومترية التي تم تطويرها بناءً على الأوراق وبيانات الاستشهاد، فهي تقدم نظرة عامة على مجال البحث، إذ يهدف هذا التحليل إلى تقييم أداء "النشر" و"الاقتباس" للباحثين، المؤلفين، المؤسسات، الجامعات، الدول والمجلات، كما تعد أبسط طريقة لبدء البحث البليومترى هي التحليل الوصفي لخصائص الأداء الأساسية للعناصر العلمية في المجال ذي الصلة (Cobo et al. 2011)، وتبداً ورقة البحث التجريبى عادةً بإحصائيات وصفية حول نتائج التحليلات، حيث يجب أن يبدأ البحث البليومترى أيضاً بإلقاء نظرة عامة على الأدب ذات الصلة. وفي هذا الصدد، يعد تحليل الأداء جزءاً أساسياً من البحث البليومترى، ولكن يجب أن يتتجاوز البحث هذه المرحلة (Öztürk, Kocaman, and Kanbach 2024). ويوضح لنا الجدول المولاي رقم 07 مختلف المؤشرات البليومترية المستخدمة لتقييم أداء الناتج العلمي:

**الجدول رقم 07: المؤشرات البليومترية المستخدمة لتقييم أداء الناتج العلمي**

| المؤشرات                     | قياساتها   |
|------------------------------|--|
| مؤشرات النشر                 | - إجمالي عدد الأوراق البحثية، عدد الأوراق البحثية حسب السنوات، المؤلفون، الدول والمؤسسات التي أجرت أكبر عدد من الدراسات، المجلات التي نُشرت فيها أكبر عدد من الأوراق البحثية.  |
| (تحليل الاستشهادات)          | - إجمالي عدد الاستشهادات بالأوراق البحثية (أو المؤلفين - المجلات - الدول - الجامعات) بما في ذلك الاستشهادات الذاتية أو استبعادها. - متوسط عدد الاستشهادات لكل ورقة بحثية، ومعدل الاستشهاد الذاتي، والأوراق البحثية أو المؤلفين الأكثر استشهاداً (الأكثر تأثيراً)، مؤشر $h$ للمؤلفين، ومؤشر $g$ ، ومؤشر $hg$ ، ... إلخ. |
| مؤشرات على أساس تأثير المجلة | - معامل التأثير، المجلات الأكثر استشهاداً، SJR، مؤشر $h$ للمجلات، معدل الاستشهادات النسبية، ... إلخ.   |

المصدر: (Hsu et al. 2018)

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### الفرع الأول: تحليل الإنتاج الإجمالي للمقالات

شهدت الفترة الزمنية الممتدة من 2004 إلى غاية 2023 إنتاج 586 مقالاً (ملحق 2) بمعدل سنوي يقدر بـ 29 مقال، حيث أنه وفي سنة 2004 و2005 نشر مقالين فقط في كل سنة، ليزداد الإنتاج مع حلول سنة 2006 بزيادة قدرها 250% عن سنة 2005، وقد تواصل نسق الإنتاج صعوداً خلال معظم السنوات المowالية وبالأخص سنة 2018؛ حيث شهدت نشر 43 مقالاً، كما تعد سنة 2022 الأعلى نشراً بـ 85 مقالاً. في حين بلغ مجموع الاستشهاد الكلي لـ 586 مقالاً 16592 بمعدل 28 استشهاداً لكل مقال و 830 استشهاداً في كل سنة، إذ سجل أكبر استشهاد سنة 2019 بـ 1826 رغم أن عدد المقالات فيها لا يفوق 49 مقالاً، كما أنها ليست بالسنة البعيدة، أما أعلى معدل استشهاد لكل مقال فكان لمقالات سنة 2006 والذي قدر بـ 115 استشهاداً، والجدول المواري رقم (08) يبين ذلك بوضوح:

**الجدول رقم 08:** عدد المقالات المنتجة خلال فترة 2004-2023 مرفقة بالعدد الإجمالي للاستشهادات

| السنوات | المقالات | مجموع الاستشهادات |
|---------|----------|-------------------|
| 2004    | 02       | 27                |
| 2005    | 02       | 431               |
| 2006    | 07       | 802               |
| 2007    | 08       | 703               |
| 2008    | 12       | 1019              |
| 2009    | 16       | 936               |
| 2010    | 13       | 533               |
| 2011    | 18       | 582               |
| 2012    | 22       | 1631              |
| 2013    | 24       | 660               |
| 2014    | 20       | 239               |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

|      |    |      |
|------|----|------|
| 1151 | 34 | 2015 |
| 583  | 27 | 2016 |
| 817  | 24 | 2017 |
| 981  | 43 | 2018 |
| 1826 | 49 | 2019 |
| 752  | 44 | 2020 |
| 1096 | 56 | 2021 |
| 1270 | 85 | 2022 |
| 553  | 80 | 2023 |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

وحتى نعزز تحليلنا للتطور السنوي لعدد المقالات المنشورة خلال فترة البحث قمنا بتقسيم الفترة الزمنية (2004-2008) إلى 03 فترات حيث كان للأزمة المالية العالمية لسنة 2008 الفيصل في ظهور الفترة الزمنية الثانية وأزمة كوفيد 19 هي الأخرى الفيصل في تشكيل الفترة الزمنية الثالثة وهي مفصلة كالتالي:

الفترة الأولى (2008-2004):

خلال هذه الفترة كان اتجاه النشر تصاعدياً بحيث تم نشر 31 مقال فقط من أصل 586 مقال وهو ما يعادل 5%， حيث تم في السنتين الأوليتين نشر مقالين فقط في كل سنة (Mehran, 204)، ما يعني أن الاهتمام بالحكومة وعلاقتها بالأداء البنكي لم يكن كبيراً قبل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، ومن خلال الاطلاع على هذه المقالات المنشورة وجدنا أن تركيز الباحثين بدرجة أولى كان حول مدى تأثير تركز الملكية في زيادة ربحية البنوك، ليتوصلوا بذلك إلى أنه لا تؤثر بشكل كبير على ربحية البنوك في الدول الأوروبية وبدوله أمريكا خصوصاً لدى البنوك المملوكة للحكومات (Berger et al. 2005) (Micco, Panizza, and Yañez 2007)، أما لدى الدول غير الأوروبية وبالضبط لدى الدول الافريقية فكان لتأثير تركز الملكية لدى البنوك المملوكة أثر سلبي على ربحية البنوك (Omran 2007) (Beck, Cull, and Jerome 2005)، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فكان لها تأثير إيجابي (Santos and Rumble 2006) (Boubakri et al. 2005).

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

البنوك ودوران المدراء التنفيذيين بها، فقد وجدنا علاقة عكسية لدى بنوك الدول الأوروبية وبدولة أمريكا (Santos and Rumble 2006)، وإلى وجود علاقة إيجابية قوية لدى بنوك الدول النامية (Choi and Hasan 2005). كما بلغ مجموع الاستشهادات في هذه الفترة 2982 استشهاداً أي بمعدل يقارب 597 استشهاد كل سنة و96 لكل مقال.

### **الفترة الثانية (2009-2019):**

تميزت هذه الفترة بنشر 290 مقالاً خلال 11 سنة؛ أي بمعدل سنوي يقدر بـ 26.36 مقالاً، هذه الفترة شهدت أكبر قيمة إنتاج لموضوع الدراسة، بحيث ازداد اهتمام الباحثين بأثر الحكومة على أداء القطاع البنكي نظراً لما أحدثته الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 على البنوك العالمية وعلى الاقتصاد العالمي ككل، ما استدعي ضرورة الاهتمام بمجال البحث في الحكومة وتأثيرها على أداء البنوك. خلال هذه الفترة تطرق الباحثون بدراسة جميع متغيرات الحكومة؛ من حجم مجلس الإدارة وتشكيلاته ولجانه وللمكافآت التي يقدمها وحجم لجنة المراقبة والتدقيق وحتى عضوية النساء في مجالس الإدارة، إضافةً إلى ازدواجية المدير العام وربطها بمختلف مقاييس الأداء السوقية منها والمحاسبية، واختلفت فيها النتائج من دولة لأخرى ومن بنك لأخر (عمومي وخاصة) فمنهم من وجد علاقات إيجابية ومنهم وجدتها سلبية (Fratini and Tettamanzi 2015) (Ghosh 2018).

تجدر الإشارة إلى أنه خلال الفترة الثانية؛ كان لسنة 2019 له النصيب الأكبر من اهتمام الباحثين وصناعة القرار على مستوى العالم، فقد تم إنتاج 49 مقالاً، خلال هذه الفترة بلغت عدد الاستشهادات 9939 استشهاداً أي بمعدل يقارب 34 لكل مقال و523 في كل سنة.

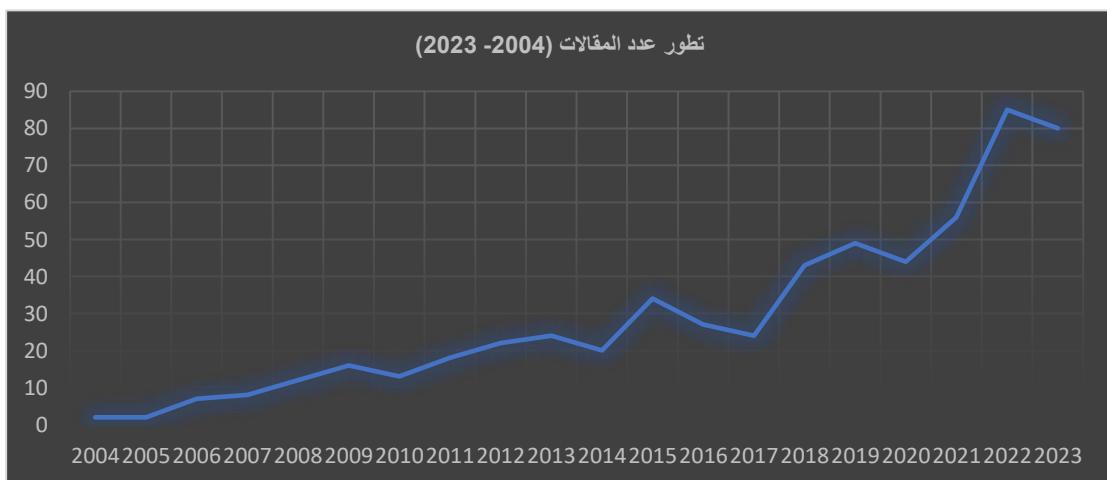
### **الفترة الثالثة (2020-2023):**

رغم أن هذه الفترة لا تتعدي 04 سنوات إلا أنها شهدت أعلى معدل سنوي للنشر قدر بـ 66 مقالاً وبمجموع 265 مقال، خلال هذه الفترة سجلت بها ذروة النشر بـ 85 مقال، وكان ذلك في السنة الثالثة من هذه الفترة (2022)، حيث إضافةً للمتغيرات المدروسة خلال الفترة الثانية فإن اهتمام الباحثين تركز بدرجة كبيرة حول مجلس الإدارة الذي إذا كان منظم جيداً ويمتلك مستوى عالي من الشفافية؛ سيحفز البنوك على الابتكار في فترات الأزمات كأزمة كوفيد 19 نظراً لقدرتها الكبيرة على تحسين الثقة وإرسال رسائل إيجابية إلى المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين؛ هذا ما سيؤدي إلى تحسين أدائها (Mutarindwa, Schäfer, and Stephan 2020) (Lankono, Forkuor, and Asaaga 2023). كما أغار الباحثون أيضاً اهتمامهم للبنوك الإسلامية التي إضافةً للآليات المدروسة والمتعلقة بالحكومة لدى البنوك التقليدية، فإنها تستخدم أيضاً كل من هيئات الرقابة الشرعية

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

وحدة مراجعة الشريعة، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية كهيئات رئيسية لمراقبة صناعة البنوك الإسلامية (Safiullah, (Ben Abdallah and Bahloul الإسلامية 2021) التي أثبتت نجاعتها في الرفع من أداء البنوك الإسلامية (Hassan, and Kabir 2022) وفي هذه الفترة بلغ معدل الاستشهاد السنوي أعلى قيمة له بـ 918 استشهاداً، ومعدل الاستشهاد لكل مقال 14، في حين أنَّ مجموع الاستشهاد الكلِي فوصل لـ 3671 استشهاداً، ويوضح المنحى رقم 04 التطور السنوي لعدد المقالات خلال فترة الدراسة.

**الشكل رقم 04:** التطور السنوي لعدد المقالات خلال فترة 2004-2023



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

## **الفرع الثاني: تحليل إنتاج الدول**

يعد تحليلات الدول الأكثر تأثيراً واستشهاداً في إنتاج المقالات إضافة جيدة أخرى للتحليل البليومترى من خلال مساعدتها للباحث في توجيه خططه الأكademية، كما تساهم في مساعدة الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية وأصحاب المصالح بصفة عامة على معرفة اتجاه تطور مجال البحث في أي ميدان، ومن ثم بناء خططهم وفق النتائج التي يتم الحصول عليها من هذا التحليل. لذلك، فإن تحليلات الدول الأكثر استشهاداً يمكن أن تساعد الباحثين في تبرير المقترنات المحتملة للبحث في الخارج وقد تفتح أيضاً الأبواب لإنشاء اتفاقيات تعاون بين الطلاب والأساتذة ومجموعات البحث وأيضاً بين الجامعات (Drahansky et al. 2016). ففي من خلال هذا التحليل، غالباً ما يُعتبر البلد مرادفاً للانتماء المؤسسي للمؤلفين، ويعمل بمثابة وكيل لتقييم الأداء العلمي الوطني وتأثير البحث الدولي (Alashqar, Rahim, and Bin Abd Aziz 2022).

وهذا يعني أنه إذا كان المقال يحتوى على 03 مؤلفين من دول مختلفة كمثال الدول الثلاث الآتية: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا ومالزيا فإن عدد البلدان سيزداد بمقدار واحد لكل منهم، لذلك سيتم احتساب كل

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

مقال ب: 03 مرات، وبالتالي فإن مؤشر مجموع الإنتاج سيتجاوز العدد الإجمالي للمقالات كما في حالنا بلغ مؤشر هذا الأخير 581، أما مؤشر مجموع الإنتاج فقد بلغ 775.

ويظهر الجدول رقم 09 عدد المنشورات التي تم انتاجها في العشر دول الأكثر تأثيراً في مجال الدراسة والذي تشاركت 75 دولة في إعداده (ملحق 3).

**الجدول رقم 09:** عدد المقالات المنتجة في كل بلد خلال فترة 2004-2023 مرتبة بعد الاستشهاد الكلي و معدل استشهاد كل مقال

| الدول                      | عدد المقالات | مجموع الاستشهادات | معدل استشهاد المقال |
|----------------------------|--------------|-------------------|---------------------|
| المملكة المتحدة            | 67           | 2194              | 32.75               |
| الولايات المتحدة الأمريكية | 63           | 4756              | 75.49               |
| ماليزيا                    | 56           | 1408              | 25.14               |
| إندونيسيا                  | 43           | 330               | 07.67               |
| إيطاليا                    | 40           | 3051              | 76.28               |
| الهند                      | 36           | 457               | 12.69               |
| تونس                       | 32           | 419               | 13.09               |
| الصين                      | 30           | 993               | 33.1                |
| إسبانيا                    | 24           | 1427              | 59.46               |
| باكستان                    | 21           | 434               | 20.67               |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

حيث نجد أن الدول المتقدمة تهيمن على أدبيات الدراسة من خلال تصدر المملكة المتحدة (67) والولايات المتحدة الأمريكية (63) الزعامة، مرفقةً بمجموع الاستشهادات التالية: 2194، 4756، 1408، 1408 على الترتيب، وهو اكتشاف جدير باللحظة لكنه غير مفاجئ كون بريطانيا تعد رائدة في مجال حوكمة الشركات وذلك بإصدارها تقرير كابوري سنة 1992 والولايات المتحدة الأمريكية أيضاً بتبنيها عدة تشريعات لمعالجة قضايا حوكمة الشركات.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

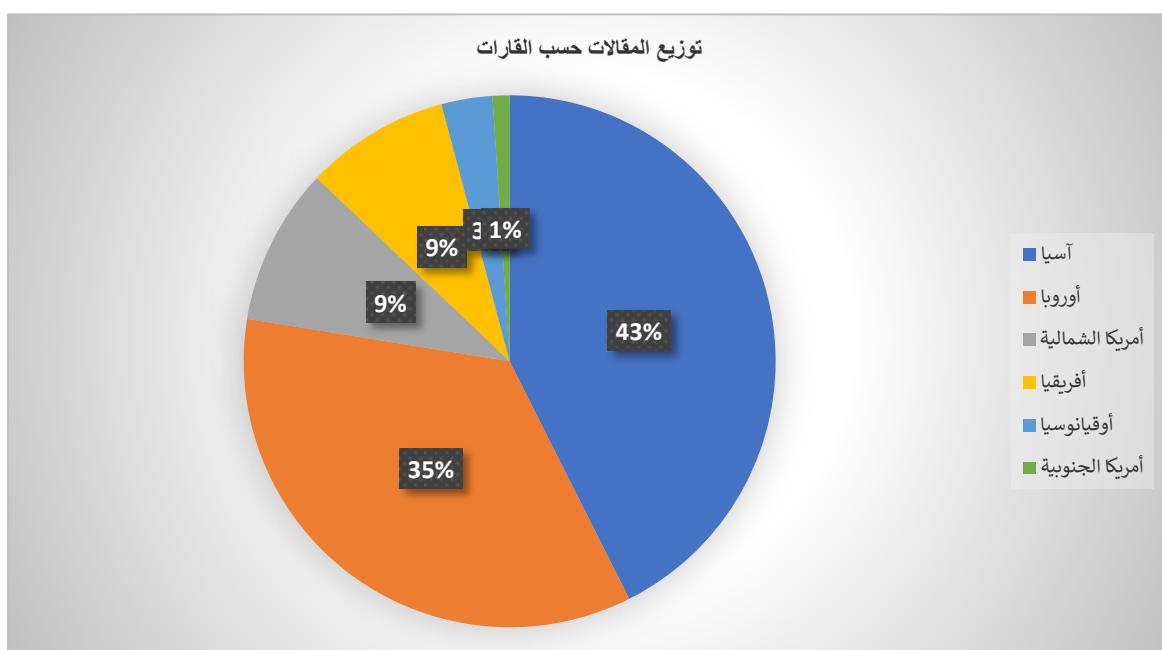
وبصرف النظر حول هذه الدول فإن معظم الأدبيات من اقتصاديات الدول الناشئة وهذا ملحوظ بشكل خاص في دول قارة آسيا التي تم ذكر دولاتها 330 مرة وفق ما يبينه الشكل رقم 05 الخاص بتوزيع أدبيات الدراسة، إذ نجد أن نصف دول هذه القارة تتواجد ضمن العشر دول الأولى عالمياً، كما أن مجموع الدول التي تم ذكرها بهذه القارة هو 27 دولة ويعود هذا لتداعيات الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 التي أدت إلى زيادة الأهمية بهذا الموضوع على المدى الطويل.

كما نجد أن الاقتصاديات المتقدمة والتي تتواجد بأوروبا تولي أهمية بالغة لهذا الموضوع بظهورها بنسبة 35% وفي 29 دولة، وهذا نظراً لبروز منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمدافع قوي عن ممارسات الحكومة.

أما أمريكا الشمالية فكان ظهرها 74 مرة بـ 04 دول، والحصة الأكبر تعود للولايات المتحدة الأمريكية بـ 85%， تليها قارة إفريقيا بـ 08 دول بـ 68 ظهوراً التي فيها كانت حصة الأسد لتونس بـ 32، علماً أنها سجلت المرتبة 07 عالمياً، وأخيراً قاريء أمريكا الجنوبية وأوقيانوسيا مجتمعتين بـ 32 ظهور فقط.

وفيما يخص مشاركة الدول العربية فقد تم إحصاء 12 دولة فقط من قائمة الدول 75 بظهورها مجتمعة 108 مرةً، وهي تمثل نسبة ضعيفة قدرت بـ 13.94% كان لتونس أكبر إحصاء بـ 32 ظهور باستشهاد قليل نوعاً ما قدر بـ 419 استشهاداً.

الشكل رقم 05: توزيع عدد المقالات المنتجة في كل قارة خلال فترة 2004-2023



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

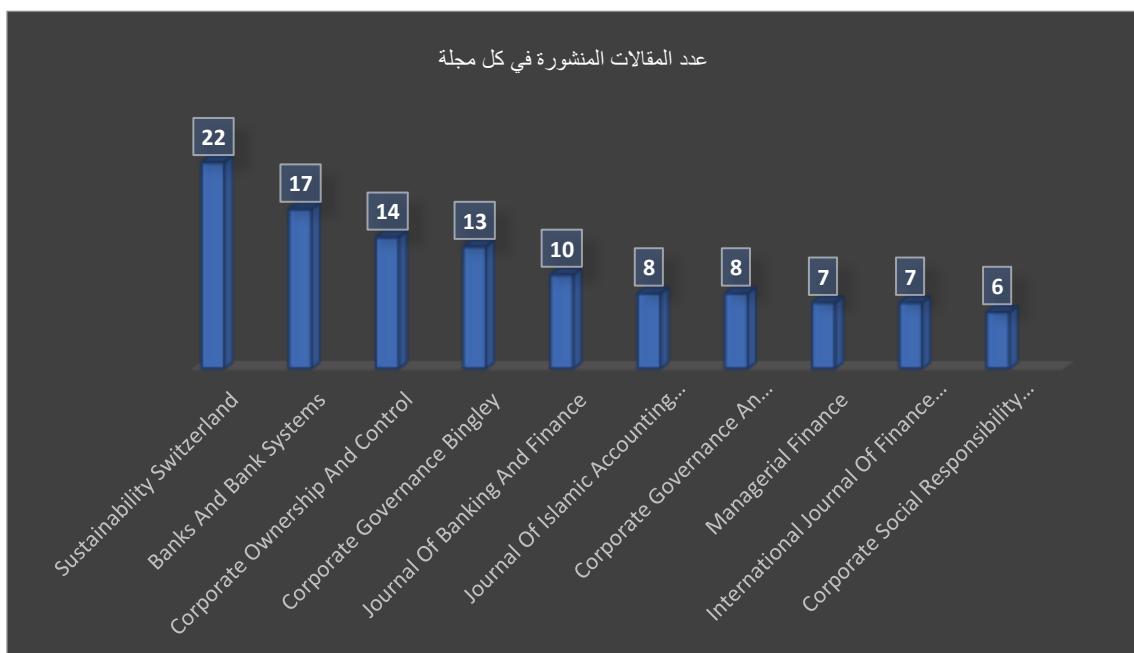
كما نلاحظ من خلال هذا التحليل أنَّ عدد الاستشهادات ليس بالضرورة مرتبطة بعدد المقالات، فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أنَّ إيطاليا رغم أنَّ انتاجها للمقالات كان في الترتيب الخامس، إلا أنها جاءت في المرتبة الثانية من حيث عدد الاستشهادات، أما ماليزيا وبالرغم من كونها أنتجت 43 مقالاً والذي مكناها من أن تكون مصنفة في المرتبة الرابعة، إلا أنها شهدت أدنى قيمة في عدد الاستشهادات، والجدول أعلاه رقم 09 يبرز بوضوح وبشكل تفصيلي كل ما تطرقنا له في هذا الجزء من التحليل البليومترى الخاص بالدول.

### **الفرع الثالث: تحليل إنتاج المجلات**

يعتبر هذا النوع من التحليل من أهم تحليلات الأداء البليومترى، حيث يكشف عن المجلات التي تسهم في إنتاج أدبيات الدراسة؛ من خلال توفيره جهداً كبيراً للباحثين وأصحاب المصالح سواء من ناحية سرعة الوصول إلى المعلومات التي يودون اكتشافها أو الحصول عليها مستقبلاً (Ellegaard and Wallin 2015).

ومن خلال بحثنا وجدنا مساهمة لـ 159 مجلة في إنتاج 586 مقالاً خلال فترة 20 سنة (2004-2023)، حيث ساهمت 57 مجلة بإنتاج كل واحدة منها مقالاً واحداً، و43 مجلة بمقاليين، كما أنتجت 25 مجلة 03 مقالات، 15 مجلة 04 مقالات، 06 مجلات بـ 05 مقالات و04 مجلات بـ 06 مقالات (ملحق 4)، والشكل رقم 06 يبين ذلك بشكل أكثر دقة:

**الشكل رقم 06:** عدد المقالات المنتجة في كل مجلة خلال فترة 2004-2023



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

كما يوضح الجدول 10 رقم المجلات العشر الأولى الأكثر انتاجاً للمقالات في مجال الحكومة في القطاع البنكي وعلاقتها بالأداء بترتيب تنازلي مرفقة بعدد الاستشهادات، إذ بربت من خلالها مجلة Sustainability Switzerland باعتبارها المجلة الأولى التي نشرت أكبر عدد من المقالات (22 مقالاً)، والتي بلغت 19.64% بالمائة من إجمالي المجلات العشر الأولى تليها مجلة Banks And Bank Systems بـ 17 مقالاً لتحول مجلة Corporate Governance Bingley ثالثاً بـ 14 مقالاً ومجلة Corporate Ownership And Control بـ 13 مقالاً في المركز الرابع، ثم خامسًا مجلة Journal Of Banking And Finance بـ 10 مقالات.

الجدول رقم 10: عدد المقالات المنتجة في كل مجلة خلال فترة 2004-2023 مرفقة ببنشرها وعدد الاستشهادات و cite score

| قائمة المجلات  | عدد المقالات | عدد الاستشهادات | الناشر                | cite score |
|--|--------------|-----------------|-----------------------|------------|
| Sustainability Switzerland                                   | 22           | 575             | MDPI                  | 06.8       |
| Banks And Bank Systems                                       | 17           | 109             | Business Perspectives | 02.6       |
| Corporate Ownership And Control                              | 14           | 38              | Virtus Interpress     | 0.2        |
| Corporate Governance Bingley                                 | 13           | 361             | Emerald Publishing    | 11.2       |
| Journal Of Banking And Finance                               | 10           | 2780            | Elsevier              | 06.4       |
| Corporate Governance An International Review                 | 08           | 665             | Emerald Publishing    | 04.8       |
| Managerial Finance   | 08           | 173             | Emerald Publishing    | 07         |
| Journal Of Islamic Accounting And Business Research          | 07           | 133             | Emerald Publishing    | 05.7       |
| International Journal Of Finance And Economics               | 07           | 126             | John Wiley & Sons     | 03.3       |
| Corporate Social Responsibility And Environmental Management | 06           | 464             | John Wiley & Sons     | 17.2       |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

ومن حيث عدد الاستشهادات؛ فإن مجلة Journal Of Banking And Finance التي تنتمي للناشر Elsevier رغم حلولها خامسًا في عدد المقالات، إلا أنَّ عدد الاستشهادات بها قد سجل أعلى قيمة له (2780)، في حين أنَّ مجلة Corporate Ownership And Control المنتمية للناشر Virtus Interpress فقد سُجل بها أقل استشهاد والذي بلغ 38 فقط بالرغم من حلولها ثلاثة في عدد المقالات، في مقابل ذلك فمجلة Sustainability Switzerlan

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

التي سجلت أعلى إنتاجية؛ إلا أن الاقتباس من مقالاتها الـ 22 بلغ 575 فقط علماً أنها تنتهي للناشر MDPI وبقية المجلات فموضحة من خلال الجدول رقم 10.

والجدير بالذكر أن الناشر Emerald Publishing تنتهي له 04 مجلات من أصل 10 الأولى؛ أما cite score سنة 2023 والخاص بكل مجلة المحسوب كما يلي: مجموع الاستشهادات للفترة 2020-2022 مقسوم مجموع الأوراق المنشورة خلال الفترة 2020-2022 Corporate Social Responsibility And Environmental (James et al. 2019) أعلى قيمة لها بـ 17.2، تليها مجلة Corporate Governance Bingley بـ 11.2 ثم مجلة Management بـ 07، أما مجلة Corporate Ownership And Control التي كانت قد سجل بها أدنى استشهاد، فقد سجلت أيضاً أدنى معدل لـ cite score بقيمة 0.2 فقط، ومختلف المجلات التي لم نذكرها في التحليل فـ cite score الخاص بها فهو موضح ومبين في الجدول أعلاه رقم 10.

### **الفرع الرابع: تحليل المؤلفين**

توفر المراجعة البليومترية ميزة هامة وهي القدرة على تحديد الباحثين في كل تخصص و المجال، مما يكشف عن القيادة الفكرية في مجال الدراسة، كما أن تحليل المؤلفين الأكثر استشهاداً يساعد الباحث على معرفة المؤلفين الذين يعتبرون مرجعاً في المجال قيد الدراسة؛ ومن ثم الانتباه دائمًا للدراسات الجديدة التي ينشرها هؤلاء المؤلفون، مع العلم أنه ليس بالضرورة تكون إجمالي الاستشهادات (TC) للمؤلف مرتبطة بعدد مقالاته المنتجة (Drahansky et al. 2016). ومن خلال الجدول رقم 11 نقوم بسرد المؤلفين العشر الأكثر تأثيراً مصنفين حسب عدد المقالات المنشورة تنازلياً مرفقة بالاستشهادات والذي وجدها من خلاله مساهمة لـ 159 مؤلفاً في تأليف 586 مقالاً (ملحق 5).

**الجدول رقم 11:** عدد المقالات المنتجة لأول 10 مؤلفين خلال فترة 2004-2023 وانتمائهم الجغرافي مرفقاً بعدد الاستشهاد *h-index* الكلي و

| الأسماء المؤلفين | عدد المقالات | مجموع الاستشهادات | <i>h-index</i> | الدول                      |
|------------------|--------------|-------------------|----------------|----------------------------|
| Aras, G.         | 5            | 162               | 14             | تركيا                      |
| El-Chaarani, H.  | 5            | 76                | 12             | لبنان                      |
| Nawaz, T.        | 5            | 171               | 10             | بريطانيا                   |
| Haron, R.        | 4            | 173               | 17             | مالزيا                     |
| Abraham, R.      | 3            | 72                | 13             | الولايات المتحدة الامريكية |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

|               |   |    |    |         |
|---------------|---|----|----|---------|
| Ahmad, M.I.   | 3 | 44 | 13 | باكستان |
| Aslam, E.     | 3 | 44 | 10 | ماليزيا |
| Azad, M.A.K.  | 3 | 18 | 18 | بنغلادش |
| Bachiller, P. | 3 | 27 | 09 | اسبانيا |
| Bouteska, A.  | 3 | 21 | 18 | رومانيا |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

وقد تمكن 03 مؤلفين في إعداد 05 مقالات، وهم كل من: T. Aras, G. Nawaz, H. El-Chaarani، وب h-index يبلغ: 14، 12 و 10 على الترتيب، وهم باستشهادات مرتبين كالتالي: 171، 162 و 76، وب h-index يبلغ: 173، 171 و 14 على الترتيب، وهم ينحدرون توالياً من دول: تركيا، لبنان وبريطانيا، ليأتي خلفهم المؤلف والباحث R. Haron، ب 04 مقالات وبأعلى استشهاد من بين هؤلاء العشر بـ: 17، مع العلم أنه ينحدر من دولة ماليزيا، أما بقية المؤلفين فأنتج كل واحد منهم 03 مقالات باستشهادات لم تتعدي 75 استشهاداً لكل واحد منهم (أنظر الجدول رقم )، أما من ناحية h-index فنجد أن أعلى معدل كان لمؤلفين اثنين هما كل من: Azad M.A.K. و Bouteska, A. بـ: 18، هذان الأخيران فينحدران من دولتي ماليزيا ورومانيا.

والجدير باللحظة أنَّ انتماءات نصف الباحثين العشر الأكثر إنتاجية هم من قارة آسيا وهو ما يتماشى مع ما تم استنتاجه في القارة الأعلى انتاجاً (آسيا).

### الفرع الخامس: مجالات البحث

يعد تحليل موضوع أو ميدان أو مجال البحث عملية أساسية في تنظيم المعلومات، لا سيما في مجالات علم المكتبات والمعلومات، والقياسات البليومترية، وإدارة المعرفة. والغرض الأساسي منه هو تحديد ووصف وتصنيف المحتوى الفكري لمستند أو مجموعة عمل بناءً على موضوعه، إذ تتيح هذه العملية استرجاع المعلومات وتصنيفها ونشرها بشكل أكثر كفاءة، مما يضمن إمكانية وصول المستخدمين إلى المواد ذات الصلة بناءً على احتياجاتهم المعلوماتية، وهو ما سيزيد من احتمالية اكتشافه من قبل باحثين آخرين، والذي بدوره يمكن أن يرفع تأثيره من حيث الاستشهادات والمشاركة داخل المجتمع العلمي (Drahansky et al. 2016).

والجدول الموالي رقم (12) يوضح مختلف الميادين التي تطرقت إلى الحكومة والأداء في البنوك، إذ نجد تركز غالبية المنشورات ضمن ميدان العلوم الاقتصادية والمالية والمحاسبة بنسبة 63.21%， كما يساهم ميدان العلوم الاجتماعية بنسبة 14.19% من خلال 150 مقالاً؛ وهذا ما يعكس التطور المتزايد في هذا المجال واعتمادها على الدراسات التجريبية، أما باقي الميادين فنجد أن هناك نسب متواضعة إلى قليلة سواءً في علم البيئة وكذا الهندسة والرياضيات. ومن خلال هذه النتائج ففي المتوقع مواصلة الباحثون زيادة استكشاف أثر

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الحكومة على أداء البنوك في مجال الاقتصاد والمحاسبة والمالية مع إمكانية شمولها لمجالات أخرى وبالأخص في العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. وبشكل عام، يوفر هذا التحليل رؤى قيمة حول الاتجاهات الحالية والأفاق المستقبلية بناءً على التركيز على بقية التخصصات المختلفة (ملحق 6).

الجدول رقم 12: عدد المقالات المنتجة لأكثر 10 ميادين خلال فترة 2004-2023 وانتمائهم الجغرافي مرافقاً بعدد الاستشهاد

*h-index* الكلي و

| الميادين                            | عدد المقالات | النسبة (%) |
|-------------------------------------|--------------|------------|
| إدارة الأعمال والمحاسبة             | 347          | 32.82      |
| الاقتصاد، الاقتصاد القياسي والمالية | 321          | 30.37      |
| العلوم الاجتماعية                   | 150          | 14.19      |
| علم البيئة                          | 62           | 05.87      |
| الهندسة                             | 36           | 03.41      |
| علم الحاسوب                         | 34           | 03.22      |
| طاقة                                | 34           | 03.22      |
| علوم القرار                         | 22           | 02.81      |
| الفنون والعلوم الإنسانية            | 20           | 01.89      |
| الرياضيات                           | 08           | 0.76       |
| تخصصات متعددة                       | 08           | 0.76       |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

كما لا يفوتنا عند تحليل المواضيع إلى ضرورة التطرق للحظة في غاية الأهمية، فدوماً سنجد أنَّ عدد المقالات في الميادين سيفوق عدد المقالات التي تم اكتشافها عند البحث، وفي حالتنا نجد أنَّ العدد الإجمالي للمقالات عند تحليل المواضيع 1042 في مقابل 586 مقالاً من خلال البحث في قاعدة بيانات Scopus، وهذا التناقض ينشأ من خلال كون أن مجالات المواضيع يتم تعبيئها عادةً على مستوى المجلة، وليس على مستوى

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

المقالة فيتم تصنيف العديد من المجالات ضمن مجالات موضوعية متعددة، مما يؤدي إلى احتساب المقالات الموجودة فيها عبر فئات مختلفة، حتى لو لم يتم اختيارها خصيصاً للدراسة.

### **الفرع السادس: تحليل مساهمة المؤسسات البحثية**

يعتبر تحليل المؤسسات الأكثر إنتاجاً واستشهاداً أيضاً ميزة إضافية أخرى للتحليلات البليومترية التي يمكن أن تساعد الباحث في توجيه خططه الأكademية، حيث يجب على الباحث الذي ينوي إجراء تدريب بحثي أن يعرف مسبقاً البلدان والمؤسسات ومراكز البحث المتميزة في العالم.

لذلك، فإن تحليلات المؤسسات ومرکز الأبحاث الأكثر إنتاجاً واستشهاداً هي الأخرى حالها مثل حال تحليل الإنتاج العلمي وفق الدول، إذ يمكنها أن تساعد الباحثين على تبرير المقترنات المحتملة للبحث في الخارج وقد تفتح أيضاً الأبواب أمام إنشاء اتفاقيات تعاون بين الطلاب والأساتذة ومجموعات البحث، وأيضاً حتى بين الجامعات (Drahansky et al. 2016).

كما نجد مشاركة عدة مؤسسات مختلفة من أنحاء العالم في إنتاج دراسات تخص تأثير الحكومة على الأداء البنكي والتي موضحة نتائجها من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم 13:** عدد المقالات المنتجة لأكثر 10 مؤسسات بحثية خلال فترة 2004-2023 مرفقة بالدول المنتمية لها

| المؤسسات البحثية   | عدد المقالات | مجموع الاستشهادات | الدولة  |
|--|--------------|-------------------|---------|
| Bucharest University of Economic Studies                           | 09           | 224               | رومانيا |
| University of Sfax   | 09           | 141               | تونس    |
| FSEG Sfax - Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax | 09           | 78                | تونس    |
| Sapienza Università di Roma  | 08           | 161               | إيطاليا |
| Universiti Putra Malaysia  | 07           | 175               | ماليزيا |
| Université de Tunis  | 07           | 130               | تونس    |
| Universiti Teknologi MARA  | 06           | 321               | ماليزيا |
| International Islamic University Malaysia                          | 06           | 168               | تركيا   |
| Université de la Manouba   | 06           | 64                | تونس    |
| Universiti Malaya  | 06           | 56                | ماليزيا |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

فتاتج الجدول أعلاه ترتب المؤسسات البحثية العشر الأكثر انتاجاً للمقالات؛ حيث تعد دولتي: ماليزيا وتونس موطنًا لـ 04 مؤسسات وبإنتاج قدر بـ 50 مقالاً مناسفة بينهما، وبمجموع استشهاد بلغ 616 استشهاداً لدولة ماليزيا، بينما دولة تونس فليغ مجموع الاستشهادات 349 استشهاداً، أما باقي المؤسسات البحثية فموطنها قارة أوروبا بإنتاج قدر بـ: 17 مقالاً (ملحق 7).

تعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسات البحثية للدول النامية وزيادة وعيها بهذا الموضوع ما يستدعي عليها ضرورة إنشاء نظام فعال للحكمة بدولها.

**المبحث الثاني: تحليل رسم الخرائط العلمية وتحليل المحتوى**

**المطلب الأول: تقنيات رسم الخرائط العلمية (Science Mapping)**

يغوص رسم الخرائط العلمية العلاقات بين مكونات البحث من خلال تحليل التفاعلات الفكرية والارتباطات البنوية بين مكونات البحث. وتشمل تقنيات رسم الخرائط العلمية تحليل الاستشهادات، تحليل الاستشهادات المشتركة، الاقتران البليوغرافي، تحليل الكلمات المشتركة، وتحليل التأليف المشترك. وتكون هذه التقنيات، عند (Kent Baker et al. 2020)، دمجها مع تحليل الشبكة مفيدة في تقديم البنية البليومترية والبنية الفكرية لمجال البحث.

ومن خلال الجدول رقم 14 نقدم ملخصاً للتقنيات المختلفة المستعملة في رسم الخرائط العلمية مع توضيح استخداماتها.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**الجدول رقم 14:** تقنيات رسم الخرائط العلمية واستخداماتها ووحدة التحليل ومتطلبات البيانات المستعملة

| البيانات المستعملة  | وحدة التحليل | استخداماتها  | التقنيات   |
|---|--------------|--|--|
| المؤلف<br>الاستشهادات<br>العنوان<br>المجلات<br>DOI<br>المراجع | المستنذات    | لتحليل العلاقات بين المنشورات عبر تحديد المنشورات الأكثر تأثيراً في المجال البحثي.     | تحليل الاستشهادات<br>(Citation analysis)               |
| المراجع<br>المصادر<br>المؤلف                                  | المستنذات    | لتحليل العلاقات بين المنشورات المستشهد بها لفهم تطور المواضيع الأساسية في مجال البحث.  | تحليل الاقتباسات المشتركة - Co-<br>(citation analysis) |
| المؤلف<br>العنوان   | المستنذات    | لتحليل العلاقات بين المنشورات المستشهد بها لفهم التطور الحالي للموضوعات في مجال البحث. | الاقتران البليوغرافي<br>(Bibliographic coupling)       |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

| المجلات   | DOI                    | المراجع   |   |
|---|------------------------|---|---|
| العنوان<br>المؤلف<br>المؤلف<br>الكلمات المفتاحية<br>الفهرس<br>كلمات البحث الرئيسية<br>النص الكامل | الكلمات                | لاستكشاف العلاقات الحالية أو المستقبلية بين الموضوعات في المجال البحثي من خلال التركيز على المحتوى الكتابي لموضوع النشر ذاته. | تحليل الكلمات المشتركة<br>(Co-word analysis)      |
| المؤلف<br>الانتماءات ( المؤسسات، الدول )  | المؤلفون<br>الانتماءات | لدراسة التفاعلات الاجتماعية أو العلاقات بين المؤلفين وانتماءاتهم وتأثيراتها على تنمية المجال البحثي .                         | تحليل التأليف المشترك<br>(Co-authorship analysis) |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى: (Donthu et al. 2021)

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

### **المطلب الثاني: تحليل رسم الخرائط العلمية**

يسعى رسم الخرائط العلمية إلى تكوين نظرة عامة على أحدث المعرف العلمية في كل مجال بحثي؛ كما يهدف إلى دراسة كمية كبيرة من الأدبيات العلمية للكشف عن الاتجاهات والأنماط والصلات بين مختلف مجالات البحث؛ وهذا بغرض تلخيص الأفكار والنتائج الرئيسية حول موضوع الدراسة (H. Chen, Tsang, and Wu 2023).

#### **الفرع الأول: تحليل الكلمات المشتركة**

يعتبر تحليل الكلمات المشتركة أسلوب تحليل لمحتوى المستنادات (مقالات، أطروحتات، مداخلات، ... إلخ) بناءً على الكلمات المفتاحية التي يقوم بتحديدها الباحث بغرض إنشاء علاقات وبناء بنية مفاهيمية لمجال الدراسة. وتستند الفكرة الأساسية لهذه الطريقة على أنه عندما تتكرر الكلمات في المستنادات، فهذا يعني أن المفاهيم وراء هذه الكلمات وثيقة الصلة فيما بينها، من خلال تحديد أزواج أو مجموعات من الكلمات التي تمثل إلى الظهور معًا وتشكيل كتلة مترابطة فيما بينها، كما أنها تستخدم المحتوى الفعلي للمستنادات لبناء مقاييس للتشابه (Callon et al. 1983)، زيادةً على ذلك فإن هذا يسمح أيضًا باكتشاف المفاهيم الرئيسية التي يعالجها مجال البحث كونها تقنية قوية لاكتشاف ووصف التفاعلات بين المجالات المختلفة في البحث العلمي عن طريق اكتشاف التطور المفاهيمي لمجال البحث.

ومن خلال دراستنا هذه قمنا بتضمين الكلمات التي تكررت لـ 10 مرات فما أكثر، فمن أصل 1816 كلمة تجاوزت 42 منها العتبة. وحتى تكون دراستنا أكثر مصداقية قمنا بحذف بعض الكلمات المشابهة وبعض الكلمات التي ليس لها علاقة مباشرة بالموضوع وهي كالتالي:

- Banking و Banks - لتشابههما مع

- حذف China لأن تحليل تأليف الدول المشتركة سيتم تحليله وتقديمه لاحقًا.

لتبقى لنا في الأخير 39 كلمة بواقع 1111 تكراراً و 1245 قوة ارتباط إجمالية و 382 رابطاً مقسمة على 05 مجموعات، والتي وضمنها من خلال الجدول رقم 15 الذي يقدم تفصيلاً وصفياً لمختلف المجموعات مع الكلمات الرئيسية الخاصة بها خلال فترة الدراسة (2004-2023):

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الكلمات المشتركة بناءً على تحليل أداة VOSviewer

| الكلمات                               | عدد التكرارات | الروابط | الكلمات                                    | الكلمات | عدد التكرارات | الروابط | العدد الإجمالي لقوة الارتباط | الكلمات                                    | الروابط |
|---------------------------------------|---------------|---------|--|---------|---------------|---------|------------------------------|--|---------|
| المجموعة الأولى:<br>هيكل مجلس الإدارة |               |         | الموارد المالية                            | 16      |               |         |                              | 49   | 20      |
| أداء البنوك                           | 49            | 20      | النظام المالي                              | 19      | 86            | 28      | 80                           | النظام المالي                              | 17      |
| مجلس الإدارة                          | 101           | 29      | أداء الأصول                                | 23      | 33            | 17      | 54                           | أداء الأصول                                | 10      |
| حوكمة الشركات                         | 33            | 17      | المسؤولية الاجتماعية                       | 10      | 95            | 27      | 310                          | المؤهلية الاجتماعية                        | 29      |
| الفعالية                              | 95            | 27      | الاستدامة                                  |         | 56            | 22      | 28                           | الاستدامة                                  | 16      |
| الأزمة المالية                        | 56            | 22      | التنمية المستدامة                          |         |               |         | 60                           | التنمية المستدامة                          | 16      |
| التنوع بين الجنسين                    |               |         | المجموعة الثالثة:<br>أداء البنوك التقليدية |         |               |         | 31                           | المجموعة الثالثة:<br>أداء البنوك التقليدية | 17      |
| الحكومة                               | 35            | 339     | البنكي                                     | 127     |               |         | 68                           | البنكي                                     | 26      |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

|    |     |    |                                   |    |    |    |   |
|----|-----|----|-----------------------------------|----|----|----|---|
| 20 | 86  | 21 | الحكومة الاستراتيجية              | 27 | 15 | 23 | البنوك الإسلامية  |
| 31 | 173 | 48 | نهج الحكومة                       | 23 | 10 | 18 | هيكلة الملكية   |
| 47 | 18  | 13 | الأداء الصناعي                    | 87 | 28 | 52 | الأداء  |
| 37 | 13  | 12 | المملوكة                          | 60 | 22 | 24 | الربحية   |
| 37 | 15  | 11 | بيانات اللوحة                     | 15 | 07 | 12 | أنظمة   |
|    |     |    | المجموعة الرابعة:<br>هيكل الملكية | 17 | 12 | 10 | إدارة المخاطر   |
| 16 | 09  | 10 | نظرية الوكالة                     |    |    |    | المجموعة الثانية:<br>آليات الحكومة الاجتماعية<br>والبيئية |
| 25 | 15  | 17 | البنوك الصناعية                   | 21 | 15 | 13 | الأداء البنكي   |
| 24 | 12  | 11 | التعويض التنفيذي                  | 51 | 20 | 24 | القطاع البنكي   |
| 20 | 12  | 15 | الأداء                            | 21 | 14 | 11 | تحليل المحتوى   |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

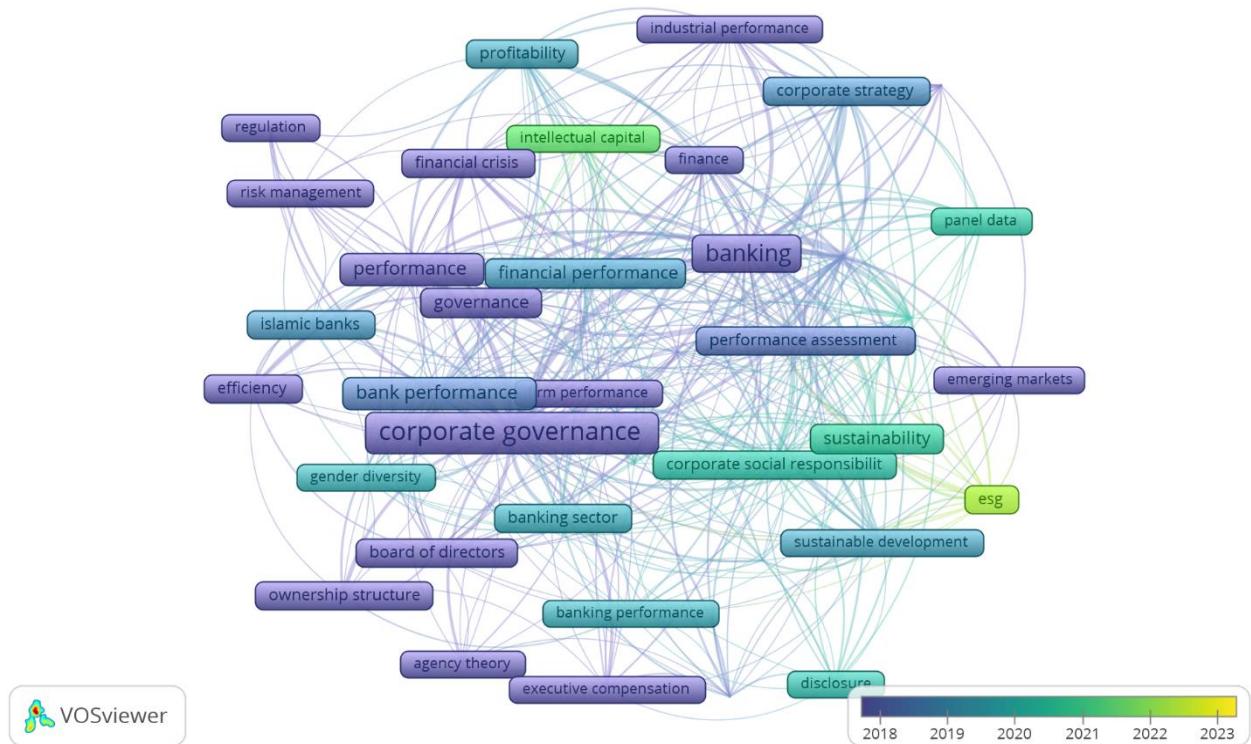
|    |    |           |  |    |    |           |                             |
|----|----|-----------|--|----|----|-----------|-----------------------------|
|    |    |           | <b>المجموعة الخامسة:<br/>أداء البنوك الإسلامية</b> | 76 | 29 | <b>28</b> | حكومة المسؤولية الاجتماعية  |
| 89 | 30 | <b>43</b> | الأداء المالي                                      | 27 | 14 | 10        | الإفصاح                     |
| 24 | 15 | 10        | رأس المال الفكري                                   | 22 | 13 | 10        | الأسواق الناشئة             |
| 28 | 14 | 19        | البنوك الإسلامية                                   | 47 | 19 | 19        | الحكومة البيئية والاجتماعية |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج VOSviewer.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ويوضح تحليل الشبكة (وفق برنامج VOSviewer) عبر الشكل رقم 07 المجموعات الرئيسية الخمسة في الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023، وهي المجموعة 1 (اللون الأزرق الغامق) التي تتعلق بهيكل مجلس إدارة البنوك، والمجموعة الثانية 2 (اللون الأزرق الفاتح) والتي تطرقت إلى آليات الحكومة الاجتماعية والبيئية وتقارير الاستدامة، أما المجموعة الثالثة (اللون البنفسجي الغامق) فقد ركزت على أداء البنوك التقليدية، في حين أن المجموعة الرابعة (اللون البنفسجي الفاتح) فتناولت هيكل ملكية البنوك، وأخيراً المجموعة الخامسة (اللون الأخضر) فخصصت لأداء البنوك الإسلامية.

الشكل رقم 07: خريطة نتائج تحليل الكلمات المشتركة وفق أداة VOSviewer



المصدر: visualization by VOSviewer

وبدورنا قمنا بتلخيص كل مجموعة كما يلي:

المجموعة الأولى (هيكل مجلس إدارة البنوك):

تتعلق هذه المجموعة بتشكيل مجلس إدارة البنوك؛ التي تحتوي على 13 كلمة رئيسية كالتالي: أداء البنوك، مجلس الإدارة، حوكمة الشركات، الفعالية، الأزمة المالية، التوع بين الجنسين، الحكومة، البنوك الإسلامية،

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

هيكل الملكية، الأداء، الربحية، الأنظمة وإدارة المخاطر، بإجمالي 526 تكراراً و 258 رابطاً و 860 إجمالي قوة ارتباط؛ تريت فيه كلمة "حوكمة الشركات" بتملكها ل 210 تكراراً و 34 رابطاً و 310 كإجمالي قوة الارتباط. وفي إطار هذه المجموعة أظهر البحث جهوداً كبيرة نحو بناء مؤشر حوكمة الشركات سواءً لدى البنوك التقليدية أو نظيرتها من البنوك الإسلامية بالتركيز على هيكل مجلس الإدارة بدرجة كبيرة لأنّه يعدّ أهم آلية حوكمة داخل البنك، وبالتالي فإنّ تكوينه خصوصاً من حيث الجنس يعتبر محدداً حاسماً لأدائها بشكل عام كما أنه يقلّ من شدة الأزمات المالية التي قد تعرّضه بشكل خاص، إذ يمكن أن يوفر فوائد تنظيمية كإمكانية متابعة استراتيجيات تسويقية أقوى أو جذب موارد بشرية أقوى ما يؤدي إلى تحسين الأداء، كما تم العثور بقوّة على نتائج المخاطر والضائقـة المالية بسبب انخفاض عدد النساء في مجلس الإدارة (Hashim, Mahadi, and (Mittal and Lavina 2018) Amran 2015).

كما أنه من أهم السمات في تحديد نموذج حوكمة الشركات لدى البنوك القادر على حماية حاملي حقوق الملكية هي عدد المديرين المستقلين، وجود لجان فرعية، وفصل المناصب بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وأخيراً عدد الأسهم التي يمتلكها المدراء التنفيذيون. ففي الواقع، سيواجه مجلس الإدارة المكون من عدد كبير من الإداريين صعوبة في تنسيق أنشطته ولن يسمح بالمشاركة النشطة لجميع الأعضاء، مما يؤدي إلى إجراء مراقبة غير فعالة، وهذا ما كان أحد أهم الأسباب في حدوث الأزمات المالية المختلفة السابقة. وعلاوة على ذلك، فإن التقسيم إلى لجان فرعية يزيد من القوة الإشرافية لغير التنفيذيين، بشرط أن يضمن فصل مناصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة استقلالية أكبر للهيئة الإدارية (Tam et al. (Yeo 2012) Leblanc 2007).

.2021)

### **المجموعة الثانية (آليات الحوكمة الاجتماعية والبيئية وتقارير الاستدامة):**

تتعلق المجموعة الثانية بآليات الحوكمة الاجتماعية والبيئية وتقارير الاستدامة؛ تتشكّل هي الأخرى من 13 كلمة رئيسية موزعة كما يلي: الأداء البنكي، القطاع البنكي، تحليل المحتوى، حوكمة المسؤولية الاجتماعية، الإفصاح، الأسواق الناشئة، الحوكمة البيئية والاجتماعية، الموارد المالية، النظام المالي، أداء الأصول، المسؤولية الاجتماعية، الاستدامة والتنمية المستدامة، حيث جمعت 228 تكراراً و 267 رابطاً و 685 كإجمالي قوة ارتباط، ترّعّمت فيها كلمة "حوكمة المسؤولية الاجتماعية" ريادة المجموعة بـ: 28 تكرار و 29 رابط و 76 كإجمالي قوة ارتباط، ففي إطار هذه المجموعة تعمق البحث حول حوكمة الشركات بالبنوك ومدى تأثيرها على

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

أدائها، إذ تعتبر شرط الاستدامة جد ضروري لتحديد الأهداف طويلة الأجل، والذي لن يكون إلا بوجوب مشاركة أعلى للبنوك في الأنشطة البيئية والاجتماعية وبشكل خاص لدى اقتصاديات الأسواق الناشئة من خلال الرسالة الإيجابية المرسلة لأصحاب المصلحة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز سمعتها على المستوى الدولي (Leblanc 2007)، وهذا يكون من خلال إظهار أن البنك ملتزم بتقنية المجتمع وأقل استعداداً للانخراط في ممارسات من شأنها أن تضر بأصحاب المصلحة، وذلك بتنفيذ وتطوير الأنشطة البيئية والاجتماعية والحكومة الطوعية، ولتحقيق هذا المبتغى وجب توفير درجة عالية من التماسك والتآزر بين جميع مبادرات الاتصال الخاصة بالبنوك، والتوقعات الخارجية، فضلاً عن إجراءات الإدارة والإنتاج، وهذا ما يعزز من سمعة البنك، ووفق ما يتماشى مع ما تفترضه تقارير الاستدامة (Birindelli et al. 2018) (Schaltegger and Wagner 2006) (Bătae, Dragomir, and Feleagă 2021).

### **المجموعة الثالثة (أداء البنوك التقليدية):**

تتعلق هذه المجموعة بأداء البنوك التقليدية من خلال 06 كلمات رئيسية تتالف كما يلي: البنكي، الحكومة الاستراتيجية، نهج الحكومة، أداء الصناعة البنكية، الملكية وبيانات اللوحة، إذ تمتلك فيه 232 تكراراً و132 رابطاً و 719 كإجمالي قوة ارتباط، تصدرت فيها كلمة "البنكي" الترتيب بـ: 127 تكراراً و 35 رابطاً و 339 إجمالي قوة ارتباط، إذ تم التركيز من خلال هذه المجموعة أداء البنوك التقليدية الذي يتحسن بدرجة كبيرة باتباع حوكمة استراتيجية تشترط وجوب حجم مثالي لمجلس الإدارة واستقلال مجلسه واستقلال لجنة التدقيق خصوصاً في المناطق ذات الدخل المرتفع (Ghosh and Ansari 2018) (Zemzem, Guesmi, and Ftouhi 2017)، والجدير بالذكر أنه تم قياس أثر الحكومة على أداء البنوك التقليدية في معظم الدراسات من خلال بيانات اللوحة كونها تساعد الباحثين على تقييم المستويات والاتجاهات بمروor الوقت وخصوصاً في موضوع بحثنا الذي يتلاءم مع هذه الطريقة.

### **المجموعة الرابعة (هيكل الملكية):**

ترتبط هذه المجموعة بهيكل الملكية، إذ لديها 53 تكراراً و 48 رابطاً و 85 كإجمالي قوة ارتباط، وتتألف من الأربع (04) الكلمات الرئيسية التالية: نظرية الوكالة، البنوك الصناعية، التعويض التنفيذي، الأداء، كان فيه لكلمة "البنوك" البروز الأكبر بـ: 17 تكراراً و 15 رابطاً و 25 كإجمالي قوة ارتباط، فخلال هذه المجموعة ركز البحث على درجة تركيز الملكية على ربحية وكفاءة البنوك، إذ تظهر معظم الدراسات أن للبنوك المملوكة

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

للحوكمة (البنوك العمومية) ربحية أقل من البنوك المملوكة للقطاع الخاص، على الرغم من انخفاض تكاليفها (Cornett et al. 2010) (Tunay and Yüksel 2017) (Iannotta, Nocera, and Sironi 2007) هذا أيضاً حول سبل التقليل من مشاكل الوكالة بين المساهمين والمدراء من خلال نظرية الوكالة الممثلة في كل من: الملكية الداخلية، ملكية المساهمين ونسبة المدراء الخارجيين، ليتم الوصول إلى النتائج التالية: البنوك التي تتمتع بملكية أسهم أعلى من قبل المدراء وأعضاء مجلس الإدارة تميل إلى أن يكون لديها نسب أقل من المدراء الخارجيين في مجالس إدارتها، نظراً لأن المدراء الخارجيين ونسب ملكية الأسهم أعلى من قبل المطلعين وأصحاب المصالح تعتبر لهم بمثابة آليات مصممة لتقليل الصراع بين المدراء والمساهمين، وعلى هذا الأساس سيختار البنك إما أن يكون لديه تمثيل أعلى للمدراء الخارجيين، أو أن يكون لديه هيكل ملكية يكون فيه المدراء وأعضاء مجلس الإدارة يمتلكون حصة كبيرة يقلل من مشاكل الوكالة وهو ما يرفع من أداء البنوك (Belkhir 2009)، كما أنها وجدنا عكس ذلك في بعض الدراسات التي أظهرت أنه لا يوجد تأثير لهيكل الملكية (تركيز الملكية، الملكية العامة، الملكية الخاصة، الملكية الأجنبية) على الأداء المالي للبنوك (Aymen 2013).

**المجموعة الخامسة (أداء البنوك الإسلامية):**

سلطت هذه المجموعة الضوء على تحليل أداء البنوك الإسلامية مشكلة من 03 كلمات رئيسية، وهي: الأداء المالي، رأس المال الفكري والبنوك الإسلامية من خلال 72 تكرار و59 رابط و141 كإجمالي قوة ارتباط، حيث جاءت كلمة الأداء المالي في ريادة مجموعتها بـ: 43 تكرار و30 رابط و89 كإجمالي قوة ارتباط، حيث ارتأت هذه المجموعة تسلیط الصوہ على مدى كفاءة رأس المال الفكري وعلاقة مكوناته الثلاثة (كفاءة رأس المال البشري، وكفاءة رأس المال الهيكلي، وكفاءة رأس المال العلائقی) بأداء البنوك الإسلامية، ليتم الوصول إلى أن كفاءة رأس المال الهيكلي وكفاءة رأس المال العلائقی هما المحركان الأساسيان للقيمة في تحقيق الأداء العالي للبنوك الإسلامية، إلا أن كفاءة رأس المال البشري تؤثر سلباً على أدائها (Asutay and Ubaidillah 2022) (2024)

**الفرع الثاني: تحليل التعاون المشترك بين الدول**

بغرض التمكن من تحليل التعاون المشترك بين الدول من حيث عدد المقالات المنجزة، فإننا قمنا بتضمين الدول التي تجاوزت عدد المقالات المشتركة فيما بينها 10 مقالات على الأقل، فتجاوزت 22 دولة العتبة، حيث تمتلك هذه الدول 78 رابطاً (Links) و 130 قوة ارتباط إجمالية (Total links strength)، وقد قسمت هذه الدول

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

إلى 05 مجموعات (cluster)، إذ يتم تمثيل كل مجموعة بلون، ويمكن تفسير ذلك على أنَّ البلدان التي في نفس المجموعة كانت متعاونة مع بعضها البعض، حيث تمثل المجموعة الأولى (الأزرق) 07 دول، وهي: فرنسا، لبنان، السعودية، تونس، تركيا، الإمارات العربية المتحدة وبريطانيا، أما المجموعة الثانية (الأزرق الفاتح) فبها 05 دول: أستراليا، بنغلادش، الهند، إندونيسيا وإسبانيا، في حين أنَّ المجموعة الثالثة (البنفسجي الغامق) فشملت 04 دول، وهي: الصين، تايوان، الولايات المتحدة الأمريكية، فيتنام، والمجموعة الرابعة (البنفسجي الفاتح) فت تكون من الدول الثلاث الآتية: ماليزيا، نيجيريا وباكستان، أما المجموعة الخامسة والأخيرة (الأخضر) فهي بدورها يتواجد بها 03 دول، وهي كل من: ألمانيا، إيطاليا ورومانيا.

وتجرد الإشارة إلى أنَّ الدول الممثلة في الشكل رقم لها أحجاماً مختلفة من الرؤوس، إذ من خلال تحليل أداة VOSVIEWR فيعتمد حجم الرؤوس على ما يسمى بالدرجة، أي عدد الاتصالات داخل الشبكة بأكملها، وكلما زاد عدد الاتصالات التي يمتلكها رأس ما في الشبكة، زاد حجمه في الرسم البياني للشبكة كما هو موضح في الشكل رقم 08.

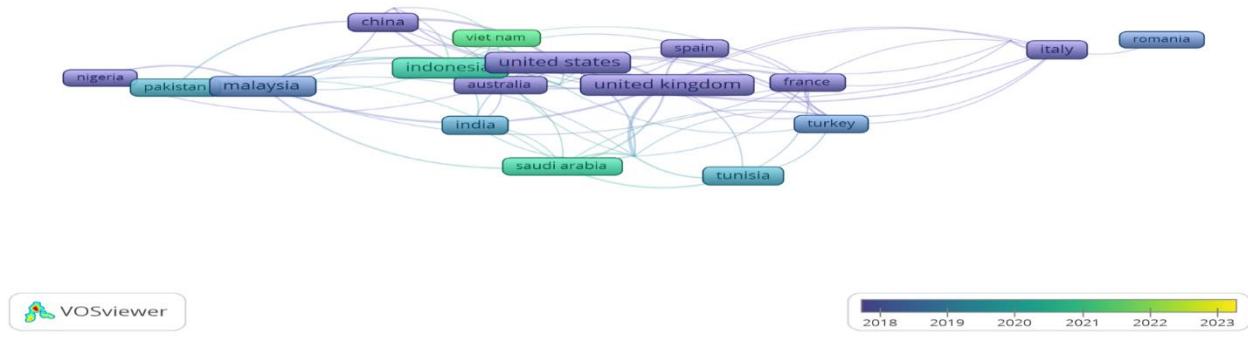
وبشكل تفصيلي، كان المؤلفون من دول المجموعة الأولى مؤثرين للغاية في العمل التعاوني مع المؤلفين من بلدان أخرى، تليها أعضاء دول المجموعات الأخرى بتعاون نسبي أقل، كما يظهر التحليل أنَّ الدول النامية كلبنان وتونس وال سعودية على سبيل المثال لا الحصر لديها مستوى أعلى من التعاون مقارنة ببعض الدول المتقدمة والتي لديها اقتصاديات أكبر كالولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، كما يشير هذا التحليل إلى أنَّ هناك تعاون بين الدول المتقدمة والنامية لإثراء الفهم بشأن الحكومة المؤسسية في جميع أنحاء العالم. إضافة إلى ذلك يشير هذا التحليل إلى أنه قد توجد العديد من القيود التي يمكن أن تؤدي إلى تأليف مشترك أقل فيما يتعلق بالدول في التحليل البليومترى في هذه الدراسة، وقد تكون بعض الحاجز البارزة بسبب الاختلافات اللغوية التي يمكن أن تشكل عائقاً كبيراً أمام التعاون الدولي في البحث، وقد يواجه الباحثون، وخاصة من دول مثل: تونس وال سعودية ولبنان الذين لا يتحدثون نفس اللغة، صعوبة في التواصل والتعاون بشكل فعال وقد يكون الاختلاف المحتمل الثاني بسبب الاختلافات السياسية بين الدول التي يمكن أن تحد أيضاً من التعاون الدولي في البحث. كما قد يواجه الباحثون صعوبات في الحصول على تأشيرات أو تصاريح للسفر إلى دول أخرى أو قد يواجهون قيوداً على أنواع الأبحاث التي يمكنهم إجراؤها، إضافة إلى ذلك يمكن أن تشكل الاختلافات الثقافية عائقاً كبيراً أمام التعاون الدولي في البحث، حيث يكون لدى الباحثين من بلدان مختلفة قيم ومعتقدات وطرق عمل مختلفة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يمكن أن تجعل التعاون صعباً كما هو الحال في الثقافة والممارسات وقد يكون لديهم وجهات نظر مختلفة اتجاه الحكومة البنكية وتأثيرها على الأداء البنكي .(Mushir, Sharma, and Nizamuddin 2023)

الشكل رقم 08: خريطة نتائج تحليل التعاون المترافق بين الدول وفق أداء

VOSviewer



المصدر: visualization by VOSviewer

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

### **المطلب الثالث: تحليل المحتوى (content analysis)**

#### **الفرع الأول: المنهجية**

قصد الإمام جيداً بموضوع بحثاً والإحاطة بجميع جوانبه والتطرق لأهم العناصر الفكرية له؛ لجأنا إلى طريقة تحليل المحتوى للمقالات الـ 10 الأكثر تأثيراً من أصل 586 مقالاً، فتحليل المحتوى تعتبر طريقة بحثه مرنة للغاية، حيث تشير التحليل استناداً إلى الأدوات الكمية والاحصائية (Kumar 2017)، ويعتبر طريقة جد مثالبة لاستخراج رؤى متعمقة من الدراسات البحثية الموجودة حول موضوع الدراسة (Wahyuningrum et al. 2023)، إضافةً على ذلك فإنه يعتبر نهجاً منهجياً ودقيقاً لتحليل الوثائق التي تم الحصول عليها من المراجعة البليومترية (Madeira, Rodrigues, and Gomez-Suarez 2023).

كما يعد تحليل المقالات الأكثر استشهاداً والأكثر صلة خطوة مهمة لمساعدة الباحث على تطوير إطار نظري لجودة مشروع البحث الخاص به، فالباحث يحتاج إلى أن يكون على دراية بالمقالات البارزة في مجال دراسته حتى لا تُترك المقالات ذات المساهمات المهمة خارج محفظة القراءة، وعلى نحو مماثل، فإن تحليل المقالات الحديثة التي نشرها المؤلفون الأكثر استشهاداً حول موضوع معين يمكن أن يجعل تحديد وتحليل التغرات والاتجاهات أكثر قوة، نظراً لكونه يُمكن من إذا ما كانت التغرات التي تم تحديدها قد تم سدها، وإذا ما كانت هناك إمكانية لفرص تطوير دراسات جديدة (Drahansky et al. 2016).

حيث قمنا بتاريخ 26 أوت 2024 بتصنيف المقالات العشر الأكثر استشهاداً وتأثيراً (بأكثر من 150 استشهاداً لكل مقال)، والتي تتناول أثر الحكومة البنكية على الأداء البنكي، مستبعدين في ذلك بعض المقالات التي وبالرغم من أن لها استشهادات أعلى إلا أنه عند اطلاعنا على محتواها وجدنا أنها لم تتطرق لموضوع دراستنا بالشكل الكامل، ما جعلنا نتخلى عن تحليل محتواها. لنقوم بعد ذلك، بقراءة متأنية للعنوان وكلماته الرئيسية وملخصه ومحتوى المقالة. ومن خلال الجدول الموالي رقم 16 نوضح ذلك:

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

**الجدول رقم 16: 10 مقالات الأكثر استشهاداً حول الحوكمة البنكية والأداء**

| رقم المقال | عنوان المقال  | عدد الاستشهادات | هدف الدراسة  |
|------------|---|-----------------|--|
| 01         | Corporate governance in banking: The role of the board of directors<br>(Andres and Vallelado 2008).                     | 636             | هدفت هذه الورقة البحثية إلى اختبار الفرضيات حول الدور المزدوج الذي تلعبه مجالس الإدارة لعينة من البنوك التجارية الدولية الكبيرة، عبر استخدام النموذج القياسي OLS قصد التمكن من حل مشكلة الذاتية المعروفة في أدبيات حوكمة الشركات.  |
| 02         | Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies (Adams and Mehran 2012).                | 371             | سعت إلى تحليل العلاقة بين حوكمة مجلس الإدارة والأداء لفجوة طويلة الأمد تمتد على مدى 34 عاماً (1965-1999)، لعينة عشوائية مدرجة في البورصة مشكلة من أكبر 35 بنك من حيث القيمة الدفترية للأصول.   |
| 03         | Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector (Buallay 2019) | 357             | أرادت هذه الدراسة تسلیط الضوء على تأثير العلاقة بين الإفصاح عن القضايا البيئية والاجتماعية والحكمة وأداء 235 بنكاً مدرجة في بورصة دول الاتحاد الأوروبي (22 دولة) لمدة 10 سنوات (2007-2016)، وهذا بغية تقديم نموذج ناجح للبنوك العالمية للتركيز على دور الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والحكمة في تعزيز الأداء.                                |
| 04         | Shari'ah supervision, corporate governance and performance: Conventional vs. Islamic banks (Mollah and Zaman 2015)      | 356             | يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الورقة في دراسة ما إذا كانت الرقابة الشرعية، باعتبارها حجر الزاوية في الخدمات البنكية الإسلامية وتمثل نموذجاً متعدد الطبقات لحوكمة الشركات مساعدة المؤسسات البنكية الإسلامية على تحقيق أداء أفضل وخلق قيمة للمساهمين، من خلال عينة لـ 86 بنكاً إسلامياً و 86 بنكاً تقليدياً مشكل من 25 دولة خلال الفترة (2005-2005) |

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

|  |     |  |    |
|--|-----|--|----|
| .(2011)  |     |  |    |
| <p>تعد هذه الدراسة نمطاً جديداً حول دراسة هيكل حوكمة الشركات ودوره في القطاع البنكي بعيداً عن اقتصاديات البلدان المتقدمة، باعتبار أن الصين خلال فترة الدراسة (2003-2010) كان يعتبر اقتصادها ناشئاً، وهذا من خلال تقديم معلومات مفيدة حول هيكل مجلس إدارة البنوك في سياق الإصلاحات البنكية الصينية وأثره على أداء البنوك، على عينة تمثل أكبر 50 بنكاً (70% من إجمالي أصول القطاع البنكي).</p> | 285 | <p>Board characteristics and Chinese bank performance (Liang, Xu, and Jiraporn 2013)</p>   | 05 |
| <p>عملت هذه الورقة البحثية إلى تفسير تأثير حوكمة الشركات على أداء البنوك الأمريكية قبل الأزمة المالية أي في الفترة الممتدة ما بين 2005 إلى 2008 لعينة مكونة من 256 بنكاً تجارياً عمومياً.</p>  | 214 | <p>Corporate Governance and Performance in the Wake of the Financial Crisis: Evidence from US Commercial Banks (Grove et al. 2011)</p>   | 06 |
| <p>رغبت هذه الدراسة في الكشف حول تبني البنوك نهجاً استراتيجياً للأداء الاجتماعي للشركات ومدى تخفيفه لانخفاض الأداء المالي للبنوك أثناء الأزمة المالية، لعينة مكونة من 154 بنكاً ينتمون لـ 22 دولة في الفترة (2005-2010).</p>   | 200 | <p>Corporate Social Performance and its relation with Corporate Financial Performance: international evidence in the banking industry (Esteban-Sanchez, de la Cuesta-Gonzalez, and Paredes-Gazquez 2017)</p> | 07 |
| <p>تكشف هذه الدراسة كيفية تأثير ملكية الدولة وتدخلها في النظام البنكي في بلد ما على أداء البنوك على عينة مكونة من 16 دولة آسيوية في الفترة 1989-2004، وهي الفترة التي شملت الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997.</p>   | 178 | <p>The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: An international comparison (Cornett et al. 2010)</p>   | 08 |

## **الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

|  |     |   |    |
|--|-----|---|----|
| <p>يبحث هذا المقال عن تأكيد فرضيته الرامية إلى أن أداء ESG هو مقياس فعال لأداء الاستدامة للمؤسسات المالية، وللحقيق في هذا الافتراض تم اختيار 108 بنكاً كعينة بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا للفترة (2011-2016).</p>     | 172 | <p>Composition and Activity of the Board of Directors: Impact on ESG Performance in the Banking System (Birindelli et al. 2018)</p> | 09 |
| <p>تهدف هذه الدراسة إلى كيفية إدارة الحكومة بالبنوك والمؤسسات المالية، وحول ما إذا كانت تختلف عن حوكمة الشركات، ومن ثم معرفة تأثيرها على أداء البنوك عبر تقديم مسح للبحوث التجريبية التي تطرقت لحوكمة الشركات في البنوك.</p> | 150 | <p>CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS: A SURVEY (de Haan and Vlahu 2016)</p>   | 10 |

المصدر: من إعداد الباحث.

**الفرع الثاني: نتائج تحليل المقالات الـ 10 الأكثر استشهاداً**

من خلال المقالات المختارة نجد أن فترة نشرها كانت مابين 2008 إلى 2019 بمجموع استشهادات بلغ 2919 استشهاداً، فالمقال الأعلى استشهاداً (636) نُشر سنة 2008 تحت عنوان: Corporate governance in banking: The role of the board of directors (Andres and Vallelado 2008).

والمقال الثاني جاء تحت عنوان: Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies (Adams and Mehran 2012) والذي قدم تحت عنوان: CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS: A SURVEY (de Haan and Vlahu 2016) فالاستشهاد به وصل إلى 150 استشهاداً، وكما تم ذكره فالجدول رقم يوضح تسلسل ترتيب هذه المقالات نزولاً حسب عدد الاستشهادات. كما يجب أن ننوه إلى ملحوظة هامة وهي أن قِدم سنة نشر المقال لا تؤثر بدرجة كبيرة على عدد استشهاداته، وأبرز مثال على ذلك هو المقال المعنون كالتالي: Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector (Buallay 2019)؛ والذي بالرغم من حداثة نشره (سنة 2019) إلا أنه جاء في المرتبة الثالثة (357 استشهاداً)، في حين أن المقال الذي صنف ثامناً من حيث عدد الاستشهادات فتاريخ نشره كان سنة 2010، ونستعرض فيما يلي النتائج المحققة من وراء هذه الطريقة:

يناقش المقال رقم 01 المعنون تحت: Corporate governance in banking: The role of the board of directors (Andres and Vallelado 2008) مسألة تأثير مجلس الإدارة ممثلاً في حجمه وتكوينه ووظائفه الأداء المالي للبنوك المقاس عبر كل من: معيار Q' Tobins والعائد على الأصول (ROA) والعائد السنوي السوقي لمساهمي البنك (SMR) لـ 69 بنكاً تجارياً، تمثل 06 دول أعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذه الدول منها ما تتمتع بإطار حوكمة قانوني مدني (إسبانيا، إيطاليا، فرنسا)، وكلها دول متقدمة تتمتع ببيئات قانونية ومؤسسة تعمل بشكل جيد، وهذا في الفترة الممتدة من سنة 1996 إلى غاية سنة 2006 بدراسة قيساوية ُدررت باستخدام طريقة المربعات الصغرى، لتقرز لنا مجموعة النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية بين حجم مجلس الإدارة الأصغر وأداء البنك باختلاف مقاييسه بشرط أن لا يتجاوز عددهم 19 مديراً، كون أن وجود عدد أكبر من المشرفين والمستشارين ب المجالس إدارة البنك يقلل إما من سلطة القرار لدى المدير التنفيذي أو يسهل على الأقل اكتشاف سلوك المدراء الانتهازيين، علاوة على ذلك فإنه يزيد من القرارات الاستراتيجية المكملة لقدرات الرئيس التنفيذي، وهذا ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع توصيات لجنة بازل

الداعية إلى ضرورة تعيين مدراء خارجيين يُكونوا أغلبية مجلس الإدارة بهدف تجنب أو تقليل تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة؛

- وجود علاقة إيجابية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة وأداء البنك (باختلاف مقاييس الأداء)؛ ما يدعم مقوله أن اجتماعات مجلس الإدارة تلعب دوراً أكثر استباقياً من كونه تفاعلياً في الكشف عن أي انحراف قد يتعرض له البنك كما أن زيادة وتيرة اجتماعات مجلس الإدارة من شأنها أن تكون استجابة للبحث عن قرارات استراتيجية لتحسين أداء البنك؛

- يساهم حجم الإدارة المثالى (19 عضواً) ونسبة المدراء الخارجيين باللوفاء بوظائف المراقبة والاستشارة بطريقة فعالة من خلال تحسين الحوكمة ورفع الإيرادات.

أما المقال الثاني المعنون بـ Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies (Adams and Mehran 2012)، فمكنته تتعلق من مدى فعالية حوكمة البنك في التصدي لأزمة الرهن العقاري، وهذا امثلاً لما قررته مجموعة التوجيه التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي رأت أن فشل مجالس الإدارة في البنوك قد كان سبباً رئيسياً للأزمة المالية، ما استدعى إطلاق خطة عمل لتحسين حوكمة البنك، وقد تم اختيار فترة الدراسة من سنة 1965 إلى غاية سنة 1999، أي قبل فترة حركة إصلاح الحوكمة المتجلدة في قانون ساربانس أوكلي (SOX) ومتطلبات الإدارة المعدلة في البورصات الكبرى، وهذا قصد توثيق خيارات الحوكمة المستمرة التي اتخذتها البنوك في غياب ضغوط الحوكمة الخارجية القوية، وتمثل عينة الدراسة في أكبر 35 بنكاً من أصل 200 بنك مدرج في البورصة من حيث القيمة الدفترية للأصول؛ بهدف دراسة وتحليل العلاقة بين حوكمة الإدارة (تكوينه وحجمه) وأداء هذه البنوك، ليتم التوصل من خلال هذه الدراسة القياسية إلى مجموعة النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين تكوين مجلس الإدارة البنوك وأدائها مع التحذير من خطأ القياس الناجم عن علاقات الإقراض غير الملحوظة الذي قد يؤدي إلى تغيير تفسير هذه النتيجة؛

- ارتباط إيجابي بين حجم مجلس إدارة البنك وأدائها، وهذا يعود إلى الأدلة المقدمة في هذه الدراسة والتي تشير إلى أن أحد التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة هو أن مجالس الإدارة الأكبر لديها عدد أكبر من المديرين الذين يشغلون مناصب إدارات فرعية، وقد يكون هؤلاء المديرون مؤهلين بشكل خاص للتعامل مع التعقيد التنظيمي للبنوك؛

- تتمتع البنوك بسمات حوكمة خاصة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم مقتراحات إصلاح الحوكمة.

في حين أن المقال الثالث والذي جاء موسوماً كما يلي: Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector (Buallay 2019) الأولى التي تطرقـت إلى ضرورة تبني معايير الإفصاح عن الحوكمة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية للبنوك وربطـها بالأداء، بحيث ترى أن تعزيز الإفصاح عن هذه المعايير (ESG) يؤدي إلى اتخاذ قرارات داخلية وخارجية مثلـ، وبشفافية أكبر، وفرضـ للاستقرار المالي في نفس الوقت، والمساهمـة في استدامة اجتماعية أفضل، لأنـها تعطي الصورة الكاملـة لأداء البنك المالي وغير المالي؛ ما يساهمـ في التخفيف من تأكـل ربحيتها وتحقيق فرصـ ربح أكبر وتعزيـز أدائـها لتحقيقـ ميـزة تنافـسـية مستدامة، وهو ما يجذـب اهتمـامـ أكبر لأصحابـ المصالـح خصوصـاً ولصنـاعـ السياسـات عمومـاً في جميعـ أرجـاءـ العالمـ.

ولتحقيقـ هذا المـبتـغـى ارتـأـيـ مؤـلفـوـ هذهـ الـدرـاسـةـ إـلـىـ قـيـاسـ مـسـتـوىـ ESGـ عـبـرـ ثـلـاثـةـ مـتـغـيرـاتـ،ـ وهـيـ:ـ الإـفـصـاحـ الـبـيـئـيـ،ـ الإـفـصـاحـ الـاجـتمـاعـيـ وـالـإـفـصـاحـ عـنـ الـحـوكـمـ،ـ وـرـبـطـهـ بـأـدـاءـ الـبـنـوـكـ مـمـثـلـاـ فـيـ كـلـ مـنـ:ـ الـأـدـاءـ التـشـغـيلـيـ (ـمـقـاسـاـ بـالـعـاـئـدـ عـلـىـ الأـصـولـ ROAـ)،ـ الـأـدـاءـ المـالـيـ (ـمـقـاسـاـ بـالـعـاـئـدـ عـلـىـ الأـصـولـ ROEـ)ـ وـأـدـاءـ السـوقـ (ـمـقـاسـاـ بـالـعـاـئـدـ عـلـىـ الأـصـولـ Qـ)،ـ وـقـدـ التـحـكـمـ الـأـمـثلـ فـيـ نـمـوذـجـ الـدرـاسـةـ تمـ وـضـعـ مـتـغـيرـاتـ اقـتصـادـيـةـ كـلـيـةـ مـمـثـلـةـ فـيـ:ـ الـنـاتـجـ الـمـلـيـ الـاجـمـالـيـ لـكـلـ بـلـدـ (ـGDPـ)ـ وـمـسـتـوىـ الـحـوكـمـ لـكـلـ بـلـدـ (ـGOVـ)،ـ وـهـذاـ كـوـنـ بـلـدانـ عـيـنةـ الـدرـاسـةـ تـخـتـلـفـ فـيـماـ بـيـنـهـاـ مـنـ حـيـثـ:ـ الـقـدـرـةـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـةـ،ـ أـنـظـمـةـ الـمـلـكـيـةـ الـفـكـرـيـةـ وـكـذـاـ الـتـنـمـيـةـ الـاقـتصـادـيـةـ وـالـجـغرـافـيـةـ.

ليـتمـ فـيـهاـ الأـخـرـ التـوـصـلـ إـلـىـ مـجـمـوعـةـ النـتـائـجـ وـالـاستـنـاجـاتـ التـالـيـةـ:

- وجودـ تـأـثـيرـ إـيجـابـيـ لـمـؤـشرـ ESGـ مـجـمـعـاـ عـلـىـ الـأـدـاءـ بـمـقـايـيسـ الـثـلـاثـةـ (ـTobin's Qـ،ـ ROEـ،ـ ROAـ).

- وجودـ تـأـثـيرـ مـخـتـلـفـ عـنـ تـقـسـيمـ مـؤـشرـ ESGـ عـلـىـ الـأـدـاءـ بـحـيـثـ تمـ التـوـصـلـ إـلـىـ النـتـائـجـ الـآـتـيـةـ:

- الإـفـصـاحـ الـبـيـئـيـ مـرـتـبـ بشـكـلـ إـيجـابـيـ معـ العـاـئـدـ حقـوقـ الـمـلـكـيـةـ وـمـؤـشرـ أـدـاءـ السـوقـ،ـ وهـذـاـ دـلـيلـ عـلـىـ أنـ الـرـبـحـيـةـ الـمـالـيـةـ وـالـسـوـقـيـةـ لـلـبـنـوـكـ قدـ تمـ إـنشـاؤـهـاـ بشـكـلـ أـكـبـرـ مـنـ خـلـالـ الـمـعـلـومـاتـ المـنـشـورـةـ حولـ القـضاـيـاـ الـبـيـئـيـةـ.ـ بـنـاءـ عـلـىـ هـذـهـ النـتـائـجـ،ـ تـزـيدـ الـبـنـوـكـ فـيـ دـوـلـ الـاـتـحـادـ الـأـوـرـوـبـيـ مـنـ عـائـدـهـاـ عـلـىـ حقـوقـ الـمـلـكـيـةـ مـنـ خـلـالـ التـرـكـيزـ بشـكـلـ أـكـبـرـ عـلـىـ الإـفـصـاحـ الـبـيـئـيـ،ـ وهـذـاـ يـعـنيـ أـصـاحـبـ الـمـصـلـحةـ فـيـ تـلـكـ الـبـلـدانـ عـلـىـ درـاـيـةـ بـالـمـارـسـاتـ الـبـيـئـيـةـ وـيـعـتـبرـونـهـاـ فـيـ قـرـاراتـهـمـ الـاستـثـمارـيـةـ بـمـثـابـةـ مـحـركـ رـئـيـسيـ لـتـحـسـينـ كـفـاءـةـ الـأـصـولـ.

- الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للبنوك له علاقة سلبية بمؤشرات الأداء الثلاثة. ولتوسيع ذلك، اعتقدت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للبنوك تتطور فالادارة التنفيذية ومجالس الإدارة تعمل في السياسات الاجتماعيةصالحها. وإن صح هذا الاعتقاد، فهناك ثالث نتائج محتملة وهي: أن هذه السياسات تؤدي إلى تكاليف للبنوك، وهي التكاليف التي يتحملها أصحاب المصلحة والتي تخضع من القيمة السوقية (TQ) وحقوق الملكية (ROE) وكفاءة الأصول (ROA)؛

- الإفصاح عن الحوكمة يؤثر سلباً على الأداء المالي والتشغيلي في حين أنه يؤثر بشكل إيجابي على مؤشر (TQ) وهذا يعني أن الإفصاح عن الحوكمة يقلل من كفاءة الأصول (ROA) وعائد حقوق الملكية (ROE).

وفيما يخص المقال الرابع الآتي:

Shari'ah supervision, corporate governance and performance :Conventional vs. Islamic banks (Mollah and Zaman 2015)

فهو يعتبر من أهم الدراسات التي تناولت تأثير الحوكمة على البنوك الإسلامية ومقارنتها بنظيرتها من البنوك التقليدية خلال الفترة (2005-2011) لعينة متساوية من حيث حجم العدد (86 بنكاً لكل منهما)، فمن ناحية البنوك الإسلامية فالسمة الأبرز لديها توفرها على هيئة رقابة شرعية تعتبر بمثابة السلطة العليا فهي تمثل طبقة إضافية من الحوكمة، إضافةً إلى لجان مجلس الإدارة واللجان التنفيذية ومختلف اللجان التشغيلية التي تتواافق في معاييرها مع البنوك التقليدية، لذا يطلق بعض الأكاديميين والباحثين بأن لها حوكمة متعددة الطبقات، في حين أن للبنوك التقليدية هيكل حوكمة وحيد الطبقة، ولتحقيق هدف الدراسة المعلن عنه في الجدول رقم تم اختبار العلاقة بين مؤشرات الحوكمة المتمثلة في: هيئة الرقابة الشرعية (دور رقابي ودور استشاري)، هيكل مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة واستقلال مجلس الإدارة) وسلطة الرئيس التنفيذي (ثنائية الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي المعين داخلياً)، والأداء المقاس بكل من: معيار Q' Tobins، العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، ليتم التوصل إلى مختلف النتائج التالية:

أ/- البنوك الإسلامية:

- تأثير إيجابي لكل من: سلطة الرئيس التنفيذي وهيئة الرقابة الشرعية، هذه الأخيرة توفر فحصاً وقيمة مضافة خصوصاً عندما تؤدي دوراً إشرافياً أكثر منه استشارياً، فهي تلعب دوراً مهماً في حماية مصالح المساهمين والتأثير على أداء البنوك الإسلامية؛

- تأثير سلبي لهيكل مجلس الإدارة، وهذا ما يؤثر على أدائها من خلال جمعها بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وتعيين الرؤساء التنفيذيين الداخليين.

ب/ - البنوك التقليدية:

- تأثير إيجابي لسلطة الرئيس التنفيذي؛

- تأثير سلبي لهيكل مجلس الإدارة.

أما المقال الخامس الموسوم بـ Board characteristics and Chinese bank performance (Liang et al. 2013)، ف يناقش دور الإصلاحات البنكية التي جرت بالصين الذي يعد اقتصادها من أهم الاقتصاديات الناشئة من خلال التركيز على دور مجالس الإدارة في القطاع البنكي الصيني على تحسين الأداء ببنوكها في عينة مشكلة من 52 بنكاً (50 منها هي أكبر بالبلاد) لأوسع سلسلة زمنية (2003-2010) باعتبار أنَّ أغلب الدراسات السابقة توقفت عند سنة 2004، وهي الفترة الأخيرة التي أعقبت التغيرات الجذرية التي شهدتها القطاع البنكي الصيني، بما في ذلك إعادة هيكلة "البنوك الأربع الكبرى" المملوكة للدولة والافتتاح الكامل للقطاع البنكي أمام المنافسة الأجنبية عبر دراسة مجموعة شاملة من خصائص مجلس الإدارة (الحجم، التكوين وطريقة العمل) بتحليل تأثيراته على أداء البنوك (ROE، ROA) وجودة الأصول المقاسة بأربعة مؤشرات (نسبة القروض المتعثرة، إجمالي القروض المتعثرة، نسبة صافي الدين غير الممكن تحصيلها، الدين المشطوبة الصافية)، ليتمكن معي المقال من استخلاص هذه النتائج الآتية:

- تأثير إيجابي وبشكل كبير لكل من: عدد اجتماعات مجلس الإدارة ونسبة المديرين المستقلين على كل من أداء البنوك وجودة أصولها، ما تشير النتائج إلى أنَّ البنوك الصينية، تميل للمجالس التي تجتمع بشكل متكرر والمجالس التي تضم مدیرین أكثر استقلالية حتى تكون أكثر كفاءة في الإشراف على الوظائف وتقديم المشورة؛
- تأثير سلبي لحجم مجلس الإدارة على كل من: أداء البنوك وجودة أصولها، هذا ما يعني أنَّ البنوك الصينية تميل إلى مجالس الإدارة الصغيرة حتى يتحسن أدائها نحو الأفضل.

وفي تقييمنا للمقال السادس المعون كما يلي: Wake of Corporate Governance and Performance in the Financial Crisis: Evidence from US Commercial Banks (Grove et al. 2011)

وكما ذكرنا فإنه أراد مؤلفيه معرفة تفسير حوكمة الشركات على أداء 256 بنكاً تجارياً عمومياً بالولايات المتحدة الأمريكية قبل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، من خلال بناء مقاييس هيكلية موثوقة لمجموعة واسعة من

متغيرات الحكومة، حيث تم بناء 11 عامل حوكمة لالتقاط ستة أبعاد لحكومة البنوك، بما في ذلك خصائص مجلس الإدارة، وملكية الأسهم من قبل المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وملكية الكتلة، والرافعة المالية، وآليات مكافحة الاستحواذ، وتعويضات المديرين التنفيذيين، وربطها بالأداء المالي المقاس عبر كل من: العائد المحاسبي (العائد على الأصول ROA)، قياس مرتبط بالأسهم (العائد الفائض المستقبلي ألفا) و جودة القروض (نسبة الأصول المتعثرة)، لتشير عن العديد من النتائج الرئيسية بناءً على نمط متسبق نسبياً للأهمية الإحصائية لعوامل حوكمة الشركات عبر الانحدارات متعددة السنوات، وهي كالتالي:

- البنوك ذات الرافعة المالية الأعلى تظهر أداءً أسوأ عبر مقاييس الأداء المالي من حيث العائد على الأصول وعائدات الأسهم الزائدة وجودة القروض من حيث الأصول المتعثرة؛
  - ارتباطاً سلبياً بين ازدواجية الرئيس التنفيذي والأداء المالي ولكن لا يوجد مؤشر على وجود ارتباط بجودة القرض؛
  - تأثير إيجابي للأجر التحفيزي على الأداء المالي (ROA وألفا)، وتأثير سلبي على جودة القرض في الأمد البعيد؛
  - تأثير إيجابي جد ضعيف على توافر اجتماعات مجلس الإدارة بالأداء المالي؛
  - تأثير إيجابي لمدى مكافأة المديرين التنفيذيين بالأداء المالي (مقاساً بنسبة العائد على الأصول والعائد الفائض على الأسهم)، في حين أن هناك تأثير سلبي عند قياس الأداء بممؤشر جودة القروض؛
  - عدم وجود أي ارتباط لكل من: أجهزة مكافحة الاستحواذ ولجان التدقيق والتعويض التابعة مع مختلف مقاييس الأداء المالي؛
  - حجم مجلس الإدارة يظهر علاقة مقعرة مع العائد على الأصول (ROA) وارتباط خططي سلبي بجودة القروض؛
  - يُظهر المديرون المشغولون ارتباطاً مقعرًا بالأداء المالي ولكن لا يوجد ارتباط بجودة القروض؛
- تدعم هذه النتائج إلى المزيد من البحث الذي يتبنى نظريات مختلفة عن نظرية الوكالة، والتي يبدو أنها تتمتع بقوة تفسيرية جزئية في التحقيق في آثار الأداء للحكومة الشركادية في البنوك.

بالإضافة إلى ذلك، فالمقال السابع الذي استعرضه المؤلفون والمعنون كالتالي: Corporate Social Performance and its relation with Corporate Financial Performance: international evidence in the

في banking industry (Esteban-Sanchez et al. 2017) فجأة يقدم تأثير الأداء الاجتماعي للشركات التخفيف من آثار الأزمة المالية خلال الفترة (2005-2010) عبر ربطه بالأداء المالي لـ 154 كياناً مالياً من 22 دولة: 55 بنكاً أوروبياً و49 بنكاً من آسيا و10 من أوقیانوسيا، والتي معظمها تأثرت بشكل ملحوظ بالأزمة المالية، إذ تم تقسيم مؤشر الأداء الاجتماعي للشركات لـ 04 أبعاد: حوكمة الشركات، والعلاقات مع الموظفين، وال العلاقات مع المجتمع ومسؤولية المنتج، في حين تم تناول مؤشر الأداء المالي ممثلاً في المقاييس القائمة على المحاسبة وهي: العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA)، ليتم من خلالها استخلاص النتائج التالية:

- تأثير إيجابي لحوكمة الشركات مع العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA)، ما يعني أن الحوكمة الجيدة للشركات تحافظ على علاقات ثقة أفضل وتقلل من مشاكل الوكالة مع أصحاب المصلحة، مما يحسن أداء الشركة التشغيلي والمالي؛
- تأثير إيجابي فيما يتعلق بتأثير العلاقات مع الموظفين على الأداء المالي بمقاييسه، وهذا ما يشير إلى أن الإدارة الاجتماعية المسئولة عن الموظفين قد تتطوّر على فوائد أكبر من التكاليف؛ مما يعزز من التزام الموظفين بالمنظمة، وبالتالي تحقيق ربحية أكبر، ويمكن أن يعني هذا أيضاً إلى أن المستثمرين ينظرون بشكل إيجابي إلى العلاقة الجيدة مع الموظفين، وهو ما يخفض من تكلفة رأس المال ويحسن من مسافة طريق الوصول إلى الأسواق المالية؛

وبالرغم من هذا التأثير الإيجابي لهذين المتغيرين إلا أن الأزمة المالية قد خففت سلباً عليهم؛ مما يشير إلى إخفاقات في آليات حوكمة الشركات؛

- تأثير سلبي لكل من: العلاقات مع المجتمع ومسؤولية المنتج على العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA)، ويرجع المؤلفون سبب ذلك إلى أن القضايا التجارية (علاقات العملاء ومسؤولية المنتج) لم يتم إدارتها بشكل جيد بحيث يكون لها تأثير إيجابي على الأداء المالي أثناء الأزمة، ما أدى إلى فقدان ثقة المستهلك في المنتجات والمعلومات التي تقدمها المؤسسات المالية، وعدم الثقة وعدم الرضا.

ويشير المقال الثامن المعنون كمايلي: The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: An international comparison (Cornett et al. 2010) نمط جديد للحوكمة في تفسير أداء البنوك من خلال معيار الملكية، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير ملكية الحكومة وتدخلها في النظام البنكي على أداء البنوك على عينة مكونة من 16 دولة آسيوية للفترة

1989-2004، لخصوصية الأزمة المالية التي عصفت بدول هذه القارة والتي كانت سنة 1997، إذ تم قياس الأداء المالي للبنوك من خلال: العائد على الأصول (ROA)، مبلغ رأس المال الأساسي، جودة الائتمان (مخاطر القروض)، في حين تم تصنيف البنوك إلى بنوك تابعة للدولة إذا كانت ملكية الحكومة فيه 20% على الأقل. لنتمكن في الأخير إلى الوصول للنتائج التالية:

- خلال فترة الأزمة (1997-2000) فإن أداء البنوك المملوكة للدولة قد شهدت انخفاضاً كبيراً في الأداء مقارنة بالبنوك الخاصة حيث عملت بشكل أقل ربحية، واحتضنت برأس مال أساسي أقل، وكانت مخاطر الائتمان أكبر من البنوك المملوكة للقطاع الخاص؛
- فترة ما بعد الأزمة (2001-2004) فأداء البنوك المملوكة للدولة حققت عائدات تدفقات نقدية مماثلة لتلك التي حققتها البنوك المملوكة للقطاع الخاص، هذا التحسن كان مذهلاً وكبيراً في نفس الوقت، ودليل ذلك يعود إلى أن الأزمة قد خلقت ضغوطاً على الحكومات لحل المؤسسات المفلسة بشكل فعال عبر تبني إصلاحات مالية ما أدى إلى تحسين السياسة البنكية بشكل كبير ما ساهم في تحسين أداء البنوك.

كما يأتي المقال التاسع المعنون: Composition and Activity of the Board of Directors: Impact on ESG Performance in the Banking System (Birindelli et al. 2018) المتمثلة في مجلس الإدارة المتفرع للمقاييس الآتية: عدد النساء في مجلس الإدارة، عدد المدراء المستقلين، حجم مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، ولجنة المسؤولية الاجتماعية للشركات، بالأداء البيئي والاجتماعي والحكومة، فالإداء البيئي يقيس قدرة الشركة على تقليل الانبعاثات البيئية، واستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة في عمليات الإنتاج ودعم البحث والتطوير للمنتجات والخدمات الموفرة للبيئة. ويقيس الإداء الاجتماعي قدرة الشركة على توليد الثقة والولاء في قوتها العاملة، واحترام الاتفاقيات الأساسية لحقوق الإنسان، وأن تكون مواطناً صالحاً، وحماية الصحة العامة، واحترام أخلاقيات العمل وخلق منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. و يقيس أداء حوكمة الشركات قدرة الشركة على التصرف بما يخدم مصلحة مساهميها من خلال أنظمة وعمليات إدارة الشركة (هيكل ووظائف مجلس الإدارة، وسياسة التعويضات)، على عينة مكونة من 108 بنكاً ينتمون لدول أوروبا ودولة الولايات المتحدة الأمريكية لفترة (2011-2016)، والذي تم التمكن فيه من الوصول إلى النتائج التالية:

- تأثير ايجابي لعدد النساء ب مجالس الإدارة للبنوك على أداء ESG بشرط أن يكون هناك توازن بينهم وبين الذكور؛

- ارتباط إيجابي بين أداء ESG وحجم مجلس الإدارة وكذا وجود لجنة المسؤولية الاجتماعية للشركات، مايدل على أنهما مهمين لتعزيز أداء البنك في مجال البيئة والمجتمع والحكومة؛
- تأثير سلبي لاستقلال مجلس الإدارة على أداء ESG؛
- تأثير إيجابي بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة على أداء ESG لكنه ليس مهمًا.

أما المقال العاشر والأخير الذي قدم تحت عنوان: A CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS: SURVEY (de Haan and Vlahu 2016)، فقد جاء بفكرة جديدة تختلف عن تلك التي تم انتهاجها في المقالات السابقة، بحيث تم من خلاله القيام بمسح على عدد كبير من الأدبيات التجريبية حول حوكمة الشركات في البنوك، عبر تسليط الضوء على الاختلافات الرئيسية بين البنوك والشركات غير المالية؛ حيث تم التركيز على ثلاثة خصائص تجعل البنوك مميزة وهي: التنظيم، هيكل رأس مال البنوك، ودرجة تعقيد وغموض أعمالها وبنيتها، وهذا من أجل استعراض أدلة هذه الدراسة وفق 03 آليات وهي: مجالس الإدارة، هيأكل الملكية وتعويضات المدراء التنفيذيين. كما رأت هذه الدراسة أنه لا ينبغي أن يكون الأداء المحاسبي هو المقياس الوحيد لتقييم أداء البنوك، بل ينبغي أيضاً النظر في خطر الفشل والتکاليف الاجتماعية المرتبطة به، وكذا مساهمة المخاطر النظامية، وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم معظم الدراسات التي تمتناولها في هذه الدراسة لبيانات قابلة لللاحظة (في الغالب من الولايات المتحدة الأمريكية حيث البيانات أكثر وفرة)، وبالتالي فإن نتائجها تقتصر بشكل أساسي على البنوك المدرجة، ليتم التوصل إلى مجلد النتائج التالية:

- ارتباط إيجابي لحجم مجلس الإدارة بأداء البنوك؛
- ارتباط سلبي لاستقلال مجلس الإدارة بأداء البنوك؛
- نتائج متباعدة فيما يتعلق بخبرة المدراء التنفيذيين عند ربطه بأداء البنوك؛
- نتائج متضاربة حول دور الملكية الخارجية والداخلية، حيث وجدت تأثير إيجابي وسلبي للملكية المركزية على الأداء، وأحد تفسيرات هذا الاختلاف هو أن سلوك المخاطرة الموثق للبنوك ينتج عن التفاعل بين التنظيم وهيكل الملكية، والذي لا يؤخذ بعين الاعتبار غالباً عندما تتخذ الملكية المركزية شكل سيطرة الحكومة، فإن الأبحاث القائمة تجد عموماً تأثيراً سلبياً على جودة الحكومة وأداء البنوك، ونتائج متضاربة أيضاً فيما يخص العلاقة بين التعويضات الإدارية وتحمل البنوك للمخاطر، لذا تقترح هذه الدراسة أنه يجب إيلاء اهتمام خاص للدور الذي تلعبه التعويضات وملكية المطلعين (والتفاعل بين الاثنين) في حواجز تحمل المخاطر؛

- نتائج متباعدة فيما يتعلق بالعلاقة بين تعويضات الرئيس التنفيذي والملكية والمخاطرة المفرطة، وتشير بعض الدراسات إلى أن التعويضات الأعلى، وخاصة تعويضات خيارات الأسهم وغيرها من مخططات الدفع مقابل الأداء التي تركز على أهداف قصيرة الأجل؛ تؤدي إلى مخاطر أعلى. وتوصلت دراسات أخرى إلى نتائج مختلفة، حيث حددت التأثير الإيجابي الذي تخلفه ملكية الإدارة على أداء البنوك وأبرزت فوائد التعويضات المشروطة التي تركز على توزيع الأسهم بدلاً من الخيارات. ويشير هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى أن الفهم الأفضل لبنية الحوافز ومواءمة مصالح الإدارة التنفيذية والمساهمين (وغيرهم من أصحاب المصلحة) أمر ضروري.

لتقدم هذه الدراسة 03 تفسيرات حول الاختلاف بين حوكمة الشركات وحوكمة البنوك، وهي كالتالي:

- الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة، ولا سيما ما إذا كانت فترة الأزمة مشمولة أم لا، فالبنوك التي تحمل مخاطر عالية قد تتقوّق على البنوك الأكثر حكمة قبل الأزمة، في حين يكون أداؤها أضعف أثناء الأزمة؛
- يتم تجاهل الترابط المتبدّل بين أبعاد مختلفة للحوكمة الشركّاتية إلى حد كبير، ولأنّ فعالية أحد الأبعاد قد تكون مشروطة ببعد آخر، فمن المهم عدم تقييم دور كل آلية بمعزل عن الأخرى؛

- قد يلعب الاختلاف في اللوائح الوطنية وأنظمة الحوكمة دوراً في تفسير الاختلافات بين الدراسات التي تشمل البنوك من عدة بلدان، حيث توجد أدلة قوية على تفاعل الحوكمة الشركّاتية للبنوك والتنظيم المالي والحكومة الوطنية، وقد يكون للهيئات التنظيمية الوطنية المختلفة أهداف ومتطلبات مختلفة عند أداء وظائف المراقبة المختلفة نيابة عن المودعين، وقد يؤثّر هذا التباين على كفاءة آليات الحكومة المختلفة.

### **المبحث الثالث: مناقشة النتائج**

يستخدم هذا الفصل أسلوب التحليل البليومترى وتحليل المحتوى قصد تقديم نظرة دقيقة على مجال البحث في علاقة حوكمة البنوك بالأداء، باستخدام قاعدة البيانات Scopus لعينة شملت 586 مقالاً على مدى فترة 20 سنة (2004-2023)؛ تناولنا فيها سبعة (10) أسئلة بحثية، حيث تتيح نتائج مراجعتنا تخفيف العبء على العلماء والمنظمين والممارسين مع توسيع فهمهم للحوكمة البنكية ودورها الفعال في أداء البنوك، وهذا عبر توضيح أطر الحوكمة الفعالية عبر التركيز بشكل خاص على مجالس الإدارة ، ومكافآت المديرين التنفيذيين، وحتى للجوانب غير المالية.

#### **المطلب الأول: مناقشة نتائج تحليل الأداء البليومترى**

بغض تحليل الأداء للدراسات البليومترية التي تم استكشافها عبر بحثنا؛ تمكنا من الإجابة على 06 أسئلة بحثية من أصل 09 أسئلة بحثية، والتي أردنا من خلالها إجراء تحليل وصفي لفحص مساهمات البحث من عدة جوانب مختلفة تتمثل في: معرفة تطور موضوع بحثنا خلال فترة الدراسة، والتعرف على أهم الدول، المؤسسات، الميدانين، الباحثين والمجلات الرصينة، وهذا ما قد مكننا من استكشاف العديد من النتائج.

فمن خلال السؤال البحثي الأول، والذي كان كما يلي: "ما هي اتجاهات البحث المتعلقة بحوكمة البنوك وأدائها في دول العالم خلال فترة الدراسة (2004-2023)؟؛ فتوصلنا إلى النتائج الآتية:

- شهدت بداية فترة الدراسة إنتاج محتشم لأدبيات دراستنا خصوصاً قبل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 التي كانت بمثابة الطفرة التي جعلت اهتمام الباحثين يتزايد بسرعة وبضرورة جد ملحة للحوكمة البنكية وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك، فتم خلال فترة الدراسة تسجيل إنتاج لـ 586 مقال؛ أي بمعدل 28 مقال سنوياً، كما بلغ عدد الاستشهادات الإجمالية لهذه المقالات مجتمعة 16592 (الغاية 26 أكتوبر 2024)، مع العلم أن سنة 2022 سُجلت بها أعلى ذروة (85 مقالاً).

وقد تركز اهتمام الباحثين في البداية على مدى تأثير تركز الملكية في زيادة ربحية البنوك لدى الدول الأوروبية، ليتطور اهتمامهم بعدها بالتركيز على مجلس الإدارة (حجمه، تشكيلته، لجانه) كمتغير هام للحوكمة وعلاقته بالأداء المالي للبنوك (معايير الأداء السوقية والمحاسبية بمختلف مقاييسها)، كما أن اهتمام الباحثين بهذا الموضوع تميز كثيراً من خلال تطرقهم لمتغير الابتكار كمتغير جد هام يتولد من مجلس الإدارة المنظم والمهيكل جيداً؛ هذا الأخير سيرفع من الأداء المالي للبنوك، زيادةً على ذلك فإن اهتمام الباحثين شمل أيضاً البنوك

الإسلامية؛ إضافةً إلى متغيرات الحكومة لدى البنوك التقليدية، وجدنا أنه لديها هيئات رقابة شرعية ووحدة مراجعة الشريعة والوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني ومجلس الخدمات المالية الإسلامية كهيئات رئيسية مراقبة لها؛ والتي أثبتت نجاعتها في تحسين أدائها.

أما فيما يخص السؤال البحثي الثاني الآتي ذكره: "ما هي البلدان التي قدمت أكبر المساهمات في الأدبيات المتعلقة بالحكومة البنكية وأداء البنوك؟"، فمكنا من الوصول إلى هذه النتائج:

- شاركت 75 دولة في إنتاج مقالات دراستنا، إذ تتصدر فيه الدول المتقدمة على شاكلة: المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية ومالزيا على أدبيات دراستنا، فلوخدتها تهيمن هذه الدول على ما يقارب ربع الإنتاج، وهو ليس بالاكتشاف المفاجئ على اعتبار أن بريطانيا تعتبر رائدة في حوكمة الشركات منذ القدم (تقرير كابوري سنة 1992، ولظهور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمدافع شرس عن ممارسات الحكومة)، كما أنه عند التمحص الدقيق في هذا الجانب؛ فنجد أن دول اقتصاديات الناشئة بقارنة آسيا اهتمت بدرجة كبيرة بموضوع دراستنا، حيث وجدنا أن 05 دول بها تتوارد ضمن العشر المراتب الأولى عالمياً في إنتاج المقالات، وقد أرجعنا سبب ذلك لتداعيات الأزمة الآسيوية لسنة 1997 إلى الاهتمام بهذا الموضوع على المدى الطويل، وأخيراً فإن الدول النامية الأخرى فلا تولي أهمية كبيرة لهذا الموضوع باستثناء دولة تونس التي كان لها إنتاج قدر بـ 32 مقالاً والذي مكناها من أن تكون ضمن الدول العشر الأكثر إنتاجاً.

وبخصوص السؤال البحثي الثالث الذي قدم كما يلي: " ما المجلات الأكademie التي كانت بمثابة المنصات الرئيسية لمجال تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك؟"؛ فت من خلاله التطرق إلى المجلات العشر الأولى الأكثر إنتاجاً مرقة بعدد الاستشهادات الخاص بكل مجلة وكذا ناشرها، فتوصلنا من خلاله إلى ما يلي:

- ساهمت 159 مجلة في إنتاج مقالات دراستنا، تصدرت فيه مجلة Sustainability Switzerland الترتيب بـ 22 مقالاً، تليها مجلة Banks And Bank Systems بـ 17 مقالاً، فمجلة Corporate Ownership And Control ثالثاً بـ 14 مقالاً، ومجلة Bingley Corporate Governance بـ 13 مقالاً في المركز الرابع، ثم خامساً مجلة Journal Of Banking And Finance بـ 10 مقالات. إذ ساهمت المجلات الموجودة ضمن العشر المراتب الأكثر إنتاجاً في ما يقارب خمس الإنتاج، ومن خلال هذا التحليل وجدنا أيضاً أن الناشر Emerald Publishing تنتهي له 04 مجلات من أصل 10 الأولى، وفيما يخص عدد الاستشهادات الإجمالي فإن مجلة Journal Of Banking And Finance التي تنتهي للناشر Elsevier فإنها صفت كأول مجلة من

حيث عدد الاستشهادات بقيمة تقدر ب 2780 استشهاداً. وأخيراً امتلكت مجلة Corporate Social Responsibility And Environmental Management cite score أعلى قيمة لها فيما يخص 17.2.

كما توصلنا من خلال السؤال البحثي الرابع: " خلال فترة الدراسة؛ من كان لمؤلفيه التأثير الأكبر في مجال الحكومة البنكية وأداء البنوك؟" إلى النتائج التالية:

- أولاً، يهدف هذا السؤال البحثي إلى معرفة المساهمين الأكثر إنتاجية في عدد المقالات ومن ثم يمكننا تحديد أهم المؤلفين الذين يعتبرون مرجعًا في مجال دراستنا، حيث وجدنا أن العدد الإجمالي للمنشورات لم يكن مختلعاً بشكل كبير بين المؤلفين الأكثر إنتاجية، إلا أن العدد الإجمالي للاستشهادات يشير إلى وجود اختلاف كبير في المنشورات في مجال البحث من قبل هؤلاء المؤلفين، إذ وجدنا من خلال هذا التحليل 03 مؤلفين في الصدارة وهم: El-Chaarani, H. Aras, G. Nawaz, T. خلفهم المؤلف والباحث R. Haron، بـ 04 مقالات، أما بقية المؤلفين الذين يتواجدون في المرتبة الخامسة إلى المرتبة العاشرة وهم كل من: Bachiller, P. Azad, M.A.K. Aslam, E. Ahmad, M.I. Abraham, R. Bouteska, A. فساهموا بإنتاج 03 مقالات لكل واحد منهم. كما وجدنا أن 159 مؤلفاً ساهموا في إنتاج العدد الكلي لمقالات دراستنا، وتتجدر الإشارة إلى أن معظم الباحثين الأكثر إنتاجية من قارة آسيا، وهو ما يتماشى مع ما تم اكتشافه في السؤال البحثي الثاني حول القارة الأعلى إنتاجاً.

أما بخصوص السؤال البحثي الخامس، والذي كان كمالي: "ما هي أهم ميادين البحث التي ساهم فيها الباحثون في دراسة تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك؟"، فتم من خلال التوصل إلى:

- تركز إنتاج مقالات دراستنا ضمن ميدان العلوم الاقتصادية والمالية والمحاسبة بنسبة جد كبيرة قدرت بـ 63.21%， وهذه النسبة طبيعية كون أن موضوع بحثنا يندرج ضمن هذا المجال، كما نجد أن ميدان العلوم الاجتماعية ساهم بـ 150 مقالاً، وهذا ما يمكن تفسيره إلى أن هناك تطور مذهل لموضوع دراستنا الذي أصبح يُولى له اهتمام ضمن هذا الميدان من خلال الدراسات التجريبية.

وتكون أهمية هذا التحليل في توفيره للباحثين ولأصحاب المصالح عناء الجهد في البحث عن تصنيف المحتوى الفكري لموضوع دراستنا من خلال إتاحته للسرعة في استرجاع المعلومات المراد الوصول إليها؛ وبالتالي إعادة تصنيف هذه المعلومات ونشرها بشكلٍ أكثر كفاءة.

وأخيرا فالسؤال البحثي السادس المعنون وفق مايلي: "ما هي المؤسسات البحثية التي ساهمت بشكل كبير في إنتاج الأدبيات التي تربط بين تأثير الحكومة البنكية على أداء البنوك؟"، فتم من خلاله التوصل إلى مايلي:

- تعتبر دولتي ماليزيا وتونس الأولى في عدد المؤسسات (10 الأولى من حيث عدد الإنتاج) التي ساهمت في موضوع دراستنا من خلال 04 مؤسسات لكل دولة منها، حيث ساهمت المؤسسات الجامعية التالية بدولة ماليزيا: International Islamic University ,Universiti Teknologi MARA ,Universiti Putra Malaysia Universiti Malaya Malaysia Université de la Manouba, University of Sfax, FSEG Sfax Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Université de Tunis وكانت موطنها قارة أوروبا ب 17 مقالاً والتي تم ذكرها بالتفصيل في تحليل هذا الجزء أعلاه، ويعود تصدر ماليزيا لعدد المؤسسات البحثية متزامناً مع ما تم استكشافه في تحليل الدول الأعلى إنتاجية من حيث عدد المقالات والذي حققت من خلاله المرتبة الثالثة عالمياً، كما قد تمكنا عبر هذا التحليل من الوصول إلى نتيجة هامة متمثلة في أن الدول النامية تولي مؤسساتها لموضوع الحكومة البنكية وعلاقتها بالأداء بدرجة كبيرة، وهو ما يوجب على الهيئات الرسمية بهذه البلدان إلى تبني نتائج هذه الدراسات من أجل إنشاء نظام فعال للحكومة، كما يجب على الباحثين وممؤسسات الدول الأخرى ربط علاقات أكاديمية وبحثية مع هذه المؤسسات نظراً لخبرتها الكبيرة في موضوع دراستنا.

**المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل الخرائط العلمية**

يعتبر هذا التحليل مهمًا عند إعداد الدراسات библиометрия؛ فبضله يمكن تحديد الأنماط المهمة لموضوع بحثنا، وفهم الموضوعات التي يغطيها، وكذا الكشف عن علاقات التعاون بين مؤلفي دول العالم. فمن خلال التحليل المتزامن لكلمات المشتركة وفي التعاون بين الدول؛ استطعنا الإجابة عن سؤال بحثي مركب جد هام من ضمن الـ 03 الأسئلة البحثية التي تبقيت لنا بعد الإجابة عن الأسئلة الستة الأخرى في تحليل الأداء библиометрии. وذلك بالاستعانة بأداة VOSviewer التي أعطت لنا خريطة جد واضحة لكلمات المشتركة وكذا للدول المشتركة مع تصنيفها وفق مجموعات تشتراك مع بعضها البعض في مختلف الخصائص.

فمن خلال السؤال البحثي السابع الآتي ذكره: "ما هي البنية الفكرية والاكتشافات التحويلية لأبحاث الحكومة البنكية من حيث الكلمات الرئيسية المهمة وكذا التعاون المشترك بين مختلف دول العالم؟ وكيف برز موضوع تأثيرها على أداء البنوك خلال فترة الدراسة (2004-2023)؟"، قمنا بتضمين الكلمات التي تكررت 10 مرات مما أكثر من أصل 1816، وبعد إجراء بعض التعديلات المنهجية وجدنا أن 39 كلمة حققت مرادنا بإجمالي تكرار يقدر بـ: 1111 تكراراً و 1245 قوة ارتباط اجمالية و 382 رابطاً، وهو ما مكنا من استخلاص مجمل النتائج التالية:

- تعد الكلمات التالية: حوكمة الشركات، حوكمة المسئولية الاجتماعية، البنكي، البنوك الصناعية والأداء المالي أبرز الكلمات التي تم تداولها من طرف الباحثين، وبالخصوص حوكمة الشركات بتكرار 210 مرة، كما أردفت نتائج هذا التحليل إلى تشكيل 05 مجموعات رئيسية، والتي غطت موضوع بحثنا بالشكل اللازم، وتمثل هذه المجموعات في: هيكل مجلس الإدارة، آليات حوكمة الاجتماعية والبيئية، أداء البنوك التقليدية، هيكل الملكية، أداء البنوك الإسلامية؛

- يعتبر هيكل مجلس الإدارة مشكلاً في عدد المديرين المستقلين وجود لجان فرعية به، والفصل في المناصب بين المدير التنفيذي والمدير العام وكذا وجود نساء به؛ متغيراً هاماً في حوكمة البنوك بسبب قوته المؤثرة على ربحية البنوك وأدائها، كما أنه يقلل من المخاطر التي قد تحد من نمو الأداء المالي للبنوك خصوصاً في فترات الأزمات، فهو يوفر إضافة على ما تم ذكره فوائد تنظيمية كبيرة تساهم في زيادة فعالية البنوك سواءً لدى البنوك التقليدية أو البنوك الإسلامية؛

- إن إثراء فهم الحكومة بإدخال متغيرات كالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للبنوك والحكومة البيئية جد ضرورية في تحسين الأداء المالي للبنوك خصوصاً لدى الدول الناشئة، من خلال دورها المتميز في تعزيز سمعة الدول، فالنظر إلى عناصر الحكومة هذه مجتمعة يشكل حجر الأساس للاستدامة المؤسسية؛

- لجأت معظم الدراسات في تقييمها لأداء البنوك التقليدية عند ربطها بمتغيرات الحكومة إلى استعمال بيانات اللوحة (Panel data) نظراً لقدرتها على تمكين الباحثين من توليد مستوى أعلى نسبياً من الصلاحية الإحصائية في تحليل الدراسات وتقييم البرامج باستخدام تصميم بحثي أكثر تعقيداً من التقنيات الإحصائية التي تستخدم البيانات المقطوعية، فقد أتاحت تسهيل جمع مجموعة أوسع من البيانات حول كل عنصر من عناصر متغيرات الحكومة، ومن خلال هذه المجموعة (المجموعة الثالثة) وجدنا أنَّ أداء البنوك التقليدية يتحسن كثيراً عندما يكون هناك نهجاً مثالياً للحكومة (حجم مثالي لمجلس الإدارة واستقلاله وكذا استقلال مختلف لجانه)؛

- يعتبر متغير هيكل الملكية مفسراً أقرب لنظرية الوكالة التي من خلالها ظهر مفهوم الحكومة، حيث كان له نصيب كبير من اهتمام الباحثين وبالأخص عند التطرق لدرجة تركز الملكية لدى البنوك المملوكة للحكومة، التي ومن خلال معظم الدراسات وُجد أنه لديها ربحية أقل من نظيرتها في البنوك الخاصة، كما تعتبر الملكية الداخلية آلية مهمة في التقليل من مشاكل الوكالة بين المساهمين والمدراء التنفيذيين، إذ وجدت أغلب الدراسات أنَّ البنوك التي لديها هيكل ملكية يمتلك فيه المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة حصة كبيرة يقلل من الصراع المحتمل بين هذه الأطراف وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء البنوك؛

- لم يستثنى هذا التحليل البنوك الإسلامية، حيث هي الأخرى نالت نصيبها من اهتمام الباحثين، حيث ربطت عدة دراسات العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء البنوك الإسلامية، فإذاً مكوناته المتمثلة في كفاءة رأس المال البشري أثرت سلباً على أدائها، في حين أنَّ مكونيه الآخرين (كفاءة رأس المال الهيكلي وكفاءة رأس المال العلائقى) يعدان محركان أساسيان لرفع أدائها.

وفيما يخص الإجابة عن الجزء الثاني من السؤال البحثي السابع، فلنجاء إلى تحليل التعاون المشترك بين الدول، فقمنا بتضمين الدول التي تجاوز عدد مقالاتها المشتركة 10 مقالات، فأنتجت لدينا 22 دولة مقسمة على 50 مجموعات، وكان النصيب الأكبر لدول قارة آسيا بـ 12 دولة، ومن خلال هذا التحليل وصلنا إلى نتيجة هامة، تمثلت في وجود تعاون قوي بين الدول النامية والدول القوية في البحث عن العلاقة بين الحكومة البنكية والأداء بهدف تحقيق استدامة طويلة الأجل عبر تبادل الخبرات فيما بينهم وإنشاء نظام حوكمة قوي متكامل.

### **المطلب الثالث: مناقشة نتائج تحليل المحتوى**

ارتأينا من خلال تحليل المحتوى، بالاستناد على المقالات الـ 10 الأكثر تأثيراً من ضمن 586 مقالاً، حيث تمكن هذه الطريقة من تحديد وتحليل التغرات البحثية واستخراج متعمقة حول موضوع بحثنا، فمن خلال هذه الطريقة استطعنا الإجابة عن السؤالين البحثيين المتبقدين في:

**السؤال البحثي الثامن التالي:** "ما هي الموضوعات الرائجة في البحوث المتعلقة بمجال الحوكمة البنكية وأداء البنوك؟"

**والسؤال البحثي التاسع والأخير الآتي ذكره:** "ما هو النطاق المستقبلي للبحث في مجال الحوكمة البنكية وتأثيره على أداء البنوك؟"

وقد تمكننا من استخراج مجموعة النتائج الآتية:

- تكوين مجلس الإدارة وحجمه مرتبطة بقدرة المدراء الخارجيين على مراقبة الإدارة وتقديم المشورة لها، وأن المجالس الأكبر حجماً وغير المستقلة بشكل مفرط قد تثبت كفاءتها في مراقبة الوظائف وتقديم المشورة لها، وخلق المزيد من القيمة، كما أن درجة الارتباط السياسي لمجالس إدارة البنوك ترتبط سلباً بأداء البنوك وجودة الأصول. فكل هذه العلاقات تصمد بعد أن نتحكم في مقياس الأداء، وزن الصناعة البنكية في كل بلد، وملكيّة البنوك، والاختلافات التنظيمية والمؤسسية؛

- يجب أن يأخذ تنظيم الحكومة بعين الاعتبار السمات الفريدة لحكومة البنوك، فالبنوك أكثر عرضة لعدم امتثال المعلومات مقارنة بنظيرتها من الشركات، وهو ما يسلط الضوء على إعداد مقتراحات جد خاصة لإصلاح حوكمة البنوك؛

- يعتبر الإفصاح عن القضايا البيئية والاجتماعية والحكومة بالبنوك ضرورة جد ملحة لتحقيق الاستدامة، فتعزيز الإفصاح عن هذه المعايير يؤدي إلى اتخاذ قرارات داخلية وخارجية مثل ما يرفع من درجة الاستقرار المالي للبنوك، وقد تم استنتاج أثر إيجابي لهذا المؤشر (ESG) مجتمعاً على الأداء المالي للبنوك. كما وجُدَّ أن مجالس الإدارة المتوازنة بين الجنسين تؤثر بشكل إيجابي على أداء البنك من أجل الاستدامة؛

- تتميز حوكمة البنوك الإسلامية بسمة خاصة عن نظيرتها بالبنوك التقليدية، إذ إضافةً لأجهزة الرقابة الإدارية التي تتتوفر لدى البنوك التقليدية؛ فإنه لديها مجلس رقابة شرعية يراقب أنشطتها خصوصاً المالية منها، وهو ما يجعل أدائها أكفى وبالأخص عندما يؤدي دوراً إشرافيًّا أكثر منه استشاريًّا، على اعتبار أن نموذج الحكومة السائد

في الخدمات البنكية الإسلامية القائم على القيم الأخلاقية يؤدي إلى سلوكيات مختلفة في تحمل المخاطر وبالتالي ينتج أداء مالي أفضل؛

- قبل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 وجد أن هناك تأثير سلبي لازدواجية الرئيس التنفيذي على الأداء المالي لدى بنوك الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية، كما يرتبط مدى أجر الحوافز التنفيذية بشكل إيجابي بالأداء المالي ولكنه يظهر ارتباطاً سلبياً بجودة القروض في الأمد البعيد؛

- يعتبر الأداء الاجتماعي للبنوك مؤثراً هاماً وإيجابياً على الأداء المالي للبنوك، فقد كشفت الخلافات والفضائح المتعلقة بدور البنوك في الأزمة المالية لسنة 2008 عن إخفاقات في بعض أبعاد الأداء الاجتماعي للبنوك وشككت في سياسات المسؤولية الاجتماعية لديها باعتبارها التزاماً استراتيجياً حقيقياً لأصحاب المصلحة الرئيسيين، ما يستوجب عليها مراجعة التزاماتها تجاه العملاء وإعطاء أهمية أكبر للعلاقات مع المجتمع؛

- أثرت ملكية الحكومة وتدخلها في النظام البنكي على أداء البنوك بدول قارة آسيا التي هزتها الأزمة المالية سنة 1997، إذ تم الوصول إلى أن البنوك المملوكة للدولة عملت بشكل أقل ربحية، واحتفظت برأس مال أساسى أقل، وكانت مخاطر الائتمان أكبر من البنوك المملوكة للقطاع الخاص وهذا قبل عام 2001، حيث أرجعت سبب الاختلافات في الأداء في البلدان التي شهدت تدخلاً حكومياً أكبر وفساداً سياسياً في النظام البنكي. إضافةً إلى ذلك، فمن عام 1997 إلى عام 2000، وهي الفترة التي استمرت أربع سنوات بعد بداية الأزمة المالية الآسيوية، كان التدهور في عائدات التدفقات النقدية ورأس المال الأساسي وجودة الائتمان للبنوك المملوكة للدولة أكبر بكثير من تدهور البنوك المملوكة للقطاع الخاص، وخاصة بالنسبة للدول التي تضررت بشدة من الأزمة الآسيوية. ومع ذلك، نجحت البنوك المملوكة للدولة في سد الفجوة مع البنوك المملوكة للقطاع الخاص فيما يتعلق بعائدات التدفق النقدي، ورأس المال الأساسي، والقروض المتعثرة في فترة ما بعد الأزمة 2001-2004. فمصاب قوم عند قوم فوائد؛ فبناءً على هذه النتائج بنت باقي الدول سياستها الحكومية حتى لا تقع في أخطاء سابقيها من هذه الدول؛

- نهج الحكومة الشركادية التقليدية يختلف عن تلك المطبقة على البنوك؛ وقد يفسر ذلك من خلال ثلاثة خصائص تجعل البنوك خاصة، وهي: التنظيم، هيكل رأس المال، تعقيد وغموض أعمالها وبنيتها، وعليه فإن الحكومة المؤسسية المثلثي للبنوك مختلفة، حتى من منظور الحكومة المؤسسية التقليدية.

**خلاصة الفصل:**

كشفت دراستنا التي استندت إلى التحليل البليومترى وطريقة تحليل المحتوى عن المخاوف المتزايدة من جانب مختلف الباحثين والأكاديميين، والتي يمكن فهمها من خلال الارتفاع الأخير في اتجاهات نشر حوكمة البنوك وعلاقتها بالأداء منذ سنة 2004 حتى الآن، وباستخدام برنامج VOSviewer أنتجت لنا هذه الدراسة خريطة علمية تصور تطور واتجاه البحث الحالى لموضوع دراستنا، إذ سلطت تحليلات البيانات التي تم الحصول عليها من 586 مقالاً في فترة 20 سنة الأخيرة (2004-2023) الضوء على معلومات مهمة تتعلق بمنطقة البحث مثل سنوات النشر ودول البحث ونوع المقالات. بالإضافة إلى ذلك، قدمت هذه الدراسة البليومترية أيضاً معلومات حيوية تصف الصورة العامة حول علاقة الحوكمة البنكية بالأداء مثل اتجاهات النشر السنوية والمؤلفين الأكثر إنتاجية والدول والمؤسسات وعناوين المصادر والأوراق الأكثر استشهاداً، بالإضافة إلى الكلمات الرئيسية الأكثر استخداماً، بناءً على تحليل التواجد المشترك وتحليل التعاون المشترك بين الدول.

فقد اتضح لنا من خلال طريقة التحليل؛ أنَّ مفهوم حوكمة الشركات قد ازداد توجيهه مع بداية إخضاعه على البنوك وخصوصاً عند ربط تأثيره الأداء المالي لها؛ وهذا بعد إدراج مدى تأثير آليات حوكمة الشركات المختلفة، حيث تعمق بحثنا أيضاً في الجوانب غير المالية مثل الإفصاح المالي وغير المالي للبنوك المتمثل في القضايا البيئية والاجتماعية من أجل تعزيز الكفاءة الإجمالية، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم دمج مكونات حوكمة الشركات المختلفة لتعزيز هذا المفهوم الناشئ.

كما صور لنا نتائج تحليل الشبكة 05 موضوعات رئيسية، وهي كل من: هيكل مجلس الإدارة، آليات الحوكمة الاجتماعية والبيئية، أداء البنوك التقليدية، هيكل الملكية وكذا أداء البنوك الإسلامية، وهذا ما يوضح لنا أن دور مجالس الإدارة ظل موضوعاً شائعاً للغاية في مجال بحثنا، والسبب المقنع لذلك هو قوتها المؤثرة على جوانب مختلفة مثل أداء البنوك، وإدارة الأرباح، وتعويضات المديرين التنفيذيين، والاحتياط المحاسبي، وإدارة المخاطر، والاستراتيجية، والإفصاح، وغير ذلك. علاوة ذلك وجد أنَّ البنوك الإسلامية تولي أهمية كبيرة للحوكمة البنكية باعتبار أنَّ هدفها الأسنى اجتماعي أكثر منه ربحي خصوصاً أنَّ مبدأها الأساسي الحفاظ على المال من الضياع.

## **الفصل الثالث:**

**دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي  
للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**تمهيد:**

شهد النظام البنكي الجزائري تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة، الأمر الذي دفع إلى إطلاق مبادرات قوية للإصلاح وتحريره، وقد سهلت هذه الإصلاحات في تطويره وتنميته في مجالات عديدة، غير أن بعض الجوانب لا تزال تتطلب بذل المزيد من الجهد للوصول إلى قطاع بنكي فعال ومتطور. وفي هذا السياق، سعت الجزائر إلى إعادة هيكلة النظام البنكي تدريجياً بما يتوافق مع متطلبات اقتصاد السوق، حيث كان لإصدار قانون النقد والقرض رقم 90-10 نقطة تحول في عمل البنوك الجزائرية وتنظيمها؛ لتعقبه بعد ذلك سلسلة من الإصلاحات المالية التي نفذتها الجزائر؛ والتي كان لها أثراً إيجابياً على الأداء العام للنظام البنكي الجزائري.

وتحتاج الجزائر لأهمية القطاع البنكي في مواجهة التحولات العالمية والصعوبات والضغوط التنافسية، وكغيرها من الدول؛ فهي ملزمة بتوفير حوكمة فعالة لمؤسساتها المالية لتحقيق أداء أفضل، ولعل الإصلاحات التي نفذتها الجزائر خير دليل على التزامها بدعم مؤسساتها البنكية، وتمكنها من الصمود والاستقرار، لا سيما في ظل الأزمة التي أعقبت إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري؛ حيث كشفت هذه الأزمة عن أوجه قصور مختلفة، مما استلزم عليها تحسين قواعد حوكمة البنوك الجزائرية.

ومن خلال هذا الفصل؛ فإننا نسعى إلى التطرق إلى جميع المراحل التي مر بها النظام البنكي بعد الاستقلال (1962) إلى غاية القانون المالي والمصرفي 09-23؛ وإلى دوافع تبني الحكومة، ومن ثم لآليات الحكومة التي وفرها المشرع الجزائري؛ لنختتمها بتحليل الأداء المالي وفقاً لمؤشرات الربحية، مؤشرات الصلابة المالية، وممؤشرات جودة محفظة القطاع البنكي للبنوك العاملة في الجزائر في الفترة (2004-2023)؛ وإلى مدى تأثير هذه الآليات على الأداء المالي لها.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المبحث الأول: واقع تطبيق الحكومة في البنوك الجزائرية**

قبل التطرق إلى اعتماد آليات الحكومة من طرف النظام البنكي الجزائري، لا بد من استعراض المراحل التاريخية الهامة التي مر بها هذا النظام من خلال مختلف القوانين والإصلاحات، وإلى دوافع تبنيها؛ ومن ثم للمجهودات التي سعى المشرع الجزائري إلى توفيرها لتعزيز الحكومة؛ وهذا من أجل فهم تأثير آليات الحكومة الخارجية عليه.

**المطلب الأول: مراحل تطور الجهاز البنكي الجزائري**

بعد الاستقلال، ورثت الجزائر نظاماً بنكياً يتجاوز 20 بنكاً تُنظمه مبادئ السوق الفرنسية، المصممة في معظمها لخدمة المستعمر، وتعارضت هذه الوظائف مع الأهداف التي سعت الجزائر إلى تحقيقها فور استقلالها. ونتيجةً لذلك، شرعت الجزائر في إعادة تنظيم وإصلاح قطاعها البنكي من خلال تطبيق قواعد ولوائح تتماشى مع الاتجاهات الاقتصادية العالمية، مُرسخةً بذلك إطاراً مالياً قائماً على مبادئ اقتصاد السوق. لذا نسعى من خلال هذا المطلب إلى تحديد المراحل الرئيسية لتطور النظام المالي الجزائري من عام 1962 إلى غاية سنة 2023، وذلك عبر تحليل أهم التغيرات المتتالية والمترابطة وأثارها على النظام المالي الجزائري.

**الفرع الأول: المرحلة الأولى (1962-1970) إقامة نظام بنكي وطني جزائري من خلال إضفاء السيادة**

نظرًا لافتقار الدولة الجزائرية إلى المتطلبات الأساسية للتنمية، فقد تم تنفيذ غالبية المعاملات المالية والاقتصادية مع كيانات فرنسية، لكن النشاط الاقتصادي تعرقل بسبب عدم كفاية الأموال، نتيجةً لعدم قدرة البنوك الأجنبية على تمويل استثمارات القطاع العام، لذا أصبح من الضروري إرساء وبناء نظام بنكي وطني ذو مبادئ جزائرية قادر على تلبية متطلبات تمويل التنمية الاقتصادية، وذلك بترسيخ وتعزيز السيادة الوطنية من خلال إصدار عملة وطنية وتجزأ القطاع البنكي إلى وحدات (Asma 2020). وفيما يلي أهم المبادرات التي تركز على تعزيز السيادة الوطنية للدولة الجزائرية:

**أولاً/- فصل الخزينة العمومية الجزائرية عن الخزينة العمومية الفرنسية بتاريخ 29 أوت 1962**

وقد مكن هذا الخزينة العمومية من تنفيذ بعض المسؤوليات التقليدية للخزينة العامة، حيث امتلكت سلطة واسعة في العديد من القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك تمويل المشاريع الزراعية والصناعية بما يتواافق مع المتطلبات الاقتصادية والاحتياجات الوطنية (Meriem 2020).

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**ثانياً/- تأسيس البنك المركزي الجزائري BCA في ديسمبر 1962**

تم إنشاء وتأسيس البنك المركزي الجزائري من قبل المجلس التأسيسي بموجب القانون 144-62 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962، كمؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية وبالاستقلال المالي، ليحل مكان بنك الجزائر الذي أسسه فرنسا إبان الحقبة الاستعمارية بتاريخ 04 أوت 1951، حيث يعهد البنك المركزي الجزائري مؤسسة عامة وطنية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي. ويجوز له، بموجب قانون تأسيسه، إنشاء فروع على الصعيد الوطني، بما في ذلك فرع في كل ولاية. ويتولى المجلس مسؤولية تحديد سعر الخصم وأحكامه، وتحديد أسعار الفائدة، وإصدار أو سحب العملة الورقية. كما يتولى مسؤولية تداول العملة، والسياسة النقدية، والتغطية المالية والنقدية، وتخصيص الائتمان وأحكامه، بالإضافة إلى تحديد نسب الاحتياطي القانوني للبنوك، ويعتبر مقرض الملاذ الأخير للنظام البنكي في الحصول على القروض والضمادات والخدمات الاستشارية المالية والاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، يعمل كمشرف على النقد الأجنبي ويشرف على مراقبة ميزان المدفوعات .(Aminachenaa 2021).

**ثالثاً/- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية "CAD" في مايو 1963:**

أدى غياب رغبة البنوك العالمية في تمويل الاقتصاد الوطني إلى تسريع إنشاء هذا الصندوق، والذي كان بتاريخ 07 ماي 1963 بموجب القانون 165-63، وبعد التغيير الذي حدث في نظامه الأساسي أصبح اسمه البنك الجزائري للتنمية BAD، وكان ذلك بتاريخ 07 جويلية 1972، وقد تم وضعه تحت الوصاية المباشرة لوزارة المالية، حيث يتولى هذا الصندوق مسؤولية تمويل الاستثمارات المرجحة ضمن سياق برامج وخطط الاستثمار التي ترعاها الدولة، وتشمل مجالات نشاطه القطاعات المهمة من الاقتصاد الوطني، بما في ذلك الصناعة، الطاقة، التعدين، السياحة، النقل، التجارة والتوزيع، الصناعة، قطاع الصيد، الدواوين الزراعية، والمؤسسات الإنتاجية .(Amir 2017).

**رابعاً/- إصدار العملة الوطنية "الدينار الجزائري" في أبريل 1964:**

بتاريخ 10 أبريل 1964، أصدرت الجزائر عملتها الخاصة، والتي ترمز إلى السيادة الوطنية، حيث كان الهدف تداول حوالي ملياري دينار، لكن طاقة المطبعة الوطنية اقتصرت على طبع 60 ألف ورقة نقدية يومياً، لذا تم طلب المساعدة من الدول الأخرى لإنهاء إجراءات الإصدار، وحددت قيمة الدينار بـ 18 غراماً من الذهب،

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وهو ما يعادل قيمة الفرنك الفرنسي في ذلك الوقت، وقرر حينها قرر البنك المركزي بإصدار أربع فئات من الأوراق النقدية لتحمل محل العملة الاستعمارية، وهي: 5، 10، 50، و100 دينار (Rachida 2014).

#### **خامسًا/- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP" في 10 أوت 1964:**

تأسس هذا الصندوق في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 227-64، وهو مسؤول عن جمع الودائع الصغيرة للأفراد والعائلات، حيث يتولى هذا الصندوق دعم ثلات أنواع من العمليات التمويلية في المجال التالى: تمويل مشاريع البناء والإسكان ، إقراض المشاريع الاستثمارية المحلية، وبعض العمليات الخاصة والمحددة لها منفعة وطنية. وفي سياق هذه العمليات، يجوز للصندوق شراء سندات تجهيز صادرة عن الخزينة العمومية، ليتم في عام 1971، قيام وزارة المالية بتأسيس الصندوق الوطني للادخار والإسكان باعتباره بنكًا وطنياً للإسكان، إذ شملت سياسته الإقراضية تقديم القروض لبناء أو تهيئة المنازل، أو شراء منازل جديدة، أو تمويل ودعم مشاركة المقترض في تعاونية عقارية (Assia 2020).

#### **سادساً/- تأمين البنوك الأجنبية وإقامة بنوك وطنية:**

استمرت البنوك الأجنبية في العمل منذ عام 1963، عندما بدأ البنك المركزي أنشطته حتى عام 1966، إذنًا ببداية تأمين البنوك الأجنبية، وأدى ذلك إلى إنشاء نظام بنكي وطني يضم اتحاداً من البنوك العمومية لسد ومعالجة الفجوة الناجمة عن انسحاب بنوك الدولة المستعمرة، وهذه البنوك هي: (Magoura Khaled 2023)

**1/- إنشاء البنك الوطني الجزائري "BNA" بتاريخ 13 جوان 1966، نتيجة تأمين كل من البنوك الآتية: القرض العقاري الجزائري التونسي في 01 جويلية 1966، القرض الصناعي والتجاري الجزائري بتاريخ 01 جويلية 1967، البنك الوطني التجاري والصناعي الجزائري بتاريخ 01 جانفي 1968، البنك الباريسى الهولندي في 01 جوان 1968 ومكتب الخصم بولاية معسكر في جوان 1968. ومن الوظائف الأساسية لهذا البنك تمويل القطاع الاقتصادي العام، الذي يشمل المجالين الصناعي والزراعي، إلى جانب العمليات البنكية التقليدية لمؤسسات الودائع.**

**2/- إنشاء القرض الشعبي الجزائري "CPA" بتاريخ 29 ديسمبر 1966 ناتجاً عن دمج البنوك التالية: البنك التجاري والصناعي بفروعه المتواجدة بوهران، الجزائر العاصمة، وعنابة، وكذلك البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري. ويقوم هذا البنك بجميع الأنشطة البنكية التقليدية، فضلاً عن تمويل القطاع العام، وتحديداً في**

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

مجال السياحة والأشغال العامة والبناء والري وصيد الأسماك، كما أنه يمول العديد من المؤسسات الخاصة لدعم الأعمال التجارية التقليدية والمحلية وكذلك المهن الحرة.

- تأسيس البنك الجزائري الخارجي "BEA" بتاريخ 01 أكتوبر 1967 على إثر تأميم 05 بنوك أجنبية ليخلفها، وهذه البنوك هي كل من: بنك كريدي الليوني بتاريخ 12 أكتوبر 1967، الشركة العامة بتاريخ 16 جانفي 1968، بنك باركلين في 26 ماي 1968، بنك تسليف الشمال بتاريخ 31 ماي 1968، بنك البحر الأبيض المتوسط والبنك الصناعي للجزائر، وهو بنك ودائع مسؤول عن تعزيز الروابط التجارية للجزائر مع العديد من الدول على مستوى العالم، ويتألف من قسمين: قسم لالئتمان المحلي وقسم للعلاقات الدولية، وهو مكلف ومسئول بتمويل المعدات والتجهيزات، بالإضافة إلى مشاريع المحروقات والتعدين. ليصبح في عام 1970 بإدارة حسابات الشركات الصناعية البارزة في قطاع المحروقات ومشتقاتها، والنقل، ومواد البناء، ويقدم لها قروضاً.

#### **الفرع الثاني: المرحلة الثانية (1971-1985): تطبيق الإصلاحات البنكية والمالية الأولى**

تجسدت التغييرات البنكية الأولى في الإصلاح المالي لعام 1971، والذي تناول البُعد التنظيمي للوساطة المالية وإعادة تقييم مسارات التمويل، حيث تزامن هذا الإصلاح مع بداية أول مخطط رباعي للحكومة الجزائرية (1970-1973)، فوجود نظام تمويل منظم ضرورياً لتحسين التخطيط المادي من خلال إطار التخطيط المالي، ليكون بمثابة آلية لتنفيذ التنمية التي تؤدي إلى خطط استثمارية ملموسة. ونتيجةً لذلك، صدر قانون المالية لعام 1971 والوثائق اللاحقة له لتوضيح منهجية ووظيفة البنوك في تمويل الأنشطة الاقتصادية، إذ سعى هذا الإصلاح إلى تقليل عجز التمويل العام من خلال توجيه قروض الاستثمار من الحكومة إلى البنوك، وهذا يكون يضمن أن يكون التمويل bancar حاسماً في تقييم الناتج الوطني القومي (Benaichi Djamila 2021)، وفيما يلي نوضح أهم العوامل الرئيسية ذات الصلة بهذا الإصلاح:

#### **أولاً/- مميزات وخصائص الإصلاح المالي والبنكي لعام 1971:**

هدف هذا الإصلاح إلى خلق الأساس المنطقي لتنظيم العمليات المالية ومركزيتها استجابة لثلاثة اعتبارات أساسية: (Rachida 2014)

- ضرورة الالتزام بنظام التمويل والاعتماد عليه لتحقيق الأهداف الاستثمارية الأمثل، بشرط مركزية خيارات التمويل والإشراف على التدفقات النقدية؛

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- ضرورة الالتزام بالفلسفة العاملة والشاملة للتنظيم الاقتصادي، وضرورة أن يتماشى النظام المالي معها، ليكون بمثابة آلية لتنفيذ التنمية التي تتجلى من خلال الخطط المدرستة؛
- ضرورة توحيد قرارات الاستثمار وتتنفيذ نظام تمويل يتماشى مع هذا الاتجاه أمر ضروري لدعم مبدأ الاتساق والانسجام، باعتبار أن إدارة التدفقات الحقيقة مصحوبة بالإشراف على التدفقات النقدية.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف، تم إنشاء هيئة استشاريتين منفصلتين لتسخير البنوك ومراقبة إدارة القروض، وهذا بمقتضى الأمر رقم 47/71 المؤرخ بتاريخ 30 جوان 1971، وهما: (Haddoum 2021)

#### **1/- مجلس القرض:**

يتولى مجلس القرض، الذي تشرف عليه وزارة المالية، مسؤولية إجراء البحوث المتعلقة بسياسة القروض والسياسة النقدية، بالإضافة إلى المسائل المتعلقة بطبيعة القروض وحجمها وتكليفها في إطار أهداف وبرامج النمو الاقتصادي الوطني، كما يدرس المجلس فرص تنوع مصادر الدخار والتمويل للاقتصاد الوطني، ويعزز المجلس أيضًا روابط القطاع البنكي مع القطاعات الاقتصادية الوطنية ويشجع البنوك على تمويل المبادرات الاقتصادية.

#### **2/- اللجنة التقنية للمؤسسات البنكية:**

ترأس وزارة المالية هذه اللجنة، التي تقدم أفكارها وتوصياتها إلى وزير المالية حول جميع القضايا البنكية وال المجالات ذات الصلة، حيث تسعى اللجنة إلى اقتراح تدابير لضمان سرعة تنفيذ خطط الاستثمار، وضمان رقابة فعالة، وتوزيع الموارد المتاحة بما يتوافق مع توازن النظام المالي في إدارة البنوك وفي الإشراف عليها، كما تدرس اللجنة وتوصي بسبل توحيد إجراءات ومنهجيات المحاسبة الإدارية للتباين باحتياجات التمويل المستقبلية للمؤسسات المالية، إضافةً إلى ذلك تقوم اللجنة بدراسة البيانات المالية وميزانيات المؤسسات المالية، وترفع تقاريرها إلى وزير المالية.

#### **ثانياً/- مبادئ السياسية التمويلية التي شهدتها المرحلة الثانية:**

قدم هذا الإصلاح إطاراً جديداً لعلاقات وتقاعلات التمويل، وحدّد أساليب وعمليات تمويل الاستثمارات العامة بناءً على أسس ومبادئ متعددة، ومن بين تلك الطرق نسلط الضوء على ما يلي: (Khalifa Azzi, Massoudi Zakaria 2021)

1/- يتم الحصول على القروض البنكية متوسطة الأجل من خلال إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي؛

2/- تمنح القروض طويلة الأجل من طرف مؤسسات مالية متخصصة، مثل البنك الجزائري للتنمية، حيث يعد مصدر هذه القروض هو عائدات الضرائب وموارد الادخار التي جمعتها الخزينة العامة، والتي حُول تسييرها لهذه المؤسسات المالية المتخصصة؛

3/- يتم الحصول على التمويل على القروض الخارجية عبر الخزانة العامة والبنوك والمؤسسات المالية الرئيسية.

أما المبادئ والعمليات التي حكمت السياسة التمويلية طوال هذه المرحلة، فهي كما يلي : (Khadidja 2022)

1/- مبدأ مركبة الموارد: يسعى هذا المبدأ إلى منع عدم استخدام الأموال المتاحة أو استغلالها بشكل غير كافٍ، وضمان مراقبتها وإدارتها الفعالة، ولهذا يجب توحيد الموارد المتاحة، الداخلية والخارجية، وتخصيصها على مستوى الخزانة والبنوك لتلبية متطلبات تنفيذ البرامج التي وضعها المخطط؛

2/- مبدأ التوزيع المخطط للائتمان: يُنظر إلى البنك باعتباره أداة للتخطيط الذي تسطر عليه الدولة. ونتيجةً لذلك، يُوحَّد توزيع الموارد بين مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يُمكِّن الدولة من تحديد الموارد المالية اللازمة لأي مبادرة اقتصادية، ليتم بعد ذلك تحديد نسب القروض المختلفة القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، إلى جانب توزيعها وتخصيصها داخل دائرة المالية والتخطيط، حيث يُحدَّد نظام التخطيط الأهداف ليخصص لها الموارد المالية اللازمة لها؛

3/- مبدأ مراقبة استعمال الموارد المالية: يتعلق هذا المبدأ بمراقبة الأموال المخصصة للمؤسسات العمومية كالقروض والاعتمادات، وقد سعت الهيئة إلى مراقبة استخدام هذه الموارد وتخصيصها وفقاً للأهداف المحددة، مفوضةً مسؤولية الرقابة إلى البنوك، التي تعمل ك وسيط بين الخزينة العمومية والبنك المركزي من جهة، وبين المؤسسات العمومية من جهة أخرى؛

4/- التوطين البنكي الموحد: يجب على المؤسسات توحيد حساباتها وعملياتها البنكية في بنك واحد، التزاماً بمبدأ البنك الواحد، حيث لا يقع اختيار البنك المحلي على عاتق المؤسسات أو البنك نفسه، بل يُملأه توجيه من وزارة المالية الذي يُلزم كل بنك بتمويل المؤسسات العاملة في القطاع الاقتصادي نفسه؛

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

5- منع التمويل الذاتي: يسعى هذا المبدأ إلى تمكين الدولة من تحديد وتنظيم الموارد مركزياً، وتخصيصها للمؤسسات التي تعتبرها في أمس الحاجة إليها، مع تقيد هذه المؤسسات من استخدام مواردها الخاصة للاستثمار؛

6- تخصص البنوك: يتخصص كل بنك في تمويل قطاعات أو مؤسسات معينة ضمن نفس القطاع.

كما شهدت الفترة من عام 1982 إلى غاية عام 1985 إصلاحات هيكلية تتوافق مع الخطة الخمسية الافتتاحية 1980-1984، مما أدى إلى إعادة تنظيم كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، والذي نتج عنهما إنشاء بنكين جديدين هما: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك التنمية المحلية BDL.

**الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (1986-1989): تطبيق الإصلاحات المالية والبنكية الثانية**

تزامنت الإصلاحات الهيكلية للقطاع الاقتصادي مع المخطط الخماسي (1984-1980)، حيث انتقل إطار صنع القرار من المركزي إلى اللامركزي، وشهدت هذه الفترة إعادة تنظيم بعض المؤسسات البنكية، تلتها بداية الإصلاح المالي بسبب التحديات الاقتصادية التي واجهتها الدولة في أواخر عام 1985، والذي كان بسبب انخفاض إيرادات الدولة من العملة الصعبة بسبب انخفاض أسعار النفط وانخفاض قيمة الدولار، وهو ما أدى إلى اضطراب في ميزان المدفوعات، وارتفاع كبير في نسبة الدين الخارجي؛ مما جعل معظم مبادرات التنمية تتوقف، وهذا ما استلزم إعادة تقييم لمبادئ الحكومة الاقتصادية، وخاصة داخل القطاعين البنكي والمالي. وقد تجلى ذلك في تقييم إطار التمويل الاقتصادي، وإعادة دور الوساطة المالية للبنوك، وتحويل هذه المؤسسات إلى منظمات قانونية مستقلة، إذ صدرت تشريعات لاحقة لتنظيم عمل البنوك ضمن النظام البنكي والائتماني، ولا سيما قانون عام 1986 الخاص بتنظيم البنوك والقرض، وكذلك قانون عام 1988 الخاص باستقلالية البنوك .(Asma 2020)

**أولاً/ - قانون نظام البنوك والقرض 1986:**

رداً على أزمة النفط الخانقة، سعت الحكومة الجزائرية إلى إصلاح النظام الاقتصادي، بما في ذلك مبادئه ومؤسساته، إلى اقتصاد موجه نحو السوق، وقد تحقق ذلك من خلال صدور قانون بنكي جديد المتمثل في القانون رقم 12-86 المؤرخ في 19/08/1986 والمتعلق بالنظام البنكي والائتماني، حيث حدد التشريع بشكل صريح وظائف ومسؤوليات البنك المركزي والبنوك التجارية، وفقاً للمبادئ العامة ولللوائح المتعارف عليها للعمليات البنكية، كما أكد على أهمية السياسة النقدية في تنظيم ومراقبة حجم المعروض النقدي المتداول، بما

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

يتواافق مع أهداف السياسة الاقتصادية الكلية، مستنداً في ذلك إلى المخطط الوطني للائتمان، وقد أدى ذلك إلى نوعٍ وقدرٍ من الاستقلالية والمرونة في تعديل البنوك لأسعار الفائدة الاسمية، مع الإشراف في الوقت نفسه على بروتوكولات التعامل والتفاعل مع المؤسسات بشأن ظروف منح القروض وتعديلها، إضافةً إلى ذلك حدد هذا القانون بشكل دقيق التغييرات المحددة التي طبّقت داخل النظام المالي (Rachida 2014).

#### **ثانياً - قانون استقلالية البنوك 1988:**

بالرغم من الإصلاحات التي جاء بها قانون نظام البنوك والقرض 86-12، إلا أنها لم تعزز من وظائف وكفاءة القطاع البنكي، حيث جاء القانون 88/06 المتعلق بالمؤسسات الاقتصادية العامة، كأداة مساعدة ومكملة له، بمتتبع البنوك باستقلالية أكبر في إدارة مواردها المالية، بهدف تعظيم الربح ومردوديتها، إذ منح التشريع 88/06 الاستقلالية للبنوك في سياق الإطار الاقتصادي والمؤسسي المعاد هيكلته، حيث يمكنها امتلاك رؤوس أموال خاصة بها مخصصة بين مختلف صناديق المساهمة المنشأة بموجب القانون 88/03، المتعلق بتكوين صناديق المساهمة، إذ يهدف هذا القانون إلى التزامن مع التطورات الواقعة في الاقتصاد المعاد هيكلته، ويمكن البنك من الالتزام بالقانون 88-01 الصادر في 12 يناير 1988، والذي يعد بمثابة التشريع التأسيسي للمؤسسات الاقتصادية العمومية. وفي هذا الإطار، صدر القانون رقم 88-06 بتاريخ 12 يناير 1988، وهو القانون الذي عدل وأكمل القانون رقم 12-86 المذكور آنفًا (Benaichi Djamilia 2021).

#### **الفرع الرابع: المرحلة الرابعة (1990-2022) قانون النقد والقرض**

منذ بداية عام 1990، شهد القطاع البنكي تقدماً كبيراً بفضل صدور القانون رقم 90-10، الصادر في 14 أفريل 1990، إذ يعتبر هذا القانون في نظر المحللين من أهم التشريعات التي سُنت بعد الاستقلال، فهذا القانون لا يُقدم ابتكارات جديدةً مقارنةً بالوضع السابق فحسب، بل يُقدم أيضًا نموذجاً مناسباً تماماً للاقتصادات المتقدمة والمتطورة، حيث يشمل هذا القانون جميع العناصر: الهيكل القانوني للبنوك (شركات المساهمة)، ونطاق العمليات (البنوك الشاملة والكيانات المالية المتعددة)، والتنظيم البنكي (المعايير الاحترافية والهيئات الرقابية المختصة)، ومعايير الإدارة والتسيير (عمليات الحصول على الاعتماد، اختيار المدراء الأكفاء، ... إلخ)، وتعزيز الصلاحيات الممنوحة للسلطة النقدية فيما يتعلق بالنقد والقرض، ... إلخ (Zouaui Fadhila, Chedri Souad 2021)، وأهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض 90-10: Ibrahim Boukarchaoui 2020.

**أولاً/- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقة:**

ويشير هذا إلى أن القرارات النقدية لم تعد تتحدد من خلال التقييمات الكمية من جانب هيئة التخطيط، بل من خلال الأهداف النقدية التي وضعتها السلطة النقدية، استناداً إلى الظروف النقدية الحالية كما تقييمها تلك السلطة نفسها.

**ثانياً/- الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:**

وهذا يعني بأنّ الخزينة لم تعد قادرة على استخدام أموال القروض بحرية، كما أن تمويل عجزها من خلال البنك المركزي لم يعد يتسم بالعفوية أو يتم دون قيود؛ بل أصبح الآن منظماً ويُخضع لقوانين معينة.

**ثالثاً/- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:**

تم تجريد الخزينة العمومية من سلطتها في منح القروض؛ لتحرر وظيفتها في تمويل الاستثمارات الاستراتيجية التي تخطط لها الدولة، في حين تولى النظام البنكي المسؤولية عن تقديم وتوفير القروض.

**رابعاً/- إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:**

كانت السلطة النقدية مجزأة بين جهات مختلفة، منها وزارة المالية، والبنك المركزي، والخزينة العمومية، لي Luigi التشريع هذا التعدد بإنشاء سلطة نقدية واحدة مستقلة تُعرف باسم مجلس النقد والقرض.

**خامساً/- وضع نظام بنكي على مستوىين:**

يحدد هذا التمييز بين دور البنك المركزي باعتباره سلطة نقدية ووظيفة البنوك التجارية باعتبارها موزعاً للقروض، وبالتالي إعادة تأكيد مكانة البنك المركزي باعتباره بنكاً للبنوك.

وتتجدر الإشارة إلى أنّ هذا القانون قد تم تعديله مرات عديدة، كما يلي:

**1/- الأمر رقم 01-01 الصادر في 27/02/2001:**

استجابةً للعديد من أوجه القصور في تطبيق قانون النقد والقرض رقم 90-10، أصدرت السلطات الجزائرية تتقديرات متعددة بموجب الأمر 01-01 المؤرخ في 4 ذي الحجة 1421 هـ، الموافق 27 فبراير 2001، حيث فصل هذا التوجيه مجلس إدارة بنك الجزائر عن مجلس النقد والقرض، إذ لم يكن هدف هذا القانون واضحاً نظراً

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

لعدم التوافق بين معيار اقتصاد السوق المالي الذي يدعو إليه القانون والسلوك التشغيلي للبنوك، علاوة على ذلك، لم تستوف البنوك متطلبات اعتمادها، لهذا صدر الأمر 01/01، معذلاً أو مكملاً أو متمماً أو ملغياً لـ 14 مادة من أصل 215 مادة من القانون 90-10 (Mediani Mohamed 2019).

**2- الأمر رقم 11-03 الصادر في 26/08/2003 المتعلق بقانون النقد والقرض:**

صدر هذا التشريع بعد أن لاحظ المسؤولون قصوراً مستمراً في أداء النظام البنكي، لا سيما في أعقاب الفضائح التي تورط فيها بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري، حيث كشفت هذه الفضائح عن قصور في إجراءات الرقابة والإشراف التي يتبعها البنك المركزي، وهو ما أكده تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الذي عبر صراحةً عن هذا القصور (Beldounine 2023).

**3- الأمر رقم 10-04 الصادر في 26 أوت 2010 المتعلق بقانون النقد والقرض:**

إثر الأزمة المالية العالمية لعام 2008 الناتجة عن انهيار قروض الرهن العقاري التي كان لتداعياتها أثراً سلبياً على النظام المالي العالمي إلى ضرورة تعزيز مرونة النظام البنكي الوطني لحمايته من مختلف المخاطر، بما في ذلك المخاطر التشغيلية، التي كانت لا تزال مرتفعة بشكل ملحوظ في النظام البنكي الجزائري، حيث يهدف تعديل قانون النقد والقرض لعام 2010 (الأمر 10-04، الصادر في 26 أوت 2010) إلى تعزيز قدرة البنوك على إدارة المخاطر من خلال تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية لديها، إذ نص التغيير في المادة 97 إلى تفويض البنوك والمؤسسات المالية بضرورة إنشاء نظام قوي للرقابة الداخلية (Utzig 2010).

**الفرع الخامس: ما بعد سنة 2023 القانون النقدي والمصرفي**

نشر القانون النقدي والمصرفي رقم 09-23، المؤرخ في 21 جوان 2023، في العدد 43 من الجريدة الرسمية؛ الذي جاء ليلغى الأمر رقم 11-03 المؤرخ 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، إذ يُعدّ هذا القانون جزءاً لا يتجزأ من مبادرة الإصلاح الاقتصادي والمالي التي تفذها السلطات العمومية بالجزائر مؤخراً، حيث يتضمن هذا التشريع عدة تعديلات تهدف إلى تعزيز الرقابة على القطاع البنكي، وتحديداً بنك الجزائر، بغية زيادة وتعزيز شفافيته، ولكي يمنح مجلس النقد والقرض صلاحيات أوسع لمواكبة التغيرات الجارية في القطاع البنكي وتوجيه عملياته بكفاءة، كما منحت له صلاحيات جديدة لاعتماد بنوك الاستثمار، البنوك الرقمية، مقدمي خدمات الدفع، والوسطاء المستقلين، بالإضافة إلى كيفية منح الترخيص لإنشاء مكاتب الصرف، علاوةً

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

على ذلك يعزز هذا التشريع من مكانة اللجنة المصرفية كجهة رقابية، قصد تعزيز الثقة والاستقرار في القطاع البنكي بصفة عامة (Hmadi Abderrazak 2024).

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المطلب الثاني: دوافع تبني الحكومة في القطاع البنكي الجزائري**

شهد النظام البنكي الجزائري سلسلة من الاضطرابات والهزات التي كشفت عن نقاط ضعفه، لا سيما بعد تحرير القطاع الخاص؛ الذي بدأ بقانون النقد والقرض رقم 90-10، الصادر بتاريخ 14 أبريل 1990، وما تلاه من إصلاحات لاحقة، إذ يؤكد هذا التطور من الإصلاحات التي سبق ذكرها بالتفصيل سابقاً؛ عزم السلطات على التكيف مع التحول نحو اقتصاد السوق، والاندماج في الاقتصاد العالمي؛ من خلال تبني الحكومة لتعزيز دور القطاع البنكي في الجزائر.

**الفرع الأول: أزمة البنوك الخاصة دافع لتبني الحكومة في القطاع البنكي الجزائري**

تعد الهزات التي شهدتها كل من: بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري الجزائري دافع كبير ومحفز لبنك الجزائر قصد تبني الحكومة؛ فهذه الأزمات قد بينت على ضعف رقابته على البنوك، وفيما يلي نستعرض الأزمتين التي عصفت بالبنكين سابقي الذكر.

**أولاً/- أزمة بنك الخليفة:**

تعتبر قضية بنك الخليفة أكبر أزمة في تاريخ النظام البنكي الجزائري، نظراً لحجمها والعواقب التي أحدثتها، حيث كان يتمتع بنك خليفة الذي تأسس عام 1997 وحصل على الاعتماد عام 1998؛ بمكانة فريدة كبنك يلتزم بالمعايير العالمية، وقد كان هذا البنك يمتلك 130 وكالة على مستوى البلاد، تقع بشكل رئيسي في مناطق ذات كثافة سكانية ونشاط اقتصادي كبير، كما قدرت أصوله بنحو 1.2 مليار دولار، حيث وُجد أنَّ سوء إدارة وظيفة الرقابة في بنك الجزائر على بنك الخليفة خلال بداية نشاطه عاماً رئيسياً ومساهماً في الأزمة المالية التي واجهها هذا الأخير، وهذا ما أشارت له اللجنة البنكية وأكده في إحدى مذكراتها المتعلقة بأنشطة الرقابة والتقصي، وقد تجلَّ سوء الإدارة الذي اتسم بضعف الحكومة في أوجه القصور التي واجهها بنك خليفة (Latifa 2022، والتي شملت: (Leila Joudi 2020

- عدم الالتزام ببروتوكولات المحاسبة الخاصة بالبنك؛

- تأخير وتأجيل تقديم التقارير إلى بنك الجزائر؛

- الفحص غير المتناسق لملفات التوطين؛

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- غياب المتابعة والإشراف والرقابة؛

- إهمال الالتزام بالإجراءات الاحترازية وقواعد الحيطة والحذر؛

كما قد واجه بنك خليفة مأذقاً صعباً فيما يتعلق بتدفق الودائع ووضعه المالي؛ مما أدى إلى عدم قدرته على صرف الأموال لعملائه، ونتيجةً لذلك، وبعد قرار تصفية البنك، اتخذت السلطات إجراءات مختلفة حفاظاً وحمايةً لمصالح المودعين، حيث عوضت شركة ضمان الودائع المودعين بمبلغ 600,000 دينار جزائري، إلا أن هذا المبلغ لم يكن كافياً؛ مما استدعي تصفية البنك وتطهير وتسوية الحسابات وكذا تصفية أصوله.

**ثانياً/- أزمة البنك الصناعي والتجاري الجزائري:**

حصل هذا البنك على ترخيص من بنك الجزائر في سبتمبر 1998، إلا أنه هو الآخر قد حدثاً وأزمةً مماثلةً التي وقعت لبنك الخليفة، إذ أنه في عام 2001، نفذت الجهات المختصة لبنك الجزائر برنامجاً رقابياً شاملًا، حيث أجرت العديد من عمليات التفتيش الميدانية على البنك، ومن خلالها رصد المفتشون العديد من المخالفات للأطر القانونية والتنظيمية التي تنظم العمليات البنكية (Lamia Hocine Belajouz 2018)، بما في ذلك: (2018)

- عدم وجود اهتمام كافي بالتسهير الفعال داخل القطاع البنكي، وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الشيكات غير المدفوعة؛

- عدم كفاية رصيد الحساب الجاري لدى بنك الجزائر؛

- عدم وجود وتحصيص مبلغ لحساب الاحتياطي الاجباري؛

- مخالفة قواعد أنظمة الصرف؛

كل هذه التجاوزات، وغيرها أدت إلى معاناة البنك التجاري والصناعي الجزائري من أزمة سيولة وعجزه عن استعادتها؛ مما حال دون قيامه بمسؤولياته تجاه المودعين. ونتيجةً لذلك، قررت اللجنة البنكية لبنك الجزائر بتاريخ في 27 يناير 2002 إلغاء الاعتماد لهذا البنك وتصفيته.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**ثالثاً/- أزمة الشركة الجزائرية للبنوك:**

حصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جانفي 1999، وتم اعتماده من طرف بنك الجزائر في 2 نوفمبر 1999، وبتاريخ 27 ديسمبر 2005، قررت لجنة البنك، بالتعاون مع مجلس النقد والقرض بإلغاء الاعتماد الممنوح له سابقاً والشروع في تصفيته، عبر تعيين مصفين لتنفيذ إجراءات التصفية، وهذا بعدهما لاحظت اللجنة إعسار البنك، والذي تفاقم بسبب اعتراف المساهمين بعدم قدرتهم على توفير رأس المال اللازم، كما لاحظت اللجنة أيضاً استمرار نقص السيولة في البنك وبالتالي قررت إعساره.

كما شهد القطاع البنكي أزمات عديدة بعد حل هذه البنوك بعد إعلان ملاءتها المالية، وهو ما جعل اللجنة البنكية لبنك الجزائر ومجلس النقد والقرض بسحب اعتماد العديد من البنوك، لا سيما بعد عمليات الرقابة التي طالت مؤسسات مثل: بنك الجزائر الدولي، بنك الريان الجزائري، ويونيون بنك، وكانت النتيجة زوال جميع البنوك الخاصة ذات رأس المال الجزائري (Noureddine Saci 2021).

**الفرع الثاني: ضعف القطاع البنكي**

توجد العديد من الأسباب التي جعلت من وجود تبني الحكومة وفق ما تقتضيه ممارسات الحوكمة الجيدة بالبنوك ضرورة جد ملحة، ومن بين هذه الأسباب ما يلي: (Abira 2023)

**أولاً/- الضعف الهيكلي:**

تتميز الصناعة البنكية الجزائرية بهيمنة البنوك العمومية داخل السوق، وهي من موروثات وبقايا النظام الاشتراكي المخطط، وبالرغم من تحرير السوق للقطاع الخاص، فإن البنوك العمومية لا تزال تهيمن على المشهد البنكي، متحملاً آثار الحقبة السابقة السلبية التي تتعارض مع التحول نحو اقتصاد السوق من حيث:

- معالجة مطولة لطلبات القروض، وتختلف لأنظمة الدفع؛
- منح وتقديم القروض لأهداف سياسية بدلاً من قروض اقتصادية نجعة وفعالة، وذلك بسبب القدرة التافسية المحدودة للبنوك الخاصة؛
- أدت الأزمات والمشاكل التي واجهتها البنوك الخاصة إلى تقويض ثقة المواطنين في هذه المؤسسات البنكية؛

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- أثرت عمليات اختلاس الأموال على أداء البنوك العمومية، كما عانت من كثرة القروض المتعثرة، وخاصة تلك المخصصة للمؤسسات العمومية، إلى جانب ضعف الرقابة الداخلية وعدم الامتثال للمتطلبات الاحترازية المعترف بها دوليا.

#### **ثانياً/- ضعف تسخير البنك:**

لم يكن منح القروض للمؤسسات مشروعًا بمقاييس كفاءة الأداء، بل كان يهدف فقط إلى استدامة عملياتها، مما أدى إلى تعرض النظام البنكي لتركيز المخاطر، حيث وضع قانون النقد والائتمان حدوًّا للبنوك فيما يتعلق بإصدار القروض، إذ كلفت البنوك العمومية في المقام الأول بتمويل المشاريع الكبرى فقط، وهو ما أضعف نجاعتها، و هذا أدى إلى إضعاف منهجية تقييم المخاطر بسبب نقص الشفافية، وضعف رقابة البنك المركزي، وعدم تطبيق اللوائح الاحترازية، كما أن تباطؤ العمليات البنكية، والتعقيدات الإجرائية، والعقبات البيروقراطية، والإدارة المركزية، إلى جانب الاستجابة غير الكافية لنتيجة شكاوى الموظفين التي بالرغم من كونها مؤشرات حاسمة لجودة الخدمات البنكية؛ ساهمت في عدم الرضا واللامبالاة داخل البنك الجزائري، ولا سيما البنك العمومية.

#### **ثالثاً/- عجز النظام البنكي عن تعبئة الأدخار:**

أدى غياب سياسة ادخارية فعالة وخطة عمل واضحة وفعالة إلى ظهور السوق الموازية، كما أن نقص أدوات الأدخار أدى إلى عدم قدرة البنك على طرح منتجات مالية مبتكرة قادرة على جذب رؤوس الأموال، لا سيما في ظل غياب سوق مالية فعالة، ونتيجة لذلك تراجعت ثقة الجمهور بالبنوك، سواءً لدى الجمهور المحلي أو لدى المستثمرين الدوليين. علاوةً على ذلك، لا توافق الخدمات البنكية الجزائرية؛ التي لا تزال تقليدية في معظمها؛ التطورات في القطاع البنكي.

#### **رابعاً/- ضعف تقييم المخاطر:**

تعتبر عملية تقييم المخاطر في القطاع البنكي الجزائري صعبة ومعقدة، بسبب عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية، وتقلب البيئة الاقتصادية للمؤسسة وخاصة في القطاع العمومي وفشلها في توليد فوائض في ظل سوء الإدارة، وانعدام الشفافية، وتدخل السلطات العمومية في القرارات المالية.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**خامسًا/- الضعف التكنولوجي:**

تعاني البنوك الجزائرية من غياب شبكة اتصالات متقدمة تلبي متطلبات المعاملات المالية المعاصرة، حيث أن المعاملات التجارية تُجرى نقداً في الغالب، نظراً لضعف التفاعل الإيجابي والثقة الواسعة في أنظمة الدفع الإلكتروني، كما أن استخدام غالبية بطاقة الدفع بين البنوك الممنوحة يتم فقط لعمليات السحب، إضافةً إلى ذلك فإن إصدار البطاقات الأجنبية مقيد مقارنة بنظيراتها على المستوى العالمي.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المطلب الثالث: المجهودات المبذولة لتبني الحكومة في الجزائر**

سعت الجزائر إلى ضمان تعزيز الحكومة لدى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ولدى القطاع البنكي بصفة خاصة؛ حيث عكفت على إطلاق العديد من المبادرات المحلية والانضمام إلى العديد من المبادرات الدولية؛ إذ تجلى ذلك في إصدارها للمدونة الجزائرية لحكومة الشركات، وبرنامج العمل الوطني للحكامة، إضافةً لسن المشرع الجزائري لعديدٍ من التشريعات لمحاربة الفساد المالي والإداري وتعزيز أطر الحكومة.

**الفرع الأول: إصدار المدونة الجزائرية لحكومة الشركات**

انعقد الملتقى الدولي الأول حول "الحكومة الرشيدة للشركات" في الجزائر في جويلية 2007، حيث أتاح هذا الملتقى فرصةً قيمةً لجميع المعنيين في قطاع الشركات للالتقاء، إذ كان الهدف الرئيسي من هذا المنتدى ترسيخ الوعي بأهمية الحكومة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات فيالجزائر ، والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إنشاء "ميثاق جزائري لحكومة الشركات"، وقد صادقت منتدى رؤساء المؤسسات وجمعية حلة العمل والفكر حول المؤسسة بالتعاون مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية على التوصية الأولية والإجراء العملي في هذا المجال، كما شارك في البرنامج ائتلاف من المنظمات الدولية المتواجدة فيالجزائر بما في ذلك مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، وبرنامج ميدا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MEDA) ، والمنتدى الدولي للحكومة الرشيدة للشركات (QCGF)، ليتم بتاريخ 2009/03/11 إصدار دليل لحكومة الشركات الجزائرية من طرف اللجنة الوطنية لحكومة الشركات وجمعية الرشيد للمال العام لأنّه موجه بصفة خاصة لكل من: (Cherifa 2023)

- مجموعة الشركات الخاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة والاستمرارية في عملياتها، وتهدف إلى ترسيخ نفسها في اقتصاد معاصر وتنافسي، حيث تعمل كمحفز للنمو الوطني.

- الكيانات التي يتم تداول أسهمها علنًا أو التي هي في طور التحول إلى أسهم للتداول العام.

كما تم تقسيم هذا الميثاق إلى جزءين هما:

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الجزء الأول: ويوضح هذا الميثاق الأساس المنطقي لضرورة حوكمة الشركات الفعالة في الجزائر المعاصرة، مع التركيز على الشركات الخاصة الصغيرة والمتوسطة.

الجزء الثاني: يحدد هذا الدليل المعايير الأساسية التي تبني عليها الحكومة الرشيدة، كما يحدد الروابط بين الهيئات التنظيمية للمنظمة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية) وارتباطاتها بالشركاء الخارجيين، بما في ذلك البنوك والمؤسسات المالية والجهات الإدارية.

ويختتم هذا الميثاق بملحق تقدم إرشادات عملية للشركات التي تعالج مخاوف محددة، بما في ذلك قائمة مراجعة التقييم الذاتي للإدارة المؤسسية، ونظرة عامة شاملة على الشركات الجزائرية بموجب القانون التجاري، حل وإدارة تضارب المصالح فيها.

واستجابةً لتأثير دليل حوكمة الشركات، أنشأت مجموعة العمل الجزائرية لحوكمة الشركات مركز الجزائر للحكومة في أكتوبر 2017 بالجزائر العاصمة، وذلك للإشراف على الامتثال لمبادئ هذا الدليل، وتطبيق أفضل الممارسات الدولية لحوكمة الشركات، وتعزيز الوعي العام بها. حيث يتيح إنشاء المركز فرصة جديدة لقطاع الأعمال لإبراز التزام الحكومة الجزائرية بتعزيز المشهد الاقتصادي الوطني، وترسيخ مبادئ الديمقراطية، كالمساءة والشفافية والمسؤولية (Ghodbane 2022)، وهذه المعايير موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم 17: المعايير الأساسية لحوكمة الفعالة داخل المؤسسة حسب ميثاق الحكم الراشد**

| المعيار  | شرح المعيار  |
|----------|--|
| الإنصاف  | - وهذا يستلزم التوزيع العادل للحقوق والمسؤوليات بين أصحاب المصلحة، إلى جانب المزايا والالتزامات ذات الصلة.                                       |
| الشفافية | - يجب أن تكون الحقوق والالتزامات والصلاحيات والمسؤوليات الناتجة عن أعمال الشاركxات والبنوك والمؤسسات المالية واضحة وصريحة لجميع الأطراف المعنية. |
| المؤهلية | - ينبغي أن تكون مسؤولة كل فرد محددة بأهداف وغير مجزأة.   |
| التبعية  | - ينبغي أن يكون كل مشارك مسؤولاً أمام الآخر عن الإجراءات المتخذة ضمن نطاق المسؤوليات الموكلة إليه.   |

المصدر: (Madjid 2019)

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

### **الفرع الثاني: برنامج العمل الوطني للحكومة**

منذ انضمامها إلى الآلية الأفريقية للتقدير من قبل النظار (APRM)، والتي تعد امتداد لبرنامج الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا (NEPAD)، الذي ساهمت الجزائر بشكل كبير في تأسيسه، سعت الجزائر جاهدةً إلى تعزيز الحكومة في مختلف الجوانب السياسية والمؤسسية والاقتصادية والاجتماعية.

وقد أجرت الجزائر تقييماً ذاتياً كل عامين، حيث قامت بإصدار تقرير عن حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني للحكومة. ويُقدم هذا التقرير، الذي أعده متخصصون في مجالات متعددة، تقييماً موضوعياً لأداءالجزائر في مجالات الحكومة السياسية، والتنمية المؤسسية، والحكومة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أُعدَّ هذا التقرير وفقاً للمعايير الدولية في هذا المجال، كما كانتالجزائر من أوائل البلدان التي تم تقييمها في إطار الآلية الأفريقية للتقييم من قبل النظار، إذ قدمت تقريرين مرحلتين فيما يتعلق بتنفيذ برنامج عملها الوطني بشأن الحكومة - أحدهما في عام 2008 والأخر في عام 2012 - والذي شمل التوصيات المستمدة من التقييم (Kaci 2023)، ومن مجمل النتائج المتوصل إليها؛ والتي تخص المجال البنكي والمالي؛ نجد مايلي: (Hani 2016)

- إنشاء صندوق ضمان قروض الاستثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع استكماله بمركز تعويض مسبق بين البنوك ونظام تعويض عن بعد للمعاملات الكبيرة، مع إعادة تقييم أصول البنوك لتحسين سيولتها وقدرتها على الدفع؛

- تم تشكيل فريق متخصص لمشروع اتفاقية بازل 2، بإشراف ودعم خارجي، للتعاون مع الفريق المنفذ لمشروع معايير المحاسبة الدولية، وإجراء دراسة لتقييم الآثار الكمية لهذه الاتفاقية على الأموال الخاصة للبنوك الجزائرية من قبل بنكالجزائر؛

- صياغة عقود كفاءة جديدة للبنوك العامة بعد تقييم عقود الكفاءة السابقة، مع هيكل تعويضات منقح لإدارة البنوك، بهدف تعزيز الحكومة لدى قطاع البنوك؛

- تعزيز وظيفة مجالس الإدارة من خلال إعادة هيكلتها وتطبيق لوائح جديدة تقضي بتشكيل لجان التدقيق، بهدف تعزيز خبرة الأعضاء وصقل الإدارة، وذلك يكون من خلال تطوير ميثاق المسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاقيات المهنة؛

- تخفيف درجة عبء القروض المشبوهة على البنوك والمؤسسات المالية وتعزيز عوائد الأصول من خلال إصلاح الكيانات العامة المتدهورة؛
- تعزيز تقييم الموارد البشرية من خلال إنشاء نظام أجر تعويضي متغير مقرن ومرتبط بالأداء؛
- منذ عام 2006، تم تحديث البنية التحتية الفنية والمادية للبنوك من خلال تنفيذ نظام للتسويات الفورية والدفع الفوري لمبالغ كبيرة، إلى جانب الإخطار الداخلي ونظام المقاصلة الآلي للمدفوعات (ATCI)، ليتم الشروع في بدأ هذا النظام العمل به نهاية شهر جويلية من سنة 2008؛
- ولتعزيز واستكمال الجوانب العديدة لحكومة البنوك العمومية، تم إنشاء برنامج المساعدة الفنية والتقنية بالتعاون مع البنك الدولي؛ يركز على ما يلي: احترافية مجالس الإدارة؛ تعزيز التدريب لإدارة البنوك وتنظيمها؛ زيادة قدرات الرقابة على البنوك العمومية من قبل السلطات المختصة لوزارة المالية.

#### **الفرع الثالث: سن التشريعات اللازمة لتعزيز وتحسين الحكومة (قوانين محاربة الفساد المالي والإداري)**

لم يعالج المشرع الجزائري قضية الفساد علانيةً حتى عام 1996، إذ أنه في 2 جويلية 1966 قام بإصدار مرسوماً رئاسياً تحت رقم 96-233، والذي بموجبه أنشأ المرصد الوطني للمراقبة والوقاية من الرشوة، ولمحاربة ومعالجة هذه الظاهرة، انضمت الجزائر إلى العديد من الاتفاقيات الدولية، كما أبدى المشرعون الجزائريون على المستوى المحلي اهتمامهم أيضاً بمحاربة الظاهرة من خلال إصدارهم لعديد اللواح (Aksouma Rachida 2021)

##### **أولاً/ - إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي (CTRF):**

وهي كيان مستقل تابع لوزارة المالية، تم تشكيله في 14 مارس 2004، حيث تم إنشاء هذه الخلية بموجب قرار من مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، والذي يتطلب من الدول العضوة فيه إنشاء هذه الخلية لمنع ومكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، إذ تتولى هذه الخلية المهام التالية: (Abdelkader 2023)

- الحصول على تقارير المعاملات المشبوهة المتعلقة بأي عمليات تتعلق بتمويل الإرهاب أو غسيل الأموال التي تقدمها لها.
- اقتراح القوانين والتشريعات الخاصة بكيفية الوقاية من تمويل الإرهاب وغسيل الأموال.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

ثانياً/- صدور القانون رقم 05-01 بتاريخ 6 فبراير 2005 المتعلق بالوقاية من غسيل الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما: (Djamel 2021)

يلزم هذا التشريع البنوك والمؤسسات المالية بوضع برنامج موثق لمنع غسيل الأموال وكشفه، ويشتمل هذا البرنامج على المواضيع التالية:

1/- المحور الأول "معرفة الزبائن": يجب على البنوك والمؤسسات المالية وضع معايير داخلية لتحديد هوية عملائها والالتزام بها بشكل مستمر.

2/- المحور الثاني "حفظ الوثائق": يجب على البنوك والمؤسسات المالية الاحتفاظ بالوثائق المتعلقة بهويات عملائها ومعاملات التي قاموا بها لمدة لا تقل عن خمس سنوات بعد إغلاق الحسابات.

3/- المحور الثالث "أنظمة الإنذار": يجب على البنوك والمصالح المالية التابعة لبريد الجزائر تنفيذ أنظمة قادرة على اكتشاف الأنشطة الشاذة، وإخضاع المعاملات المشبوهة للإخطار وتتبليه خلية معالجة الاستعلام المالي.

ثالثاً/- صدور القانون رقم 06-01 بتاريخ 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته والذي يهدف إلى: (Ghazi 2023)

- تنفيذ المبادرات الرامية إلى ردع الفساد ومكافحته؛

- تشجيع كل من بنوك القطاع العام والخاص على تعزيز الالتزام بالمسؤولية والتزاهة والشفافية؛

- تيسير التعاون العالمي والدعم التقني في جهود منع الفساد والوقاية منه.

رابعاً/- مبادرات المجتمع المدني: تأسسي الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد من قبل المرصد الوطني لمكافحة الفساد، وهي فرع وطني تابع لمنظمة الشفافية الدولية (Assia 2020).

خامساً/- إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد: أنشأت هذه الهيئة بموجب القانون 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006، وتمثل مهمتها في تقديم المشورة، وخلافاً لتسميتها، فهي تُركز بشكل كبير على الوقاية من الفساد بدلاً من مكافحته (Ghazi 2023).

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المبحث الثاني: آليات حوكمة البنوك الجزائرية**

كرس المشرع الجزائري كل جهود الممكنة لتعزيز حوكمة في النظام البنكي الوطني؛ حيث قام بتشكيل هيئات مسؤولة عن تنفيذ الحكومة تمثل وظيفتها الرئيسية في الرقابة على أعمال وأنشطة البنوك العاملة في الجزائر؛ ومقدماً لها صلاحيات واسعة؛ وهذا ما كان له دور في قيام هذه الأجهزة والهيئات في توفير الآليات اللازمة لحوكمة القطاع البنكي.

**المطلب الأول: الهيئات الجزائرية المسؤولة عن رقابة تنفيذ البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة**

وكما تم ذكره سابقاً فإن المشرع بغية اعتماده للمعايير العالمية التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة البنكية؛ ونظرًا لأهميتها في تحقيق سلامة وأمن النظام البنكي؛ وبالتالي الرفع من أداء البنوك العاملة بالجزائر، وكل بدرجة أولى هذه المهام إلى بنك الجزائر، وبدرجة ثانية لكل من المديرية العامة للمفتشية العمومية (DGIG)، اللجنة المصرفية، وللجنة الاستقرار المالي.

**الفرع الأول: بنك الجزائر**

تتمثل مهمة بنك الجزائر في مجال النقد والائتمان في تهيئة وترسيخ الظروف المثلثة التي تضمن النمو المستمر للاقتصاد الوطني، بما في ذلك جميع قدراته الإنتاجية، مع ضمان الاستقرار النقدي على الصعيدين المحلي والدولي، حيث يطبق البنك المركزي ثلاثة أشكال من الرقابة على البنوك، وهي كما يلي:

أولاً/- الرقابة الكمية: تتعلق هذه بتنظيم كمية الائتمان وتسعيدها، بما في ذلك القيود التي تفرضها على البنوك التجارية فيما يتعلق بحجم القروض التي تقدمها وأسعار الفائدة التي تفرض بها، وكذا معدل الاحتياط القانوني الذي يجب على البنوك الالتزام به، إضافة إلى تحديد معدل إعادة الخصم، وهذه المعدلات تتغير حسب تغيرات السوق والتعديلات التي تطرأ على السياسة النقدية.

ثانياً/- الرقابة النوعية: تتضمن فرض قيود على فئات مختلفة من القروض لتنظيم حجم الائتمان المخصص لقطاعات محددة، كما تهدف إلى تقيد استقلالية المؤسسات المالية في عمليات محددة، كمًا ونوعًا، وفرض قيود على استثمارات البنوك التجارية، وحصرها في تلك التي تستوفي معايير الأمان والسيولة.

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

ثالثاً/- الرقابة القانونية الإدارية: يتعلق هذا بالتنظيم الذي تفرضه الأحكام والأوامر التي تنزم البنوك بالإفصاح عن بياناتها المالية على فترات منتظمة، مما يمكن البنك المركزي والمودعين والمساهمين من التأكد من التأكيد من الوضع المالي الحقيقي للبنوك بشكل مستمر وسريع (Mohamed 2023).

وقد أضاف القانون النقدي المصرفي رقم 09-23 من مهام بنك الجزائر، حيث إضافة لما سبق فقد أوكلت له تولي مسؤولية أمن ومراقبة أنظمة الدفع الإلكتروني، بما في ذلك نظام التسوية الإجمالية الآنية ونظام المقاصلة الإلكترونية، باعتباره السلطة التي تضمن التشغيل الفعال وفعالية جميع أنظمة الدفع الخاصة بالبنوك التي تشغله بالجزائر.

كما قام هذا القانون بإسناد مسؤوليات جديدة إلى بنك الجزائر في إطار تأسيس لجنة الاستقرار المالي واللجنة الوطنية للمدفوعات، تشمل صلاحية توفير سيولة طارئة لأي بنك قادر على الوفاء بالتزاماته ويواجه صعوبات سيولة مؤقتة، حسبما ما يراه البنك ضرورياً، إلا أنَّ هذا الإجراء مشروط بتوفير السندات المناسبة كضمان، مع ضرورة إخطار وزارة المالية بأي معاملة يتعلُّق بها الموضوع (Dahbia and Nouredine 2025).

تجدر الإشارة إلى أنَّ الرقابة التي يمارسها بنك الجزائر على البنوك التجارية من أبرز وأوسع أشكال الرقابة، والتي تتحلى في شكلين أساسيين: الرقابة الميدانية والرقابة المستدية، وإذا ما اعتبرنا أنَّ اللجنة المصرفية هي الجهة المخولة قانوناً على الرقابة والإشرافي البنكي، فإنَّ بنك الجزائر يُنفذ عمليات الرقابة البنكية نيابةً عن اللجنة المصرفية، من خلال المديرية العامة للمفتشية العامة وأقسامها المتعددة.

#### **الفرع الثاني: المديرية العامة للمفتشية العمومية**

نظراً لكثافة وكثرة شبكة البنوك والمؤسسات المالية؛ قام بنك الجزائر في عام 2001 بإنشاء المديرية العامة للمفتشية العمومية (DGIG) لضمان رقابة فعالة على الوثائق والسجلات على البنوك والمؤسسات المالية، حيث تُكلِّف أقسام هذه المديرية بإجراء عمليات تدقيق ميدانية للتأكد من دقة البيانات الواردة في الوثائق والسجلات التي تقدمها البنوك، لتحال تقارير المديرية العامة للتقييم العام بعد ذلك إلى اللجنة المصرفية، التي تتخذ القرارات المناسبة بشأن البنك، كما تتولى المديرية العامة للمفتشية العمومية لبنك الجزائر، نيابة عن اللجنة المصرفية مهمة إجراء الرقابة المستدية وتنفيذ عمليات التقييم الميدانية من خلال عملائها، وتمثل مهامها في ما يلي: (Bougadoum Marwa 2018)

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- تقييم دقة وموثوقية المعلومات المقدمة وتحليل الممارسات المحاسبية التي يستخدمها البنك أو المؤسسة المالية المعنية؛
- تقييم فعالية الرقابة الداخلية، وخاصة تنسيق وتوحيد آليات تقييم الرقابة والمخاطر لرصدتها؛
- الإشراف على معايير التقييم والتوثيق وحفظ البيانات المحاسبية والمالية؛
- ضمان جودة أنظمة الإهلام والاتصال.

ويُصدر التصريح القانوني للمفتشية سنويًا، أو نصف سنويًا، أو ربع سنويًا، أو شهريًا، حسب طبيعة المعلومات المبلغ عنها، كما تنقسم المديرية العامة للمفتشية العامة إلى قسمين: قسم للتفتيش الداخلي، وقسم للرقابة الخارجية نيابةً عن اللجنة المصرفية، وظل هذا القسم قائماً حتى نوفمبر 2001، حيث أضيفت إليه لاحقًا مديرية فرعية للبرمجة والتقييم، ومديرية فرعية للتنسيق والبعثات الميدانية تابعة لبنك الجزائر.

#### **الفرع الثالث: اللجنة المصرفية**

##### **أولاً/- التعريف باللجنة المصرفية:**

أنشأت اللجنة المصرفية بموجب القانون رقم 10-90 المتعلق بالنقد والقرض والمؤرخ في 14 أفريل 1990، والذي تم إلغاؤه واستبداله بالأمر رقم 11-03 المؤرخ 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، حيث تعد هذه اللجنة هيئة مستقلة منفصلة عن مجلس إدارة بنك الجزائر، مسؤولة عن مراقبة البنوك والمؤسسات المالية في إطار وظائفها الإدارية، وتقع على عاتقها أيضًا مسؤولية أخرى تتعلق بتطبيق العقوبات من خلال اللجان التأديبية، بالإضافة إلى إمكانية تصفية أي جهة تقوم بشكل غير قانوني بعمليات مخصصة للبنوك والمؤسسات المالية أو تخالف أي من المحظورات المنصوص عليها في قانون النقد والقرض (Messoud 2019).

##### **ثانياً/- تشكيلة اللجنة المصرفية:**

تشكل هذه اللجنة وفقاً لأحكام القانون النقدي والمصرفي الجديد رقم 09-23، من خلال مادته رقم 117 كما يلي: (Abdesselam and Abdelmadjid 2025)

- محافظ بنك الجزائر رئيساً؛
- 03 أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال البنكي والمحاسبي؛

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- قاضيين (02 قضاء)؛ أحدهما ينتدب من المحكمة العليا باقتراح من رئيسها الأول، بينما الثاني فيتم انتدابه من مجلس الدولة، حيث يتم اختياره من طرف رئيس هذا المجلس، وذلك بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء؛
- ممثل عن مجلس المحاسبة، يكون من بين المستشارين الأولين لرئيس مجلس المحاسبة الذي يزكي أحدهم؛
- ممثل عن وزارة المالية برتبة مدير على الأقل.

و يتم تعين رئيس وأعضاء هذه اللجنة لمدة خمس سنوات وتدعمهم أمانة عامة يتم تحديد صلاحياتها من قبل مجلس إدارة البنك بناءً على توصية اللجنة.

**ثالثاً/ - مهام اللجنة المصرفية:**

تتمثل مهام اللجنة المصرفية وفقاً للمواد من 119 إلى 126 من أحكام القانون النقدي والمصري الجديد رقم 09-23، فيما يلي :

- تُشرف اللجنة على البنوك والمؤسسات المالية والوسطاء الماليين ومكاتب الصرف ومزودي خدمات الدفع، من خلال فحص الوثائق والتقييم الميداني، ويتولى بنك الجزائر مسؤولية هذه الرقابة نيابةً عنها باستخدام موظفيه، ويجوز للجنة تقويض هذه المهمة لأي شخص تختره، كما تخضع لوزير المالية بناءً على طلبه؛
- تحليل الظروف التشغيلية للبنوك والمؤسسات المالية مع تقييم سلامتها وضعها المالي؛
- يمكن للجنة المصرفية القيام بإجراء تحقيقات متعددة في إدارة وتنظيم البنك، حيث يخولها التشريع فرض إجراءات تُعد بمثابة أساليب إدارية، إذ تشرف اللجنة المصرفية على مدى التزام البنك باللوائح المعمول بها.
- يمكن للجنة المصرفية توسيع نطاق تحقيقاتها لتشمل المساهمات والتبرعات والانتماءات المالية بين الكيانات القانونية التي تحت وصايتها بشكل مباشر أو غير مباشر، بنكاً كان أو مؤسسة مالية، بالإضافة إلى فروعها. ويجوز لها توسيع نطاق رقابتها لتشمل فروع الشركات الجزائرية في الخارج، بما يتماشى مع الاتفاقيات الدولية، وتبليغ نتائج المراقبة فوراً إلى مجالس إدارة الشركات الخاضعة للقانون الجزائري، وإلى ممثلي فروع الشركات الدولية في الجزائر، كما تقدم التقارير إلى مراجعي الحسابات في الموقع نفسه.

ومما سبق نستنتج أن مهام اللجنة المصرفية تتجاوز مجرد الرقابة القانونية، لتشمل ضمان التزام البنوك والمؤسسات المالية بالبروتوكولات القانونية والتنظيمية، وتهدف هذه المهمة إلى منع الآثار السلبية للفشل والعجز

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الإداري، وفي كل حالة يواجه فيها البنك ظروفاً صعبة أو خطيرة دون مخالفة أي أحكام تشريعية أو تنظيمية، تتدخل اللجنة المصرفية لتحسين وضعه.

### **الفرع الرابع: لجنة الاستقرار المالي**

#### **أولاً/- التعريف بلجنة الاستقرار المالي:**

يعرف الاستقرار المالي في ضوء أحكام القانون النقدي والمصري الجديد رقم 09-23 على أنه: استقرار المؤسسات المالية البارزة والأسواق التي تعمل فيها، ويتم تحقيق هذا الاستقرار من خلال تنفيذ مختلف التدابير الاحترازية الكلية.

ورغبة منها في تعزيز درجة الاستقرار المالي؛ قامت الجزائر بـ؛ قامت الجزائر وفقاً للمادة 157 من 09-23 سالف الذكر، باستحداث لجنة لهذا الغرض سميت بلجنة الاستقرار المالي، بهدف تعزيز وقوه النظام البنكي عند مواجهته لأي ظرف طارئ أو أي أزمة مالية يمكن أن تقع له، وذلك عبر القيام بإدارة مسبقة للمخاطر كإجراء وقائي قبل حدوث أي خطر يمكن أن يهدد استقرار النشاط البنكي.

#### **ثانياً/- تشكيل لجنة الاستقرار المالي:**

تشكل هذه اللجنة من 10 أعضاء، يعينون بمرسوم رئاسي، من نخبة من الخبراء والمحترفين في الميدان النقدي والمالي، موزعين كما يلي: (Belazem 2024)

- محافظ بنك الجزائر أو أحد نوابه؛

- ممثلان (02) من درجة عليا عن بنك الجزائر برتبة مدير عام؛

- ممثلان (02) من درجة عليا عن وزارة المالية برتبة مدير عام؛

- ممثل من درجة عليا من وزارة الشؤون الدينية والأوقاف مختص في الصيرفة الإسلامية؛

- رئيس لجنة الإشراف على التأمينات؛

- رئيس لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها؛

- الأمين العام للجنة المصرفية؛

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- الأمين العام للمجلس النقدي والمصرفي.

**ثالثاً/- مهام لجنة الاستقرار المالي:**

حدد المشرع الجزائري مسؤوليات لجنة الاستقرار المالي فيما يتعلق بالرقابة الاحترازية الكلية على النحو التالي:  
(Djouad Afaf 2024)

- تعزيز شفافية النظام المالي من خلال تسهيل عملية توليد وتوزيع المعلومات والإحصائيات الضرورية للرقابة الاحترازية الكلية من قبل المشاركين في النظام المالي؛

- تحديد وتقدير المخاطر التي قد تضر باستقرار النظام المالي ككل؛

- ضمان تنفيذ كافة الاستراتيجيات الكفيلة بتجنب المخاطر النظامية والتخفيض من آثارها؛

- إصدار كافة القرارات أو التوجيهات الضرورية لضمان حسن سير العمل وفعالية النظام المالي، مع التخفيف من حدة ومخاطر الأزمات المالية؛

- صياغة بروتوكولات لتصحيح أوجه القصور المكتشفة لضمان توحيدها وتنسيقها، ومن ثم إجراء تقييمات قصد متابعتها.

أما في حال حدوث أزمة مالية، أوكل المشرع الجزائري إلى اللجنة المهام التالية:

تقييم التداعيات المحتملة للأزمة على النظام المالي ومختلف القطاعات الاقتصادية، ومن ثم وضع استراتيجية للخروج من الأزمة، وتقديم خطة واستراتيجية جيدة لإدارتها تتضمن جدولاً زمنياً للإجراءات والأدوات اللازمة لتخفيض آثارها، وتنسيق الجهود لتسهيل استعادة الاستقرار المالي (Djouad Afaf 2024).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه اللجنة تجتمع دوريًا بناء على طلب واستدعاء من رئيسها أو من 3/2 من أعضائها، بحيث يجب أن لا يقل عدد اجتماعاتها عن اجتماع واحد كل 03 أشهر (Dahbia and Nouredine 2025).

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المطلب الثاني: آليات الحكومة الداخلية للبنوك الجزائرية**

التزمت البنوك العاملة في الجزائر إلى الامتثال للهيئات سابقة الذكر (بنك الجزائر، ودرجة ثانية لكل من المديرية العامة للمفتشية العمومية (DGIG)، اللجنة المصرفية، ولجنة الاستقرار المالي)؛ حيث قامت هذه الهيئات بتوفير البيئة المناسبة والعديد من الآليات الداخلية التي تراها أولوية لتعزيز الحكومة في القطاع البنكي الجزائري.

**الفرع الأول: آلية مجلس الإدارة**

عبر المشرع الجزائري عن مدراء البنك بلفظ "مسير"، كما هو منصوص عليه في المادة 2 من النظام رقم 92-95، حيث يشير هذا المصطلح إلى أي فرد طبيعي يشغل منصبًا إداريًّا في البنك، بما في ذلك المدير، أو المدير العام، أو أي مسؤول مُخول بتحمل الالتزامات نيابةً عن البنك، أو أي ممثل مُخول بالتوقيع، أو أي عضو في مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، وبشكل عام، أي شخص يُمارس الإدارة، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، أو يتولى مهام التسيير والإدارة والتمثيل (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية 1992).

**أولاً/- تشكيل مجلس الإدارة:**

نصّ المشرع الجزائري على وجوب وجود مديرين (2) على الأقل مسؤولين عن صياغة ووضع التوجيهات التشغيلية للبنك وتحمّل مسؤوليات الإدارة، إذ ينطبق هذا المعيار على البنوك الخاضعة للقانون الجزائري أو فروع البنوك الدولية، بشرط أن يكون كلا المديرين من أعلى المستويات الإدارية ويتمتعان بوضعية مقيم. وتختضع إدارة البنك التجاري، المنظم في شكل شركة مساهمة، لأحكام القانون التجاري والنظام الأساسي للبنك الخاضع طبقاً للقانون الجزائري أو النظام الأساسي للكيان الأجنبي، إلى جانب النظام الداخلي الذي يجب عرضه على مجلس النقد والائتمان ضمن الوثائق التأسيسية أثناء عملية طلب الترخيص (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية 1992).

وتحدد التعليمية رقم 05-2000 الشروط الأساسية لممارسة وظيفة مديرى البنوك والمؤسسات المالية، بالإضافة إلى مديرى فروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية، مع تحديد المعايير التي يجب استيفاؤها عند تقديم الوثائق ذات الصلة. وتشمل هذه الشروط: (ALGERIA and INSTRUCTION 2000)

**- أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة، حسب الاقتضاء؛**

- إلى جانب رئيس مجلس الإدارة، ما لا يقل عن عضو واحد له وظيفة عليا في البنك أو المؤسسة المالية؛

- أعضاء مجلس الإدارة، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة، بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية التي لديها مجلس أعضاء مجلس الإدارة، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة، بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية التي لديها مجلس إشرافي ورقابي؛

- المدير العام (الرئيس التنفيذي) وعضو واحد على الأقل يشغل منصباً قيادياً، ثُمّيته السلطة المختصة في المؤسسة الأم، وهذا بالنسبة لفروع البنوك الأجنبية.

كما تحدد المادة 04 من التعليمية المذكورة أعلاه الوثائق المطلوبة من المدراء، بعض النظر عن انتمامهم إلى مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة أو مجلس الإدارة، وتشمل هذه الوثائق إثباتات الخبرة والمؤهلات المهنية، بالإضافة إلى خطاب التزام من الإدارة المعنية، وفقاً للنموذج المرفق بالتعليمية، ويعين على الموظفين الإداريين الالتزام بجميع الالتزامات القانونية، وخاصة المنصوص عليها في المادة 80 من الأمر 11-03 وأحكام قانون التجاري المتعلقة بمدراء الشركات، والذي ينبعى عليهم التصرف بحكمة لتجنب الخسائر على البنك وعملائه (الجزائر، 2003).

إضافةً إلى هذا، يجب على الجمعية العامة التأسيسية للبنك تقديم قائمة أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة، مرفقةً بسيرهم الذاتية إلى محافظ بنك الجزائر للموافقة عليها. ويلزم محافظ بنك الجزائر بالتصديق على صفة عضو مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة عند إصدار الترخيص، ويطلب أي تعديل لهذه القائمة موافقة مسبقة من محافظ بنك الجزائر، كما تنص المادة 13 من النظام 06-02 على أن هذه الطريقة تطبق على المدراء العاملين ونوابهم من غير أعضاء مجلس الإدارة، إضافةً إلى أعضاء مجلس الإدارة (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2006).

أخيراً، فيما يتعلق بشرط النزاهة، يجب ألا يكون المدراء قد أدینوا بموجب المادة 80 من قانون النقد والقرض، سواءً صدر الحكم عن جهات قضائية جزائرية أو أجنبية، ويشمل ذلك أي جنحة أو جنائية في القانون الجزائري، ويتم التحقيق في ذلك بضرورة تقديم شهادة السوابق العدلية أو ما يعادلها بالنسبة لمدراء البنوك الأجنبية (الجزائر، 2003).

**ثانياً/- مسؤوليات مجلس الإدارة:**

تنص المادة 623 من القانون التجاري على: أن لمجلس الإدارة سلطة شاملة لتمثيل الشركة في جميع الأحوال، وتم ممارسة هذه الصلاحيات ضمن حدود أهداف الشركة ووفقاً للصلاحيات المنصوص عليها صراحة في النظام الأساسي، وبموجب هذا الحكم، يُخول مجلس إدارة الشركة المساهمة في اتخاذ الإجراءات المادية والقانونية الازمة لتفعيل استثمارات الشركة في المشاريع وتحقيق الأرباح، واتخاذ القرارات في مختلف الأحوال وفي جميع الظروف لتحقيق أهداف الشركة (Nabihabara 2023).

**ثالثاً/- انتهاء العضوية في مجلس الإدارة:**

ما نصت عليه المادة 613 من القانون التجاري مايلي: عند انتهاء مدة أعضاء مجلس الإدارة، يحق للجمعية العامة العادلة إعادة انتخابهم لدورة لاحقة، ما لم ينص نظام الشركة على خلاف ذلك، وللجمعية العامة إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة إذا رأت فيهم الكفاءة والخبرة لإدارة أعمال الشركة، مما يسهل استثمار المشاريع وتحقيق أرباح مجانية وكبيرة، وللجمعية العامة سلطة عزل أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة في أي وقت، شريطة وجود مبرر مقبول، وخاصةً إذا ثبت سوء إدارة البنك.

وتتماشى أحكام المشرع مع الديناميكيات المتصلة بين مجلس الإدارة وإدارة شركة المساهمة، إذ يعمل مجلس الإدارة كممثل للجمعية العامة للمساهمين، ويحتفظ الموكلي بسلطه إنهاء وكيله في أي وقت، وقد منح المشرع الجزائري المؤسسين سلطة تقديرية في اختيار هيكل إدارة البنك أو المؤسسة المالية، مما يسمح إما بمجلس إدارة واحد (مجلس تنفيذي) أو نظام مزدوج (مجلس تنفيذي ومجلس إشرافي)، حيث يلتزم هذا النظام بالشكل الفرنسي للحكومة، كما سبق مناقشته في الفصل الأول.

كما يلاحظ أن وجود أعضاء غير تنفيذيين (مستقلين) أو خارجين في مجلس الإدارة ليس إلزاماً، لكن المشرع الجزائري قد شدد بشكل خاص على ضرورة النزاهة والأخلاق، معتبراً إياهما أساسيين لممارسة المهنة البنكية. وبناءً على ذلك، يلزم المشرع المدراء بإثبات امتثالهم لهذه المعايير، سواء قبل تعينهم أو طوال فترة مسؤولياتهم. علاوةً على ذلك، لا يجوز لأي مدير ممارسة مسؤولياته دون الحصول على ترخيص صريح من محافظ بنك الجزائر عند إصدار قرار الترخيص.

ومع ذلك، فإننا نؤكد أن بعض جوانب مجلس الإدارة في سياق الحكومة الجيدة للشركات لا تزال دون معالجة في القانون التجاري الجزائري، إذ تشمل هذه الجوانب:

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- لم يحدد المشرع الجزائري نسبة الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في تشكيل مجلس الإدارة؛
- لم يتناول المشرع الجزائري مسألة استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، إلا ما نصت عليه المادة 616 من القانون التجاري، التي حظرت على عضو مجلس الإدارة شغل منصب داخل الشركة بعد تعيينه عضواً.
- لم ينظر المشرع الجزائري في تشكيل اللجان الأساسية التي أبرزتها مبادئ الحكومة، بما في ذلك لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، ولجنة التعيينات؛
- لم يتناول القانون التجاري الفصل بين الأدوار الإشرافية والإدارية، وتحديداً التمييز بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، حيث يشغل هذان المنصبان عادةً نفس الشخص. وهذا يدفع إلى التساؤل حول كيفية تمكين مجلس الإدارة من مواصلة الرقابة على المدير العام في ظل هذه الثنائية.

#### **الفرع الثاني: آلية حماية حقوق المساهمين**

يعتبر المستثمرون أكثر الجهات المرتبطة بالبنك تعرضاً للمخاطر، فهم الجهات التي تجني أكبر إيرادات في حال نجاح المؤسسة، بينما يتکبدون أيضاً أكبر الخسائر في حال فشلها. وبالتالي، فإن الحكومة البنكية تضع المستثمرين كأحد أصحاب المصلحة الرئيسيين. وبناءً على ذلك، قامت السلطات النقدية في الجزائر بتنفيذ الخطوات والعمليات التالية لحماية المساهمين، وبالأخص لدى البنوك العمومية نظراً لأن أصولها مملوكة للقطاع العام:

##### **أولاً/- القروض الممنوحة للمساهمين والمسيرين:**

سمح للبنوك والمؤسسات المالية بمنح قروض لمديريها ومالكيها، شريطة ألا يتجاوز إجمالي مبلغ هذه القروض 20% من رأس مالها، وذلك وفقاً للمادة 168 من القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، لكن ذلك لم يعد ممكناً بعد الفضائح التي عصفت بالنظام البنكي الجزائري، وأبرزها إفلاس بنك خليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، مما أدى إلى صدور الأمر الرئاسي رقم 11-03 بتاريخ 26 أوت 2003، والأمر رقم 10-04 بتاريخ 26/08/2010، وللذين نصا في المادة 104 على أنه: "يُحظر على أي بنك أو مؤسسة مالية منح قروض لمديريها أو مساهميها، أو للشركات التابعة لمجموعة البنك أو المؤسسات المالية"، ويشمل ذلك الأعضاء المؤسسين ومجلس الإدارة والإدارة الذين يمتلكون تقوياً بالإمضاء، الأزواج، الآباء والأقارب من الدرجة الأولى بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين (الجزائرية، 2010).

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وقد صدر هذا الأمر لمعالجة سوء استخدام السلطة وسوء الإدارة من قبل شاغلي المناصب القيادية، وكحماية رؤوس أموال المساهمين من جشع المدراء. كما هدف هذا الأمر إلى التخفيف من المخاطر، وخاصةً مخاطر الائتمان، التي يتعرض لها المساهمون، إذ غالباً ما يكونون هم الضحايا الرئيسيين والأكثر عرضة للإفلاس.

**ثانياً/- المعاملة العادلة بين المساهمين:**

تؤكد مبادئ حوكمة البنك على ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين، وضمان التكافؤ في حقوق التصويت على القرارات الحاسمة خلال اجتماعات الجمعية العامة، وحماية المساهمين من تداعيات التداول حول المعلومات الداخلية أو إبرام الصفقات غير النمطية مع الأطراف ذات الصلة، وتمكين المساهمين الأقلية من تأكيد حقوقهم ضد الانتهاكات من قبل مسؤولي الشركة أو المساهمين الأغلبية.

ويعد حظر التداول بناءً على معلومات داخلية لمنع تضارب المصالح إجراءً حاسماً في حوكمة الشركات، وقد صادق المشرع الجزائري على المادة 628 المعدلة من القانون التجاري، والتي تنص على أنه لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على أي منافع مباشرة أو غير مباشرة في المعاملات أو العقود مع الشركة أو البنك إلا بعد الحصول على موافقة الجمعية العامة للشركة أو البنك أو المؤسسة المالية والإفصاح عن طبيعة هذه المصالح ومداها، ويُحظر على أعضاء مجلس الإدارة التصويت أو الدخول في معاملات يمتلكون فيها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة دون الإفصاح عن طبيعة هذه المصلحة ومداها للأعضاء الآخرين غير المستفيدين والحصول على موافقة الأغلبية، وقد شدد المشرع الجزائري على ضرورة المساواة في المعاملة بين المساهمين، كما هو منصوص عليه في المادة 715 مكرر 42 من القانون التجاري، والتي تؤكد أن جميع حاملي الأسهم في الشركة أو البنك أو المؤسسة المالية لهم حقوق والتزامات متماثلة (الجزائرية، 1993).

وفي مجال ممارسة حقوق التصويت لجميع المساهمين على القرارات الأساسية في اجتماعات الجمعية العامة للشركة، نصت المادة 603 وتعديلاتها من القانون التجاري على أن يكون لكل مساهم في الشركة عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم المكتتب بها، بما لا يتجاوز 5% من إجمالي عدد الأسهم، وقد نصت المادة 684 المعدلة من القانون نفسه على أن حق التصويت يرتبط بأسهم رأس المال، ويكون لكل سهم صوت واحد، ويشترط بإبلاغهم بموعد التصويت على الأقل بـ 30 يوماً قبل انعقاد الجمعية العامة، كما تؤكد المواد 691 والمعدلة، و 709 الجديدة، و 712 المعدلة، على أنه لا يجوز اتخاذ قرار زيادة رأس المال أو استهلاكه أو تخفيضه إلا بقرار من الجمعية العامة غير العادية، إضافةً إلى ذلك يجوز للجمعية أيضاً توسيع مجلس الإدارة

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

جميع الصلاحيات لتحقيق ذلك، ولكن بشرط أن لا يؤثر ذلك بأي حال من الأحوال على مبدأ المساواة بين المساهمين (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2007).

وفي إطار مبدأ المساواة في المعاملة، نصت المادة 713 (المعدلة) من القانون التجاري، على أنه يجوز لممثلي المساهمين أو الدائنين الذين عليهم ديون مستحقة قبل تاريخ إيداع محاضر المداولات (بشأن تخفيض رأس المال دون مبرر الخسارة) لدى المركز الوطني للسجل التجاري، الطعن في قرار تخفيض رأس المال خلال ثلاثة أيام، كما تنص أيضًا هذه المادة على وجوب التزام محافظ الحسابات في الشركات المساهمة والبنوك والمؤسسات المالية بمبدأ المساواة بين المساهمين (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2007).

ولحماية المساهمين من تضارب المصالح والتصرفات غير المشروعة من قبل أعضاء مجلس الإدارة ومجالس الرقابة، وكذلك من قبل المساهمين بالأغلبية ومن يديرون عملياتهم فعليا، يحظر المشرع الجزائري، كما هو مبين في المادة 715 مكرر 6، تعيين ممثل محاسبي في الشركات المساهمة من: (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2007)

- الأقارب والأصحاب حتى الدرجة الرابعة، ويشمل ذلك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ومجلس الرقابة في المؤسسة؛

- المدراء أو أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء مجلس الإشراف والرقابة؛ مع أزواجهم، الذين يملكون عشر رأس مال الشركة أو البنك أو المؤسسة المالية، أو إذا كان هؤلاء نفسمهم يتملكون عشر رأس المال في هذه الكيانات؛

- أزواج الأفراد الشركات أو البنك أو المؤسسات المالية الذين يحصلون، بسبب دور دائم يختلف عن دور الممثل المحاسبي، على أجر أو راتب من المدراء أو أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف والرقابة؛

- الأفراد الذين صرفت لهم الشركة أو البنك أو المؤسسة المالية رسوماً مقابل أدوار أخرى غير دور الممثل المحاسبي خلال خمس سنوات (05) من انتهاء عملهم؛

- الأفراد الذين شغلو منصب مدير أو عضو في مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف والرقابة خلال السنوات الخمس (05) الماضية.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**ثالثاً/- تعزيز رأس المال الأدنى للبنوك:**

إن النظام واللائحة التي تفرض الحد الأدنى من متطلبات رأس المال للبنوك والمؤسسات المالية هي شرط أساسي للنظام البنكي، إذ يستلزم على هذه الكيانات أن تضع حدًا أدنى لرأس المال، وبدوره قام المشرع الجزائري لأول مرة بسن قانون يحدد رأس المال الأدنى الواجب على البنوك والمؤسسات المالية توفيره، وذلك من خلال النظام 90-01، والذي ألغي بعدها سنة 2004 من خلال النظام رقم 01-04 الصادر في 4 مارس 2004، والذي بدوره تم تعديله مرة أخرى عبر النظام رقم 04-08، الصادر في 23 ديسمبر 2008، ليحدث هذا النظام لاحقًا في عام 2018 بموجب النظام رقم 18-03 الصادر بتاريخ 4/11/2018 ، والذي زاد من رأس مال البنوك، وهذه التعديلات سالفة الذكر مفصّلة بدقة من خلال الجدول الموالي رقم 18 :

**الجدول رقم 18: تطور رأس مال البنوك الناشطة في الجزائر**

| رأس المال               | السنة | النظام       |
|-------------------------|-------|--------------|
| 500 مليون دج            | 1990  | النظام 01-90 |
| 2 ملايين و 500 مليون دج | 2004  | النظام 01-04 |
| 10 ملايين دج            | 2008  | النظام 04-08 |
| 20 مليار دج             | 2018  | النظام 03-18 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مضمون الأنظمة السابقة.

**رابعاً/- إنشاء صندوق ضمان تأمين الودائع:**

استجابةً وامتثالاً للتحرر الاقتصادي الذي تم إقراره من خلال قانون النقد والقرض رقم 90-10؛ أصدر المشرع الجزائري النظام رقم 97-04 بتاريخ 31/12/1997 المتعلق بتأمين الودائع البنكية، والذي أكد من خلاله المشرع على أهمية نظام تأمين الودائع البنكية في تعويض المودعين عبر هذه القاعدة القانونية، حيث نص هذا القانون على أنه لا يجوز اللجوء إلى هذا الضمان إلا في حالة إعسار البنك عن تعويض المودعين، وعندما لا تتوفر ودائعهم والمبالغ المماثلة القابلة للاسترداد، وقد حدد الحد الأقصى للتعويض عند 600,000 دج، ليتم رفعه إلى مليوني دج (2.000.000 دج) من خلال النظام رقم 18-01 في مادته رقم 05، والمتعلقة بنظام ضمان الودائع البنكية المعدل والمتم للنظام رقم 04-03 الملغى، والمادة 10 من النظام رقم 20-03، ويُطبق

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

هذا السقف على إجمالي ودائع المودع الفردي لدى بنك محدد، بغض النظر عن حجم الودائع والعملة الأجنبية المستخدمة، كما يُحدّد سقف التعويض بالفرق بين إجمالي الوديعة الفردية والقروض والالتزامات الأخرى المماثلة للوديعة المستحقة على المودع للبنك، وفيما يخص الودائع بالعملة الأجنبية فيتم صرفها بالعملة الوطنية، ويجب على البنك أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع البنكية بالعملة الوطنية؛ والذي تم إنشاءه من قبل بنك الجزائر، ويتعين فيه على كل بنك دفع علاوة ضمان سنوية للصندوق، لا تتجاوز واحد بالمائة (1%) من إجمالي ودائعه. إضافةً إلى ذلك، لم تُستثنى البنوك الإسلامية ونواذها من هذا الإجراء، حيث ألزمها بنك الجزائر من خلال النظام رقم 2020/03/15 المؤرخ في 2020/03/15 بضرورة المساهمة في صندوق ضمان الودائع، ونظرًا لطبيعة عملها قام بنك الجزائر بإنشاء حساب خاص لديه منفصل عن الحساب المخصص للبنوك التقليدية .(Bank of Algeria 2020c).

وتتولى مؤسسة تأمين الودائع البنكية صرف مطالبات المودعين خلال فترة زمنية مدتها ستة أشهر، قابلة للتمديد مرة واحدة إذا لزم الأمر، وتبدأ هذه المدة من تاريخ إعلان لجنة البنوك عدم توفر الودائع، أو من تاريخ صدور حكم المحكمة المختصة بإشهار إعسار البنك أو قبوله في تسوية قضائية .(Bank of Algeria 2020c).

ومما سبق تشير مجموعة كبيرة من المؤشرات إلى دعوة المشرع؛ عبر ترسانة من القوانين وجوب ضمان معاملة عادلة لمساهمي الأقلية في شركات المساهمة الجزائرية والبنوك والمؤسسات المالية، لا سيما فيما يتعلق بحظر التداول بناءً على معلومات داخلية لمنع تضارب المصالح وضمان حقوق والتزامات متساوية لجميع المساهمين، ويتماشى هذا مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل. ومع ذلك، ثمة أوجه قصور مرتبطة بهذا المبدأ، إذ تقرّر اللوائح المنظمة لإدراج أسهم الشركات المساهمة في بورصة الجزائر إلى أحكام تتعلق بالإفصاح عن الأسرار والمعلومات الداخلية، فضلاً عن الآليات المتاحة لمساهمي الأقلية للانتصاف في حالات انتهاك حقوقهم، كما لم تشمل إجراءات الإدراج ضرورة الإفصاح عن تقارير مجلس الإدارة وممثلي المحاسبة، واقتصر الإفصاح فقط عن القوائم والبيانات المالية.

### **الفرع الثالث: آلية الرقابة الداخلية**

إدراكًا لأهمية العمل البنكي، وضع المشرع الجزائري متطلبات محددة للرقابة الداخلية، يهدف من خلالها ضمان سلامة واستمرارية أجهزة النظام البنكي، حيث تدرج هذه المتطلبات في ما جاء به في كل من قانون النقد والقرض والقانون التجاري .

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وتماشياً مع مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية، وبالأخص مبدأها العاشر الذي يدعو فيه البنك إلى تعزيز رقابتها الداخلية، قام بنك الجزائر بإصدار النظام رقم 11-08 المؤرخ بتاريخ 28/11/2011، والخاص بالرقابة الداخلية على البنوك والمؤسسات المالية، بهدف تعزيز هذه الرقابة وتحديد أطرها ومعايير التنظيمية لها.

حيث حدد ووصف هذا النظام أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، بما في ذلك مخاطر الائتمان، ومخاطر التركيز، ومخاطر أسعار الفائدة الإجمالية، ومخاطر التسوية، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، ومخاطر التشغيلية، ومخاطر القانونية، ويهدف هذا التشريع إلى تطبيق عمليات الرقابة من خلال إرساء آليات إدارة فعالة تتوافق مع المعايير الدولية للحد من المخاطر وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة على الفور، كما يلزم هذا النظام البنوك والمؤسسات المالية بتطبيق نظام رقابة داخلية يحتوي على

مايلي: (Bank of Algeria 2011b)

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛

- نظام معالجة المعلومات المحاسبية والمالية؛

- أنظمة تقييم المخاطر والأداء؛

- أنظمة مراقبة المخاطر والتحكم فيها؛

- نظام حفظ الوثائق وأرشفتها.

ولقد صُممت هذه الإجراءات لضمان استمرار ما يلي:

- الإشراف على الأنشطة والتشغيل الفعال للعمليات الداخلية؛

- التقييم الكافي لجميع المخاطر؛

- الالتزام بالبروتوكولات الداخلية والتوافق مع اللوائح والقوانين؛

- سلامة ووضوح البيانات المالية؛

- حماية أصول البنك والاستغلال الأمثل لموارده.

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

كما تضمن الفصل السادس من هذا النظام، والمعنون بـ: "قواعد الحكومة"، على أن الهيئات التنفيذية والتشارورية مسؤولة عن تطبيق هذا النظام وفعالية إطار الرقابة الداخلية للبنك. ووفقاً للمادة 64، يجب على هذه الهيئات تعزيز إرساء المعايير الأخلاقية والنزاهة، مع تعزيز ثقافة الرقابة داخل البنك أو المؤسسة المالية، ويتعين على هذه البنوك والمؤسسات المالية ضرورة تطوير أدلة الإجراءات الخاصة بأنشطتها المتعددة، والتي تقضي تقنيات التقاط المعلومات ومعالجتها واسترجاعها، فضلاً عن استراتيجيات المحاسبة، كما يجب على كل موظف أن يكون على دراية بوظيفته ضمن إطار الرقابة الداخلية وأن يلتزم بها بنجاح (Bank of Algeria 2011b).

علاوةً على ذلك، قام بنك الجزائر من خلال هذا النظام (النظام رقم 11-08) إلى إلزام البنوك بإنشاء جهاز رقابة آخر يتمثل في لجنة التدقيق ولجنة المسؤول.

#### **أولاً - لجنة التدقيق:**

تشكل لجنة التدقيق، ممثلاً بمجلس الإدارة أو مجلس الرقابة، لمساعدةها في أداء مسؤولياتها، ويحدد هذا الأخير (مجلس الإدارة) تشكيل لجنة التدقيق ومسؤولياتها وطريقة عملها، بالإضافة إلى شروط مشاركة مراجعي الحسابات أو أي أفراد تابعين للبنك أو المؤسسة المالية في أعمالها، مع التأكيد على حظر عضوية أعضاء الهيئة التنفيذية في لجنة التدقيق. وتتولى هذه اللجنة مسؤولية ضمان وضوح المعلومات المقدمة، وتقديم انتظام وملاءمة ممارسات المحاسبة المستخدمة في إعداد الحسابات، وتقديم فعالية نظام الرقابة الداخلية، وخاصة اتساق أنظمة القياس والرقابة وإدارة المخاطر، مع التوصية بإجراءات إضافية عند الحاجة (Bank of Algeria 2011b).

#### **ثانياً - المسؤول:**

تلزم مبادرة المشرع الجزائري لتعزيز الرقابة الداخلية على البنوك والمؤسسات المالية بتعيين مسؤولين، بالإضافة إلى لجنة التدقيق، حيث يكفل الأول بضمان فعالية آليات الرقابة الدائمة، بينما يكفل الثاني بالتحقق من اتساق وفعالية نظام الرقابة الدورية، على أن تبلغ هويتهما للجنة المصرفية. كما تُجيز تعيين مسؤول إضافي مُكلّف بضمان اتساق وفعالية مراقبة مخاطر عدم المطابقة، وهو الآخر تبلغ هويته للجنة المصرفية، ومن المهم أيضًا التأكيد على أنه يُحظر على هذين المسؤولين إجراء أي معاملات مالية أو تجارية أو محاسبية إلا إذا كانت تخص أحد أعضاء الجهاز التنفيذي (Bank of Algeria 2011b).

وتجدر الإشارة إلى أنه عادةً ما يكون ترشيح البنوك والمؤسسات المالية لهؤلاء الأفراد مشروطاً بحجم البنك وعملياته المالية، فإذا لم يكن حجم البنك أو المؤسسة المالية يبرر ذلك، يجوز تفويض مهام الإشراف المستمر

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

والدوري إلى فرد واحد أو أحد أعضاء الهيئة التنفيذية، والذي يُسهل، بتوجيهه من الهيئة الاستشارية، التنسيق بين جميع الجهات المعنية بهذه المسؤوليات (Bank of Algeria 2011b).

ومما سبق نجد أن لجنة التدقيق لم تحظى بالقدر الكافي من قبل المشرع الجزائري، حيث لم يشر صراحةً إلى ضرورة إنشاءها في البنوك والمؤسسات المالية؛ إذ جعل تكوينها وتشكيلها اختيارياً لا إجبارياً، وهذا ما أكدته من خلال النظام 11-08 في مادته الثانية في قوله: "لجنة التدقيق هي هيئة يمكن أن تنشأها هيئة المداولة لتساعدها على ممارسة أعمالها".

### **الفرع الرابع: استحداث مركزيات**

قصد تعزيزه للحكومة الداخلية للبنوك، قام بنك الجزائر بدعاوة البنوك والمؤسسات المالية إلى وجوب استحداث مركزيات للمخاطر، لعارض الدفع وللميزانيات، نظراً لأهمية هذه المركزيات في تحسين مستويات الحكومة البنكية بالجزائر.

#### **أولاً/- مركزيات المخاطر :**

تعد مركزيية المخاطر قديمة الاستحداث في النظام البنكي الجزائري، حيث تأسست بعد الإصلاح البنكي لسنة 1990 عملاً بالمادة 160 من قانون النقد والقرض رقم 90-10، والذي أوكل له في ذلك الوقت مسؤولية تنظيمه إلى بنك الجزائر، وقد تم ذلك طبقاً للنظام رقم 92-01 الذي تضمن إنشاء مركزيية مخاطر المؤسسات والأسر، لكنها عُدلَت بعد صدور قانون القرض رقم 03-11 عبر مادته 98 بموجب التعليمة 04-10، حيث ألزمت هذه المادة البنوك بتقديم كافة المعلومات عن المستفيدين من القروض وطبيعتها ومبلغها وسقفها، ليعقبها بعد ذلك صدور النظام 12-01 الذي عزز من دوره هذه المصلحة ليشمل الرقابة والاستعلام، وتقسم مركزية المخاطر إلى قسمين: القسم الأول تحت اسم "مركزيية مخاطر المؤسسات"، توثّق فيها المعلومات المتعلقة بالقروض المنوحة لكلٍ من الأشخاص الطبيعيين والمعنوين الممارسين لأنشطة مهنية غير مدفوعة الأجر، أما القسم الثاني تحت اسم "مركزية مخاطر الأسر"، فيوثّق البيانات المتعلقة بالقروض المنوحة للأفراد، ولهذه المركزيّة دور أساسي يتمثل في استباق المخاطر المتعلقة بحماية الائتمان البنكي والتخفيف منها، وتمثل وظيفتها وشروط عملها فيما يلي: (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية 2012)

- تتولى مهمة جمع ومعالجة وتخزين المعلومات المتعلقة بالقروض البنكية، ثم إعادة هذه البيانات إلى البنوك والمؤسسات المالية بعد كل معاملة مركزيّة؛

- تصدر البنوك والمؤسسات المالية تقارير شهرية عن جميع القروض الممنوحة لعملائها من الشركات والأفراد، بعض النظر عن قيمتها، ويزود مركبة المخاطر البنوك والمؤسسات المالية بنتائج عمليات التركيز الموثقة في تقارير القروض الخاصة بعملائها، والتي يمكن الوصول إليها من خلال المراجعة عن بعد والاسترجاع الشهري؛
- لا يجوز استخدام البيانات المقدمة من مراكز المخاطر وهي في إطار الموافقة على القروض وإدارتها، بما في ذلك الاستشارات التجارية أو التسويقية، أو لأي أسباب أخرى؛
- يجب التركيز على حماية المعلومات الواردة من مركز المخاطر والمخصصة للبنوك والمؤسسات المالية باعتبارها سرية، مع اتخاذ الخطوات الالزمة من قبل هذه الجهات لحفظها على سريتها؛
- يجب على البنوك والمؤسسات المالية استشارة مركبة المخاطر قبل الموافقة على أي قرض لعميل جديد، حيث تهدف هذه التقنية إلى اكتشاف وتقييم المخاطر المرتبطة بالقروض، وتزويد البنوك والمؤسسات المالية بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالقروض والعملاء الذين قد يشكلون مشكلة محتملة؛
- يسعى نظام تجميع مخاطر الائتمان بالبنك إلى تقديم مراكز موحدة تضم جميع البيانات الإيجابية والسلبية بشأن العملاء المنتظمين وغير المنتظمين، بالإضافة إلى الأطراف المرتبطة بهم، الذين حصلوا على التمويل وتسهيلات الائتمان.

**ثانياً/- مركبة الدفع:**

أنشئ هذه المركبة بموجب النظام 92-02 الصادر بتاريخ 22/03/1992، وتُعد مركبة كياناً تابعاً لبنك الجزائر، إذ تلزم جميع الوسطاء الماليين بالإنتساب إليها، ويتعين على الوسطاء الماليين، كالبنوك والمؤسسات المالية، إخطار البنك المركزي بمرتكبة الدفع بشأن أي عائق دفع ناجمة عن القروض التي أصدروها و/أو على طرق الدفع المقدمة لعملائهم، كما يجب إخطار اللجنة المصرفية بأي مخالفات لأحكام هذه النظام.

وتكلف هذه الهيئة المركبة بالمهام التالية لكل طريقة دفع و/أو قرض: (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية 1992)

- إنشاء "مؤشر مركبي لعوائق الدفع" مع أي متابعة لاحقة، ومن ثم إدارة هذا المؤشر وتنظيمه.

- إبلاغ الوسطاء الماليين والجهات المعنية بانتظام بقائمة عوائق الدفع وأي إجراءات لاحقة تُتخذ.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**ثالثاً/- مركبة الميزانيات:**

أنشئ مكتب مركبة الميزانية تحت إشراف بنك الجزائر بموجب النظام 96-07 التي تنظم مركبة وإدارة الميزانيات، حيث يهدف إلى الإشراف على تخصيص القروض التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية، والدعوة إلى اعتماد منهجيات موحدة في التحليل المالي للجهات العاملة في القطاع البنكي (الجزائر، 1996).

ويعد الهدف من إنشاء هذه المركبة هو جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالمؤسسات التي حصلت على قروض مالية من البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأجير التمويلي، وذلك بعد الحصول على ترخيص من مركبة المخاطر لبنك الجزائر، ويجب أن تشمل هذه المعلومات الميزانية العمومية، جدول حسابات النتائج، والبيانات التكميلية. وبناءً على ذلك، يُطلب من البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأجير التمويلي الانضمام إلى مركز الميزانية في بنك الجزائر والالتزام بلوائحه التشغيلية، كما يُطلب منها تزويد مركز الميزانية في بنك الجزائر بالبيانات المحاسبية والمالية المتعلقة بعملياتها من المؤسسات لسنوات الثلاث الماضية، وفقاً للنموذج الموحد الذي وضعه بنك الجزائر (الجزائر، 1996).

وتجر الإشارة إلى أنه كما هو الحال في نظام مركبة المخاطر، فإن النتائج التي يُفصح عنها بنك الجزائر بشأن مركبة الميزانيات سرية للغاية ومحصصة حصرياً للبنوك والمؤسسات المالية وشركات التأجير التمويلي والجهات المعنية، كما يدعو إلى وجوب الإبلاغ عن أي مخالفات لأحكام هذا النظام إلى اللجنة المصرفية (الجزائر، 1996).

**الفرع الخامس: آلية الإفصاح والشفافية**

يُعد مبدأ الإفصاح والشفافية مبدأً أساسياً للمؤسسة وعملياتها على حد سواء، بحيث أن توفرهما يُقدمان صورة دقيقة عن المؤسسات؛ مما يعود بالنفع على عملياتها. لذا فقد ألزم المشرع الجزائري البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، بموجب المادة 103 من الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض، بتنظيم حساباتها السنوية بشكل منهجي ونشرها في غضون ستة (6) أشهر من انتهاء السنة المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الإلزامية، أما بالنسبة لتلك البنوك والمؤسسات المالية المدرجة في البورصة فيجب عليها نشر وضعيتها المالية كل 03 أشهر، وهذا وفقاً للشروط التي وضعها مجلس النقد والقرض، وكذلك للتوجيهات واللوائح الصادرة عن بنك الجزائر، والتي تتضمن الإفصاح والكشف عن بروتوكولات التسيير البنكي، إضافةً إلى ذلك فقد نص القانون 14-01، المؤرخ في 16/02/2014 على أن تقدم البنوك والمؤسسات المالية تقارير عن نسب ملاءتها

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

المالية إلى اللجنة المصرفية وبنك الجزائر كل ثلاثة أشهر. كما ألمّتها، وفقاً للمادة 36 من القانون المذكور، بالكشف عن المعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بهيكل أموالها الخاصة، وممارساتها في إدارتها لمخاطر، وكذا لمستويات تعرضها، ومدى ملاءمة أموالها الخاصة للمخاطر المحيطة بها، كما يجب عرض نتائجهم ووضعياتهم المالية، ونشر المعلومات الأساسية المتعلقة بعملياتها وحوكمتها.

وتماشياً مع ما جاءت به لجنة بازل ودعوتها إلى تعزيز الإفصاح والشفافية بالبنوك والمؤسسات المالية من خلال التركيز خصوصاً على هذا المبدأ، الذي ترى من خلاله أن اكتمال عملية الإفصاح لتكون فعالة أكثر؛ فيجب ربطها بالامتثال الأحسن لمعايير المحاسبة الدولية، لذلك قام بنك الجزائر بإصدار اللائحة رقم 04-09 المؤرخ في 23/07/2009، والتي تشمل مخطط الحسابات البنكية والمبادئ المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، وذلك بتأكيد دعوته لهذه الأخيرة توثيق معاملاتها المحاسبية وفقاً لمخطط الحسابات البنكية، والذي تم استخدامه بشكل فعال من قبل البنوك في الجزائر بداية من عام 2010. علاوةً على ذلك، تشمل اللائحة رقم 05-09، المؤرخة في 18/10/2009، صياغة ونشر البيانات المالية للبنوك والمؤسسات المالية، وتتضمن البيانات المالية القابلة للنشر الميزانية العمومية، حسابات خارج الميزانية العمومية، جدول حسابات النتائج، جدول تغير الأموال الخاصة، جدول التدفقات النقدية، والملحق.

وعلى النقيض من ذلك، وبالرغم من هذه الترسانة من القوانين واللوائح التي يفرضها بنك الجزائر على هذه البنوك والمؤسسات المالية؛ إلا أن تطبيق هذا المبدأ مازال محتشماً خصوصاً للجمهور وأصحاب المصالح، حيث لا يتوافق القانون التجاري مع معايير الحكومة، إذ لا يسمح صراحةً للمساهم بزيارة مقر البنك أو المؤسسة المالية في أي وقت لطلب معلومات مالية واقتصادية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الأخيرة تحد من تطبيق هذا المبدأ بذرية السرية المهنية، دون تحديد المعلومات التي تشملها هذه السرية، إضافةً إلى ذلك تعاني غالبية البنوك في الجزائر من تأخر في نشر تقاريرها السنوية، والتي تشمل عادةً الميزانية العامة، حسابات خارج الميزانية العمومية، جدول حسابات النتائج، جدول تغير الأموال الخاصة، جدول التدفقات النقدية، الملحق، ونسخة من تقرير مراقبى الحسابات، وفي بعض الحالات، أسماء أعضاء مجلس الإدارة. في المقابل، عند مقارنة هذه التقارير بتقارير البنوك الدولية، بل وحتى العربية، يتضح أن البنوك الجزائرية متاخرة بشكل كبير في مجال الإفصاح الشفافي، وخاصةً فيما يتعلق بالبنوك العمومية، إذ يُعدّ الاطلاع على تقاريرها السنوية أمراً صعباً، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن القرض الشعبي الجزائري توقف عن نشر تقاريره السنوية عبر موقعه الرسمي وأصبح يكتفي فقط بنشر خدماته الإلكترونية التي يقدمها لعملائه، في حين أن بنك السلام الجزائر تجد

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة**

**(2023-2004)**

تقاريره السنوية متاحةً للعامة دون استثناء محتويةً على كافة المعلومات المالية منها والإدارية وفق ما تقتضيه معايير الحوكمة الجيدة.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المطلب الثالث: آليات الحكومة الخارجية للبنوك الجزائرية**

في البداية الأولى لرسم وطريق ومعالم حوكمة القطاع البنكي في الجزائر، أرسى المشرع الجزائري العديد من آليات الحكومة الخارجية؛ والتي يراها أولوية التطبيق لتحسين الحكومة لدى البنوك العاملة في الجزائر؛ حيث قام بنك الجزائر بسن العديد من التشريعات والقوانين لتعزيز الحكومة الخارجية، وهذا امتداداً لمبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية.

**الفرع الأول: الآلية التشريعية والقانونية التي تسير نشاط حوكمة البنوك الجزائرية**

تُخضع البنوك لإطار من القوانين واللوائح التي تُنظم عملياتها وتعزز من حوكمتها، حيث يلزم المشرع الجزائري البنوك التجارية بأن تكون شركات مساهمة عند تأسيسها، إذ تُعد شركات المساهمة الإطار الأمثل للمؤسسات المالية، وتُعتبر أدواتٍ للتقدم الاقتصادي ومحفزاتٍ للنمو، وبالتالي فإنّ البنك كيانٌ تجاريٌ يخضع للقانون التجاري وأحكام قانون النقد والقرض، وغالباً ما يُفوض تنفيذ هذه اللوائح والتوجيهات داخل القطاع البنكي إلى السلطة الإشرافية والتنظيمية التي يُمثلها البنك المركزي، وأيضاً لما تصدره مختلف الهيئات المالية الدولية الرسمية، وفيما يلي ذكر أهم الآليات القانونية التي تحكم نشاط حوكمة البنوك بالجزائر:

**أولاً/- البيئة التشريعية والقانونية الجزائرية:**

تتمثل البيئة التشريعية والقانونية الجزائرية في مختلف الأنظمة والقوانين التي مصدرها المشرع الجزائري، والتي أغلب مصدرها بنك الجزائر، وهي كالتالي:

القانون التجاري، قانون النقد والقرض 90-10، النظام 92-05، قانون النقد والقرض المعدل رقم 03-11، النظام 04-01، النظام 06-02، النظام 08-04، النظام 09-04، النظام 10-04، النظام 11-08، والنظام 12-01، والنظام 14-01، والنظام 18-03، والنظام 20-04، والنظام 23-09، والقانون النقدي والمصرفي.

**ثانياً/- البيئة التشريعية والقانونية الدولية:**

تعد القوانين واللوائح والمبادرات التي تقوم بها مختلف الهيئات المالية الدولية الرسمية مصدرًا آخرًا معززاً لمبادئ حوكمة البنوك في الجزائر، والتي يُستند إليها للامتنال للحكومة، وتمثل هذه الهيئات في كل من:

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، لجنة بازل للرقابة البنكية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، صندوق النقد العربي، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI).

**الفرع الثاني: الرقابة الخارجية**

**أولاً/- الرقابة على أساس المستندات (الوثائق):**

يتم تنظيم التقارير البنكية من خلال النصوص (قانون البنوك واللوائح الصادرة عن هيئة النقد والقرض، التعليمات الصادرة عن بنك الجزائر) والتي تحدد محتويات التصريحات والفتور التي تغطيها هذه التصريحات والمواعيد النهائية لإرسالها. والرقابة على الوثائق هي الرقابة التي يتم إجراؤها على أساس التصريحات التنظيمية من البنوك والمؤسسات المالية، إذ يتم إرسال هذه التصريحات إلى مختلف هيئات بنك الجزائر، وخاصة المصالح المكلفة بالمفتشية العامة، ويستخدم هؤلاء جميع هذه التقارير كجزء من مهامهم ومسؤولياتهم، حيث تم سنة 2002 إنشاء هيئة مركبة مخصصة داخل المديرية العامة للمفتشية العامة للبنك المركزي لتعزيز وتحسين الرقابة على عمليات مراقبة الوثائق. وتهدف هذه الهيئة إلى:

- ضمان استلام الوثائق المحاسبية والحكومية المرسلة من قبل البنوك والمؤسسات المالية ضمن المواعيد التنظيمية؛

- التحقق من موثوقية المعلومات الواردة، وتحليل الانحرافات وتصحيحها من خلال طلب التوضيحات الالزمة؛

- الاستعانة بتقارير المدققين ومحفظي الحسابات؛

- ضمان الامتثال لأطر إعداد التقارير التنظيمية؛

- تفسير المعلومات الواردة واكتشاف أي احتمال للثغرات المالية؛

- المشاركة في التحليل المالي والاحترازي دوريًا وتحديد التطورات غير المواتية وغير المناسبة؛

- تنبيه اللجنة المصرفية حول مدى عدم امتثال البنوك والمؤسسات المالية للمعايير الاحترازية؛

- تطوير وإعداد المشاريع المختلفة لتلبية احتياجات التطوير الإشرافي.

أما على المستوى الاحترازي الكلي، فيتم تركيز عمليات الرقابة على أساس المستندات على ما يلي:

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- تجميع البيانات المحاسبية والاحترافية المؤسسات؛

- إعداد تطوير المؤشرات الإجمالية للسلامة والصلابة المالية؛

- جمع البيانات الاقتصادية الكلية المتعلقة بالاقتصاد العالمي والاقتصاد الوطني؛

- المشاركة في أعمال الحوسبة لتخزين بيانات النسبة الاحترازية؛

- وضع خطة تبادل من شأنها أن تؤدي إلى تنفيذ الوسائل الازمة لتطوير الهيكل المسؤول عن الرقابة على الوثائق.

ومن خلال الجدول الموافي رقم (19) نستعرض لمختلف الأرقام حول نتائج عدد حالات عدم انسجام التقارير خلال فترة الدراسة (2004-2023) :

**الجدول رقم 19: نتائج المراقبة على أساس المستندات**

| السنوات |      |      |      |      |      |            |            |      |      |  | النتائج |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|------|------|------|------|------|------------|------------|------|------|--|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2013    | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007       | 2006       | 2005 | 2004 |  |         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 65      | 48   | 50   | 50   | 60   | 84   | غير متوفرة | غير متوفرة | 40   | 29   | عدد حالات عدم احترام المعايير الاحترازية |         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2023    | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017       | 2016       | 2015 | 2014 | السنوات                                  |         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40      | 68   | 52   | 53   | 68   | 62   | 48         | 77         | 73   | 66   | عدد حالات عدم احترام المعايير الاحترازية |         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص عدد حالات عدم احترام المعايير الاحترازية، نجد أنَّ بنك الجزائر من خلال تقاريره السنوية قد وفق في توفير نتائج 18 سنة من أصل 20 سنة (لم يوفر لنا نتائج سنوي 2006 و 2007 توالياً)، وحسب هذه النتائج نجد أنَّ سنة 2004 قد سُجل بها أقل عدد لحالات عدم احترام المعايير الاحترازية، والتي قدرت بـ 29 حالة، وهذا يعود للرقابة الشديدة التي مارسها بنك الجزائر على البنوك، بعد أزمة

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

البنوك الخاصة التي هزت القطاع البنكي بالجزائر، إضافةً إلى الآثار التي خلفها قانون النقد والقرض 11-03، الذي عزز من مستوى التزام البنوك بالأحكام التنظيمية التي تحكمها، في حين قد سُجل أكبر عدد الحالات خلال عام 2008 بـ 84 حالة، وبعد الإطلاع على التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2008 وُجد أنَّ السبب الرئيسي يكمن في كثير من الأحيان في عدم التنفيذ التنظيمي والتشغيلي لنظام الرقابة الداخلية الكامل، سواءً كانت هذه الرقابة من المستوى الأول أو من المستوى الثاني (Bank of Algeria 2009a)، ليتم بعد ذلك تسجيل انخفاض في عدد حالات خلال الفترة (2009-2012)، حيث انخفضت عدد الحالات من 84 في سنة 2008 إلى 48 حالة في سنة 2012، وهذا يعود في معظمها إلى مساعي البنك للامتنال للقواعد، وخاصة تعزيز أنظمة المعلومات لديها؛ وهو ما أدى إلى زيادة الالتزام بمواعيد تقديم التقارير وتحسين جودة المعلومات المقدمة، إلا أنه مع بداية سنة 2013 إلى غاية سنة 2016 أي خلال الفترة (2013-2016)، فقد سُجل زيادة في عدد حالات عدم الاحترام للمعايير الاحترازية من حالة 48 سنة 2012 إلى 77 حالة سنة 2016، وذلك يرجع إلى تطبيق أنظمة جديدة للرقابة الداخلية (نظام الرقابة الفعال + نظام مراقبة الامتثال) والتعديلات الجوهرية على نسب الاحتراز اعتبارًا من عام 2014، إلى جانب ظهور مخاطر جديدة في حساباتها، كنسب الملاءة والمخاطرة، وما إلى ذلك من مخاطر، وبصورة أخرى فإنَّ هذه التدابير شملت صيغًا وأطرًا جديدة للإعلانات المتعلقة بالنسب الاحترازية، وهو ما ساهم في زيادة حالات المخالفات (Bank of Algeria 2014a) (Bank of Algeria 2015). ومع بداية سنة 2017 تم تسجيل انخفاض في عدد هذه الحالات لـ 48 حالة، وذلك يكمن في زيادة بنك الجزائر لرقابته البنكية بشكل كبير على جودة مستحقات البنوك والمؤسسات المالية، وهذا بسبب الزيادة المستمرة في القروض الممنوحة للقطاع الخاص، وخاصةً للمؤسسات الصغيرة جدًا، نظرًا للمخاطر الكامنة التي تتطوّي عليها (Bank of Algeria 2018a)، لترتفع مرة أخرى عدد المخالفات سنة 2018 إلى غاية سنة 2022 بمعدل سنوي قدر بـ 60.6 حالة (2018-2022)، وهذا الارتفاع المسجل فيرجعه بنك الجزائر في تقريره لسنة 2018 التي شهدت تحسينات تكنولوجية، والتي أثرت على أنظمة المعلومات في العديد من البنوك، فضلًا عن الخدمات البنكية المقدمة للعملاء، ولا سيما مع إطلاق المنتجات والخدمات التي يمكن الوصول إليها عن بعد، كما كان لهذه التحسينات التكنولوجية تأثيرًا أيضًا على نشر أنظمة الرقابة الداخلية وتلك المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، التي تطبقها البنوك والمؤسسات المالية (Bank of Algeria 2019a)، كما قد لُوحظ خلال السنة الثانية (سنة 2019) من فترة (2018-2022) تسجيل عدد أكبر في حالات المخالفات التي قُدرت بـ 69 حالة، والتي ترجع في سببها الأول إلى أزمة النفط التي ألت بظلالها على المجال البنكي؛ وبالخصوص في تدهور نسب السيولة؛ والتي ساهمت في زيادة حالات عدم احترام البنوك للمعايير الاحترازية (Bank of

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

Algeria 2020a)، إضافةً لأزمة كوفيد التي ألت هي الأخرى بظلالها على القطاع البنكي بالجزائر، والتي ساهمت في زيادة عدد المخالفات خلال هذه الفترة. وأخيراً نجد أن عدد هذه الحالات قد تراجع بشكل كبير خلال سنة 2023 بما يقارب نسبته 41% عن تلك المسجلة خلال سنة 2022، حيث تُعد هذه السنة سنة الإصلاحات المالية والبنكية، والذي يتميز بتنفيذ إجراءات تنظيمية وقانونية مهمة، بما في ذلك سن القانون النقدي والمصري، والذي كان أثر كبير في تراجع عدد حالات عدم احترام للمعايير الاحترازية لدى البنوك التي تعمل في الجزائر.

#### **ثانياً/- الرقابة الميدانية (بعين المكان):**

يتضمن الإشراف الميداني أو الميداني القيام بزيارات ميدانية إلى البنوك والمؤسسات المالية لتقديرها من الناحيتين المؤسسية والمالية، وتحديداً التحقق من دقة الحسابات وتدقيق محفظة الالتزامات من خلال الصندوق والتوجيه، باستخدام عينة تمثيلية، كما يتم دراسة مدى التزام هذه المؤسسات بالأطر التشريعية والتتنظيمية التي تحكم النقد الأجنبي وحركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى إجراءات مكافحة غسيل الأموال ومكافحة الإرهاب، وهذا بهدف ضمان الحكومة الجيدة والالتزام الصارم بالقواعد المهنية، وتم مراقبة البنوك والمؤسسات المالية دون تمييز (عامة/خاصة) من قبل الهيكل مركزي المتخصص التابع للمديرية العامة للمفتشية العامة للبنك المركزي.

ويشمل التقىش الموقعي على عدة مكونات، منها:

- تقييم الإطار التنظيمي للبنك أو المؤسسة المالية، بما في ذلك الأقسام المسئولة عن المحاسبة، تكنولوجيا المعلومات، الخزانة، الخصوم، وإدارة التجارة الخارجية؛

- تقييم وتقدير عمليات الائتمان؛

- التدقيق في الإطار المالي (مخاطر الائتمان، وضع الخصوم، نسب الملاعة المالية، وغيرها من المؤشرات)؛

- فحص الحسابات البنكية واكتشاف أي ظروف شاذة؛

- التتحقق من الالتزام بقواعد الصرف الأجنبي في إدارة معاملات التجارة الدولية (تبرير التحويلات من وإلى الدولة، وثائق التوطين، وما إلى ذلك).

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

للتتم معالجة تقارير التفتيش الموقعي من قبل اللجنة المصرفية التي تصدر، عند الاقتضاء، أوامر قضائية أو عقوبات.

ومن خلال الجدول الموالي رقم (20) نوضح عدد المهام التي تم تنفيذها من قبل مصالح بنك الجزائر طيلة فترة الدراسة (2004-2023)، كما يلي:

**الجدول رقم 20: نتائج الرقابة الميدانية (بعين المكان)**

| السنوات | النتائج             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |
|---------|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|
|         | عدد المهام الرقابية |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |
|         |                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    | السنوات |
| 2013    | 24                  | 28 | 38 | 52 | 33 | 31 | 25 | 23 | 18 | 24 |         |
| 2023    | 40                  | 68 | 49 | 51 | 44 | 32 | 39 | 28 | 45 | 32 |         |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

يبين الجدول أعلاه (20) عدد المهام الرقابية الميدانية التي قام بها بنك الجزائر على البنوك خلال 20 سنة الأخيرة، والتي بلغت إجمالياً 724 مهمة، وبمعدل سنوي قدر بـ 36.2 مهمة رقابة، حيث شملت هذه الرقابات جميع فروع نشاطات مختلف البنوك العاملة بالجزائر (الرقابة الكاملة، التجارة الخارجية، تبييض الأموال، أنظمة الدفع، تقييم المحفظة وتحقيقات خاصة)، وقد سُجل أدنى عدد لمهام الرقابة سنة 2005 بـ 18 رقابة، والتي توزعت كالتالي: مراقبة عمليات التجارة الخارجية لتسع (9) بنوك؛ تقييم محفظة خمسة (5) بنوك عامة؛ التحقيقات الخاصة التي أثرت على أربع (4) بنوك، بينما أعلى عدد لمهام الرقابة بعين المكان فُسُجلت بسنة 2022، كما نلاحظ من خلال هذه النتائج أنَّ 09 سنوات من أصل 20 سنة قد تجاوزت المعدل السنوي لعدد مهمات الرقابة (36.2)، وبعد اطلاعنا على محتوى التقارير السنوية لبنك الجزائر خلال فترة الدراسة؛ وجدنا أنه من أهم نتائج التي تم التوصل إليها عبر تلك البعثات الميدانية وجود مشاكل ونواقص في المجالات التالية: الحكومة، بما في ذلك تشكيل لجان المراجعة واستقلاليتها، ونقص الإفصاح فيما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة؛ وإدارة مخاطر الائتمان، بما في ذلك تقييم طلبات القروض، وإجراءات الموافقة على الائتمان، والإشراف على

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

القروض المترکزة جغرافياً؛ وجودة المعلومات ورصدها؛ وقصور أنظمة المعلومات وإجراءات أمنها. علاوة على ذلك، يوجد نقص كبير في الكوادر المؤهلة في مجالات الرقابة وعمليات أمن المعلومات، خاصةً عندما لا تشمل الرقابة جميع أقسام البنك الخاضعة للتدقيق.

#### **ثالثاً/- إنشاء مشروع التنقيط البنكي SNB:**

في إطار تحديث أجهزة الرقابة وبهدف تطوير نظام متكامل وдинاميكي لاختبار القدرة على تحمل الضغوط، قام بنك الجزائر سنة 2012 بإطلاق أول تجربة على مستوى بنكين (عمومي وخاصة) استعاناً بالمساعدة التقنية للبنك الدولي، حيث تم إنشاء تطبيق نظام التنقيط البنكي SYNOBA، المستوحى من منهجية CAMELS، ويدعم هذا التطبيق نظاماً للتتبؤ المالي واختبارات الضغط الكلي، وهو جزء من نهج ديناميكي يسمح بوضع سيناريوهات خدمات شديدة ومحتملة، بهدف تحديد وقياس مدى ضعف ومرونة البنوك والمؤسسات المالية كل على حدى، والنظام البنكي ككل. كما يهدف هذا المشروع إلى حوسبة جميع التقارير المحاسبية والتخطيطية الواردة من البنوك والمؤسسات المالية على الوسائل المغناطيسية، وأنتمة التحكم فيها لضمان اتساق البيانات بين التقارير المختلفة، والسماح لاستخراج البيانات حسب الحاجة (Algeria 2013)، غير أنه تم تأجيل دخول المشروع حيز التنفيذ مرتين: الأولى سنة 2014 بسبب الشروع في إصلاح الإطار الاحترازي المتواافق مع معايير لجنة بازل 02؛ والثانية سنة 2016 عقب إعطاء الأولوية لتحويل نسخة (ORCALE) الخاصة بنك الجزائر (Bank of Algeria 2020b).

وسعياً منه لتطوير موارد الإشراف، قام بنك الجزائر سنة 2020 في الشروع بتطوير نظام SYNOBA القائم على الرقابة بعين المكان إلى جهاز من صنف SREP (المراجعة الإشرافية وعملية التقييم)؛ والذي سيُخضع لرقابة دائمة، حيث تم تجسيده هذا المشروع من خلال إعداد 10 دلائل منهجية تحدد المقاربة الجديدة لتنقيط البنوك والمؤسسات المالية، إضافةً إلى شبكة مساعدة لتصنيف التقييم العام وبطاقة تنقيط تلخص النقاط المقدمة لكل مؤسسة من المؤسسات المعنية بهذا الإجراء. كما يهدف هذا النظام (SREP) إلى تعزيز قدرة الكشف المبكرة عن وضعيات الهشاشة للبنوك والمؤسسات المالية، من أجل المباشرة في إجراءات مسبقة لتحسين واستعادة المؤسسة إلى وضعها، وتزويد سلطة الإشراف بالاستخلاصات الرئيسية لعمليات التحقق واقتراح الإجراءات المتعلقة بالإشراف المناسبة قصد تجنب إفلاس البنوك (Bank of Algeria 2021).

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وخلال نفس السنة (2020)، تم إجراء وتنظيم أول تمرين لاختبار القدرة على تحمل الضغوط من نوع جديد (Top - down/Bottom-up)؛ والذي يعتبر مفيداً في العديد من النواحي، لاسيما من خلال إشراك البنوك في تطبيق سيناريوهات الإجهاد بالبيانات الخاصة بها، وتوقع تطورات وضعياتها المحاسبية والاحترازية في ظل أزمة Covid-19، مما يساعد أصحاب القرار على اتخاذ القرارات المناسبة (Bank of Algeria 2021).

### **الفرع الثالث: التدقيق الخارجي**

يعتبر التدقيق الخارجية ممارسة شائعة وسائدة في المؤسسات المالية وغير المالية، نظراً لنزاهته وشفافيته في الإفصاح عن المعلومات المالية، وتحقق هذا النوع من خلال استعانة البنوك الجزائرية بخبراء خارجيين في أي وقت لتقييم أنشطتها المالية بشكل عام أو على فترات زمنية محددة، أو لتحليل أساليب الإدارة العامة أو إدارة المخاطر المختلفة، حيث يُطلب منهم، بصفتهم أمناء على الشرعية والقانون، فحص وتحليل السجلات المحاسبية والوثائق والأوراق المالية للبنوك والمؤسسات المالية من خلال تدقيق شامل للحسابات وممارسات الإدارة وعلاقات المساهمين، حتى يحافظوا على سلامة عمليات البنك أو سمعته في حال تعطلها (Bank of Algeria 2004).

ولهذا نجد أنَّ المشرع الجزائري قد أرسى عبر قانون النقد والقرض إطاراً للتدقيق البنكي الخارجي من خلال وجوب تعيين معاذِي حسابات في البنوك والمؤسسات المالية، حيث تهدف هذه الرقابة التي يمارسها معاذِي الحسابات تحت إشراف بنك الجزائر إلى التأكد من صحة المعلومات المستسقة من المستندات والوثائق التي تقدمها له هذه الكيانات المالية، إلى جانب قيامهم بعمليات تفتيشية دورية مستمرة. ونظراً لأهميتها، أكد المشرع على ضرورة تعيين كل بنك أو مؤسسة مالية معاذِي حسابات اثنين على الأقل مسجلين لدى نقابة الخبراء ومعايير الحسابات، إذ جعل من هذا الشرط ضرورة قانونية إلزامية (Bank of Algeria 2004)، ويُطلب من هؤلاء المعاذِي القيام بالمهام التالية:

- الإعلام الغوري لمحافظ بنك الجزائر حول أي خروقات تم ارتكابها من طرف البنك الخاضع لرقابتهم؛
- تقديم تقرير مفصل حول الرقابة التي قاموا بها إلى محافظ بنك الجزائر، مع وجوب تسليميه في أجل أقصاه 04 أشهر من تاريخ اختتام السنة المالية؛
- وجوب إرسال نسخة من التقرير الموجه للجمعية العامة للبنك إلى محافظ بنك الجزائر؛

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- تقديم تقرير خاص ومفصل للجمعية العامة للبنك حول قيام البنك الخاضع لرقابتهم بمنح أي تسهيلات لأحد الأشخاص في أجل أقصاه 13 شهراً من تاريخ اختتام السنة المالية، وهذا بالنسبة للبنوك المحلية، أما بالنسبة للبنوك الأجنبية فيتم تقدير هذا التقرير إلى فروع مماثليها بالجزائر؛

كما يخضع محافظي الحسابات للرقابة من طرف اللجنة المصرفية؛ التي بإمكانها تسلیط العقوبات التالية عليهم عند إخلالهم بأحد أركان الرقابة: (الجزائر 2003)

- التوبیخ؛

- منعهم من مواصلة الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية؛

- يمكن أن تصل عقوبة منعهم من ممارسة مهامهم في الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية لمدة تصل ل 04 سنوات؛

كما لا يمكنهم أخذ أي قرض من قبل البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة لرقابتهم، سواءً كان ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

### **المبحث الثالث: الأداء المالي للبنوك الجزائرية**

يُعد تقييم أداء البنوك أمراً بالغ الأهمية، إذ يُشكّل الأداء الفعال للنظام البنكي ركيزةً أساسيةً للاقتصاد بصفة عامة؛ وتشير هذه الدراسة إلى تحديد أثر إجراءات حوكمة البنوك على تحسين الأداء المالي الإجمالي للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)، وذلك بالاعتماد على مختلف التقارير السنوية لبنك الجزائر؛ حيث سنقوم بتحليلها استناداً إلى طريقة تحليل المحتوى (Content Analysis) والتحليل المالي.

#### **المطلب الأول: واقع السوق البنكي بالجزائر**

قبل تحليل المؤشرات المالية للبنوك العاملة بالجزائر، ارتأينا في البداية إلى تقييم الإطار الهيكلي للقطاع البنكي بالجزائر، والذي يشمل عدد من البنوك العمومية والخاصة، إذ كان لقانون النقد والقرض 10-90 دفعه كبيرة في إنشاء بنوك خاصة بالجزائر، حيث ولجت العديد من البنوك إلى الساحة البنكية بالجزائر، خاصة منها البنوك الفرنسية، وهذا بدايةً من عام 1997، ومع نهاية سنة 2023 بلغ عدد البنوك بالجزائر 20 بنكاً منها ما هو عام ومنها ما هو خاص.

#### **الفرع الأول: هيكل القطاع البنكي في الجزائر**

بلغ عدد البنوك العاملة بالجزائر إلى غاية سنة 2023 بنكاً، منها 07 بنوك عامة و 13 بنك خاص، حيث كان عدد البنوك 21 بنكاً مع بداية سنة 2004، لتختفي بعدها بسنة واحدة إلى 18 بنك، وذلك ناجم عن أزمة البنوك الخاصة التي شهدتها الجزائر والتي تم التطرق إليها سابقاً، إذ قامت السلطات العامة بالجزائر ممثلة في بنك الجزائر بسحب الاعتماد من 03 بنوك خاصة، ليتراجع بعدها العدد الإجمالي للبنوك في حدود 20 بنكاً، فتارة كان بنك الجزائر يسحب اعتماده بسبب الخروقات التي قام بها البنوك الخاصة أو أحياناً بسبب تغيير البنك لنشاطه مثل بنك تعاونية التأمين الفلاحي الذي اتخذ منذ سنة 2009 صفة مؤسسة مالية، وتتجدر الإشارة إلى أنَّ البنوك العامة لم يتغير عددها إلى غاية سنة 2022، وهذا بعد اعتماد بنك عمومي جديد (البنك الوطني للإسكان) بتاريخ 2022/12/29.

ومن خلال الجدول الموالي رقم (21) نستعرض تطور عدد البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023):

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الجدول رقم 21 : تطور عدد البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)

| السنوات |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                 | عدد البنوك |  |            |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|------------|--|------------|
| 2013    | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | البنوك العمومية |            |  |            |
| 06      | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | البنوك الخاصة   |            |  |            |
| 13      | 14   | 14   | 14   | 14   | 14   | 12   | 11   | 12   | 15   |                 |            |  |            |
| 19      | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 18   | 17   | 18   | 21   |                 |            |  |            |
| 2023    | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |                 | السنوات    |  | عدد البنوك |
| 07      | 07   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   | 06   |                 |            |  |            |
| 13      | 13   | 13   | 14   | 14   | 14   | 14   | 14   | 14   | 14   |                 |            |  |            |
| 20      | 20   | 19   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   |                 |            |  |            |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

كما نقوم من خلال الجدول أدناه رقم (22) بعرض جميع البنوك المعتمدة في الجزائر وفق آخر تقرير سنوي لبنك الجزائر (سنة 2023)، وقد قسمناها إلى:

- حسب الملكية: 07 بنوك عمومية، و13 بنك خاص.

- حسب الإيديولوجية: 18 بنكاً تقليدياً، وبنكين (02) إسلاميين.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الجدول رقم 22: هيكل القطاع البنكي في الجزائر لسنة 2023

| البنوك الإسلامية   | البنوك الخاصة   | البنوك العمومية  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- بنك البركة الجزائري</li> <li>- بنك السلام - الجزائر (ASBA)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- NATIXIS الجزائر</li> <li>- SOCIETE GENERALE الجزائر</li> <li>- CITIBANK N.A. الجزائر (فرع بنك ARAB BANK PLC — بنك)</li> <li>- BNP PARIBAS الجزائر</li> <li>- TRUST BANK الجزائر (TBA)</li> <li>- بنك الخليج - الجزائر (AGB)</li> <li>- بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر (HBTF)</li> <li>- FRANSABANK الجزائر</li> <li>- H.S.B.C. الجزائر (فرع بنك)</li> <li>- المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر (BANK ABC)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بنك الجزائر الخارجي (BEA)</li> <li>- البنك الوطني الجزائري (BNA)</li> <li>- بنك الفلاحه والتنمية الريفية (BADR)</li> <li>- بنك التنمية المحلية (BDL)</li> <li>- القرض الشعبي الجزائري (CPA)</li> <li>- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)</li> <li>- البنك الوطني للإسكان</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الموقع الرسمي لبنك الجزائر

**الفرع الثاني: نطاق التوزيع البنكي**

تهيمن البنوك والمؤسسات المالية العمومية على القطاع المالي بالجزائر، من خلال شبكة وكالاتها الكبيرة والتي وصلت إلى غاية سنة 2023 لـ 1337 وكالة مقارنة بـ 471 وكالة فقط لدى البنوك الخاصة، والتي بالرغم من تسارع وتيرة إنشاءها للوكلالات مقارنة بسنة 2004 (زدات بنسبة 292.5%) إلا أنها تبقى بعيدة جدًا عن تلك المسجلة لدى البنوك العمومية (يضافي عدد وكالات البنوك العمومية ما يقارب 03 أضعاف عددها

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2023-2004)**

لدى البنوك الخاصة)، وهذا بالرغم من أنّ عدد البنوك الخاصة المعتمدة بالجزائر يضاعف عدد البنوك العمومية، وهذا يمكن إرجاعه إلى أنّ شبكة البنوك والمؤسسات المالية العمومية تغطي جميع ولايات الوطن عكس البنوك والمؤسسات المالية الخاصة التي طورت شبكاتها فقط على مستوى ولايات الشمال.

تجدر الإشارة إلى أنه منذ سنة 2018 زاد عدد الوكالات سواءً لدى البنوك العمومية أو البنوك الخاصة؛ وذلك يعود إلى إنشاءهم لوكالات خاصة بالصيغة الإسلامية؛ تزامنًا مع ظهور النظام 18-02 الصادر بتاريخ 2018/11/04؛ والذي يتضمن قواعد ممارسة العمليات البنكية الإسلامية المتعلقة بالصيغة التشاركية من طرف البنوك والمؤسسات المالية؛ وهو الآخر قد تم تعزيزه بالنظام 20-02 الصادر بتاريخ 2020/03/15؛ والمحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيغة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

والجدول الموالي رقم (23) فيوضح تطور عدد وكالات البنوك والمؤسسات المالية العاملة بالجزائر خلال الفترة :(2023-2004)

**الجدول رقم 23 : تطور عدد وكالات البنوك والمؤسسات المالية في العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)**

| السنوات        | عدد الوكالات | البنوك العمومية |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------|--------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                |              | 2013            | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
| 1094           | 1091         | 1083            | 1077 | 1072 | 1057 | 1039 | 1126 | 1097 | 1063 |      |      |
| 315            | 301          | 274             | 288  | 252  | 244  | 196  | 130  | 130  | 120  |      |      |
| 1409           | 1392         | 1357            | 1365 | 1324 | 1301 | 1235 | 1256 | 1227 | 1183 |      |      |
| السنوات        | عدد الوكالات | المجموع         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|                |              | 2023            | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
| 1337           | 1299         | 1260            | 1241 | 1228 | 1204 | 1142 | 1134 | 1123 | 1113 |      |      |
| 471            | 463          | 458             | 441  | 439  | 425  | 359  | 356  | 346  | 332  |      |      |
| 1808           | 1762         | 1718            | 1682 | 1667 | 1629 | 1501 | 1490 | 1469 | 1445 |      |      |
| <b>المجموع</b> |              |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المطلب الثاني: مؤشرات ربحية البنوك**

تُعد الربحية مقاييسًا اقتصاديًا ومالياً بالغ الأهمية لتقدير أداء البنك، إذ يُعد تحقيق الثروة للمساهمين هدفًا أساسياً لهذه المؤسسات، فمن خلال نسب الربحية يتبيّن مدى الإنجاز في تحقيق هذا الهدف، كما تعتبر هذه الأدوات بديلة لمؤشرات السوق لتقدير أداء البنك، لا سيما في الدول التي تفتقر إلى أسواق مالية نشطة مثل ما هو الحال في دولة الجزائر، إضافةً إلى ذلك تمثل هذه النسب الفئة الأكثر شيوعاً وأهميةً بين النسب لدى المحللين الماليين، فهي تمثل المقياس النهائي لتقدير الأداء العام للبنك طوال السنة المالية، وبدوره فإن بنك الجزائر يوفر العديد من هذه المؤشرات، إلا أننا في دراستنا هذه سنستعين فقط بـ 05 مؤشرات، نظرًا لتوفرها طيلة فترة دراستنا الممتدة من سنة 2004 إلى غاية سنة 2023؛ مستبعدين في ذلك بعض المؤشرات التي لم تتوفر خلال فترة الدراسة التي اخترناها، ومما يلي سنتعرض هذه المؤشرات الخمس (05) المستوحاة من التقارير السنوية لبنك الجزائر.

**الفرع الأول: مؤشر العائد على رأس المال (ROE)**

وكما تم ذكره وتعريفه سابقاً بصورة أكثر تفصيلاً مما سنتطرق إليه الآن؛ فإن معدل هذا المؤشر يُحدد مدى قدرة وكفاءة البنك على تحقيق عائد مالي من استثمارات المساهمين، وهو يُمثل نسبة العائد لكل دينار مُستثمر من حقوق الملكية (Pennacchi and Santos 2018)، وتقييم البنوك الجزائرية لهذا المؤشر من خلال المعادلة التالية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{العائد على رأس المال (ROE)} = \frac{\text{الناتج المحلي}}{\text{متوسط رأس المال}} \times 100$$

ومن خلال تقارير بنك الجزائر توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة من خلال الجدول رقم (24)، والتي توضح نتائج تغيرات معدل العائد على رأس المال (ROE) سواء لدى البنوك العمومية أو لدى البنوك الخاصة أو لدى القطاع البنكي برمته:

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**الجدول رقم 24: تطور معدل العائد على رأس المال (ROE) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)**

الوحدة: نسبة مئوية (%)

| السنوات | نسبة ROE |       |       |       |       |       |       |       |       |      |                 |
|---------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-----------------|
|         | 2013     | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006  | 2005  | 2004 | البنوك العمومية |
| 21.37   | 23.89    | 26.64 | 22.7  | 27.41 | 25.01 | 23.64 | 17.46 | 5.63  | 3.93  |      | البنوك الخاصة   |
| 19.87   | 21.02    | 22.29 | 16.79 | 21.84 | 25.60 | 28.01 | 23.40 | 25.43 | 23.38 |      | القطاع البنكي   |
| 18.97   | 22.67    | 24.58 | 21.70 | 23.01 | 25.03 | 24.47 | 19.02 | 15.74 | 14.98 |      | البنوك العمومية |
| السنوات | نسبة ROE |       |       |       |       |       |       |       |       |      |                 |
|         | 2023     | 2022  | 2021  | 2020  | 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014 | البنوك الخاصة   |
| 15.52   | 11.97    | 13.47 | 10.78 | 12.31 | 22.68 | 19.99 | 18.69 | 23.37 | 25.22 |      | القطاع البنكي   |
| 20.07   | 20.11    | 18.29 | 16.34 | 22.51 | 21.21 | 14.69 | 15.28 | 16.10 | 19.97 |      | البنوك العمومية |
| 15.59   | 13.47    | 14.35 | 11.80 | 14.08 | 22.38 | 18.84 | 17.89 | 21.48 | 23.75 |      | البنوك العمومية |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

تبين نتائج الجدول أعلاه رقم (24) ما يلي:

أولاً/- بالنسبة للبنوك العمومية:

سجلت البنوك العمومية نسب جد دنيا خلال السنتين الأوليتين لفترة الدراسة (2004 و2005)، إذ جانبت هذه المعدل خلال هذين السننين كثيراً الحدود الطبيعية المتعارف عليها (10%-30%)، وهو ما قد أثر على المعدل المسجل في القطاع البنكي ككل، وبعد اطلاعنا على محتوى التقرير السنوي لبنك الجزائري وجدنا أن سبب ذلك يعود لضعف نمو أعمالها مقارنة بأسهمها، وبقاء الأموال معطلة دون توظيفها، وكذلك للسياسة المعتمدة المتمثلة في الخدمات التي تقدمها والممحضورة في تقديم الخدمات غير الوسيطة، وخاصة التجارة الخارجية، وبالتالي ركود نفوذها المالي (Bank of Algeria 2005)، ومع بداية سنة 2006 سجل هذا المعدل ارتفاعاً جد ملحوظ مسجلاً أعلى قيمة له سنة 2009، حيث يمكن تفسير ارتفاعه بشكل رئيسي خلال سنة 2006 من خلال ربحية أصولها

التي زادت، ولكن بنسبة أقل من نتائجها (Bank of Algeria 2007)، بينما يعود سبب ارتفاعه سنة 2009 إلى التأثير المشترك للزيادة الكبيرة في نتائجها خلال العام والزيادة المعتدلة في حقوق الملكية الناتجة عن تخصيص نتائج عام 2008 للاحياطيات ولرفع مستوى حقوق الملكية في عام 2009 (Bank of Algeria 2010)، ليتراجع بعدها نسبياً، غير أنه سنة 2014 عاد للارتفاع، ثم أصبح بعدها يتذبذب اتجاهه ما بين الارتفاع والهبوط، إلا أنه قد سجلنا تراجعاً كبيراً له خلال سنة 2019 مقارنة بالسنة التي سبقته (تراجع بأكثر من 10 نقاط)، وتراجعه أيضاً في السنة التي تليها مباشرة (سنة 2020 بلغ هذا المعدل 10.78%)، ويرجع سبب ذلك، أولاً: التأثير المزدوج لانخفاض الناتج الصافي (33.6%-5.4%) وارتفاع الأموال الخاصة (19%)، ثانياً لأزمة كوفيد 19، التي سببت ركوداً للبنوك العمومية، وهو ما أدى إلى هذا التراجع في معدل هذا المؤشر (Bank of Algeria 2020b) (Bank of Algeria 2021)، ليعاود بعدها هذا المعدل في الارتفاع نوًعاً ما بسبب الإجراءات التي قام بها بنك الجزائر بتحفيض تطبيق الإجراءات الاحترازية وتراجيلها حتى يتuaى الاقتصاد، وهو ما ساهم في ارتفاع هذا المؤشر خصوصاً سنة 2023، التي تميزت في زيادة صافي دخل البنك بـ 20.6% عن سنة 2022، وكذلك لارتفاع هامش الفائدة من جهة؛ ومن جهة أخرى لانخفاضٍ في المصاريF التشغيلية (Bank of Algeria 2023)، (Bank of Algeria 2024).

وعلى العموم كان معدل العائد على رأس المال (ROE) لدى البنوك العمومية مؤثراً على ارتفاعه في القطاع البنكي كل لمدة 10 سنوات (10 سنوات فاق فيها (ROE) لدى البنوك العمومية، (ROE) لدى القطاع البنكي).

**ثانياً/- بالنسبة للبنوك الخاصة:**

سجلت البنوك الخاصة معدلات مرتفعة لهذا المؤشر خلال السنوات الأولى من فترة الدراسة، فقد سجلت سنة 2005 ما قيمته 25.43%， وهي أعلى ب نقطتين عن ما سجلته سنة 2004، وهذا بالرغم من أزمة البنك الخاصة التي عصفت بالساحة البنكية بالجزائر، إلا أنَّ البنوك الأخرى الخاصة بقيت صامدة ولم تتأثر كثيراً بهذه الأزمة، وبالرجوع إلى سبب ذلك نجد أنها عرفت كيفية توظيفها أموالها، وهو ما مكنها من زيادة أرباحها الصافية الناجم عن نمو أعمالها (Bank of Algeria 2005)، غير أنه هذا المعدل قد تراجع سنة 2006 بنسبة طفيفة على الرغم من زيادة حجم نتائجها، وذلك يعود إلى الرفع من حقوق الملكية لديها المتصلة في زيادة رأس مالها؛ رغبة منها في الامتثال للأنظمة الجديدة المتعلقة بالحد الأدنى لرأس المال (Bank of Algeria 2007)، لكنها بعدها مباشرة في السنة الموالية ارتفعت قيمة هذا العائد؛ والذي بلغ أعلى له خلال هذه الفترة، حيث بلغ ما معدله 28.01%， فهذا التطور الإيجابي لنتائجها ينبع من تحسن ربحية أصولها ودخلها من الخدمات البنكية

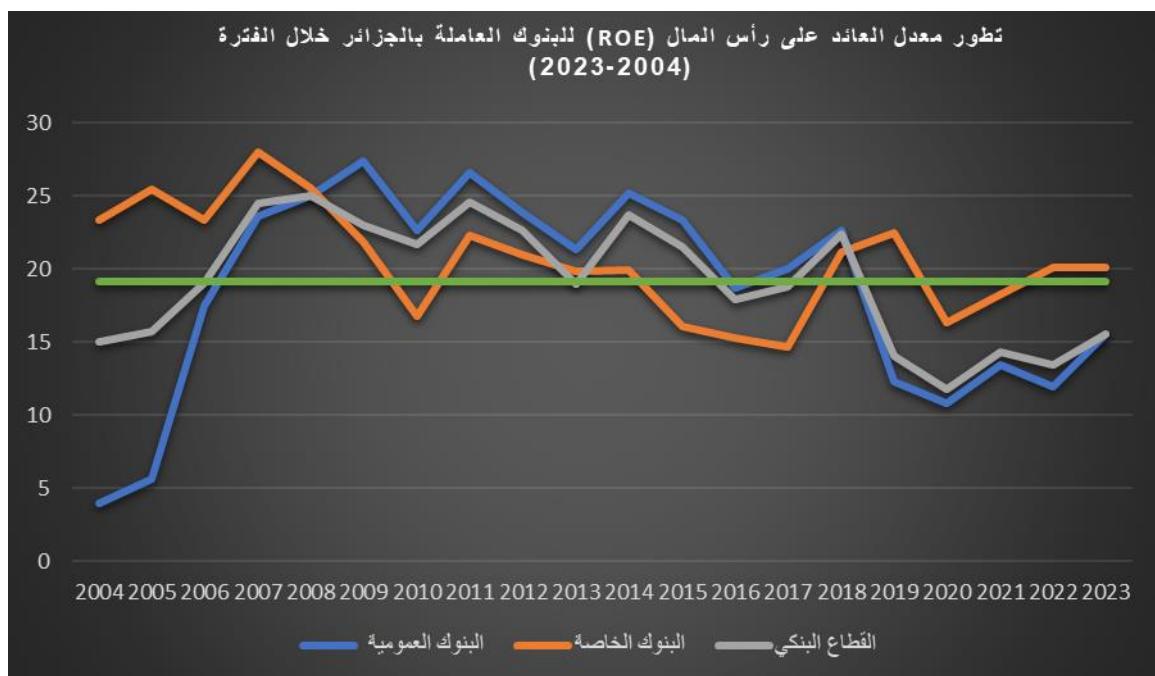
### الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2023-2004)

(Bank of Algeria 2008)، وفي باقي سنوات فترة الدراسة لم يثبت اتجاه معدل هذا المؤشر ما بين الصعود والهبوط، فتارةً يواصل نسقه صعوداً في بعض السنوات وتارةً أخرى يواصل هبوطه، غير أنه سجل سنة 2017 أدنى قيمة له؛ والذي بلغ من خلالها ما نسبته 14.69%， وبتحليلنا عن سبب ذلك؛ وجدنا عدم تناسب بين ارتفاع نتائج أعمال البنوك الخاصة خلال هذه السنة مقارنةً بمتوسط رأس مالها الخاص، هذا الأخير ارتفع بقيمة كبيرة (Bank of Algeria 2018b)، والجدير باللاحظة هنا أنَّ البنوك الخاصة لم تتأثر بتعلية بنك الجزائر رقم 18-03 الصادرة بتاريخ 04/11/2018؛ الآمرة للبنوك برفع أموالها، بل بالعكس فقد ارتفع معدل هذا المؤشر خلال سنة 2019، وأخيراً نجد أنها هي الأخرى تأثرت بأزمة كوفيد 19، والتي ساهمت بانخفاض هذا المؤشر، وهو أمر جد طبيعي، باعتبار أنَّ هذه الجائحة قد تأثرت بها أكبر الاقتصاديات وأكبر البنوك في العالم، إلا أنها تعافت بعد برنامج إعادة التمويل الخاص المقترن باستئناف النشاط الاقتصادي؛ الذي أطلقه بنك الجزائر؛ وهو ما مكن البنوك من تحقيق المزيد من النتائج والأرباح (Bank of Algeria 2023, 2024).

وعلى العموم كان معدل العائد على رأس المال (ROE) لدى البنوك الخاصة مؤثراً على ارتفاعه في القطاع البنكي ككل لمدة 11 سنة (11 سنة فاق فيها (ROE) لدى البنوك الخاصة، (ROE) لدى القطاع البنكي).

والشكل الموالي رقم (09) يوضح تغير معدل العائد على رأس المال (ROE) لدى البنوك العاملة لـلجزائر:

الشكل رقم 09: منحنى بياني لتطور (ROE) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الفرع الثاني: مؤشر العائد على الأصول (ROA)

يعرف هذا المؤشر هذا أيضاً بمردودية الأصول، حيث تقييم هذه النسبة كفاءة إدارة البنك في توظيف أصوله وفعاليتها في تحقيق الأرباح من استثماراته، بغض النظر عن استراتيجية التمويل المتتبعة، سواءً بالتمويل الذاتي أو بالاقتراض، إذ تُعدّ هذه النسبة من أكثر المقاييس فعالية لتقدير ربحية البنك (Kupiec and Lee 2013)، ويتم قياسه من قبل البنوك الجزائرية من خلال العلاقة التالية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{الناتج}}{\text{متوسط الأصول}} \times 100$$

ومن خلال مختلف تقارير بنك الجزائر تمكنا من الحصول على النتائج التالية الموضحة من خلال الجدول رقم (25)، والتي تعطينا نتائج تغيرات العائد على الأصول (ROA) لدى كل من: البنوك العمومية والبنوك الخاصة و القطاع البنكي ككل، وهذا خلال الفترة (2004-2023):

**الجدول رقم 25: تطور معدل العائد على رأس المال (ROA) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)**

الوحدة: نسبة مئوية (%)

| السنوات         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | نسبة ROA        |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|
|                 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |                 |
| البنوك العمومية |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | نسبة ROA        |
| 3.14            | 1.36 | 1.64 | 1.98 | 2.02 | 1.77 | 0.99 | 0.87 | 0.75 | 0.3  | 0.23 | البنوك العمومية |
| البنوك الخاصة   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | نسبة ROA        |
| 1.67            | 2.93 | 3.12 | 3.04 | 3.02 | 2.94 | 3.27 | 3.21 | 2.31 | 2.38 | 1.72 | البنوك الخاصة   |
| القطاع البنكي   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | نسبة ROA        |
| 1.28            | 1.49 | 1.14 | 1.53 | 1.23 | 1.26 | 2.27 | 1.97 | 1.68 | 1.76 | 1.77 | البنوك العمومية |
| البنوك الخاصة   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | نسبة ROA        |
| 2.93            | 2.93 | 3.06 | 2.90 | 2.73 | 3.16 | 3.38 | 2.59 | 2.84 | 3.11 | 3.38 | البنوك الخاصة   |
| القطاع البنكي   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | نسبة ROA        |
| 1.49            | 1.49 | 1.38 | 1.72 | 1.43 | 1.51 | 2.42 | 2.05 | 1.83 | 1.92 | 1.99 | القطاع البنكي   |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

وتبيّن نتائج الجدول رقم (25) أعلاه:

**أولاً/- بالنسبة للبنوك العمومية:**

تماشياً مع النسب الملاحظة عند تحليل نتائج العائد على رأس المال (ROE)، فإننا نجد أنَّ معدل العائد على الأصول (ROA) قد سجل هو الآخر نسب دنيا خلال السنتين الأوليتين من فترة الدراسة (2004 و2005)، حيث لم تصل إلى المعدل الأدنى الطبيعي (0.5%)، وهذا ناتج عن التدهور النسبي في ربحية أصولها وارتفاع مستوى أصولها غير المنتجة (Bank of Algeria 2005)، ليتحسن هذا المعدل بداية من سنة 2006؛ مسجلًا أعلى قيمة له سنة 2018 وقبله أيضًا في سنة 2010 التي وصل فيها لـ 2.02%， وبعد الإمعان في التقرير السنوي لبنك الجزائر؛ فيعود التحسن المجلد في المقام الأول خلال سنة 2006 يأتي من معدل العائد على أصولها الإنتاجية؛ والذي ارتفع بشكل ملحوظ (Bank of Algeria 2007)، أما سبب تسجيل قيمة مثلٍ له في سنة 2010، فيمكن إرجاعه إلى زيادة حجم أنشطتها وانخفاض حصة مخصصات مخاطر الائتمان في صافي الدخل البنكي، على الرغم من ارتفاع حصة النفقات العامة (Bank of Algeria 2011a)، وبعد الصعود الذي شهدته هذا المؤشر من سنة 2006 إلى غاية سنة 2010، تراجع مرة أخرى بداية من سنة 2011 لمدة 03 سنوات متتالية، ليتحسن بعدها بداية من سنة 2014، ليسجل أعلى قيمة له كما تم ذكره أعلاه سنة 2018، حيث بلغ ما نسبته 2.27%， وهذا ما يدل على أنَّ البنوك العمومية قد حسنت من كفاءتها على تحقيق الأرباح، ليتراجع مرة أخرى سنة 2019، لكن هذا التراجع كان جد كبير (1.01 نقطة)، ليستمر هذا التراجع خصوصًا سنة 2022، حيث بلغ ما نسبته 1.14، وهذا يعود لأزمة كوفيد 19، ولاارتفاع كبير لمتوسط الأصول (Bank of Algeria 2019b, 2020b, 2023)، إضافةً إلى ضخامة أصولها ومواردها المالية المتآتية من القطاع العام وخاصة قطاع المحروقات.

وعلى العموم كان معدل العائد على الأصول (ROA) لدى البنوك العمومية مؤثراً على تراجعه في القطاع البنكي كل في 19 مرة (19 سنة كان فيها (ROA) لدى البنوك العمومية أقل من (ROA) لدى القطاع البنكي).

**ثانياً/- بالنسبة للبنوك الخاصة:**

حققت البنوك الخاصة معدلات جيدة فيما يخص مؤشر العائد على رأس المال (ROE) طيلة فترة الدراسة، حيث لم تؤثر أزمة البنوك الخاصة على أداء باقي البنوك الخاصة، حيث سجلت ما نسبته 1.72% في عز هذه الأزمة، إذ يعود سبب القيمة الجيدة لهذا المؤشر في سنتي 2004 و 2005 إلى تحسن معدل العائد على أصولها

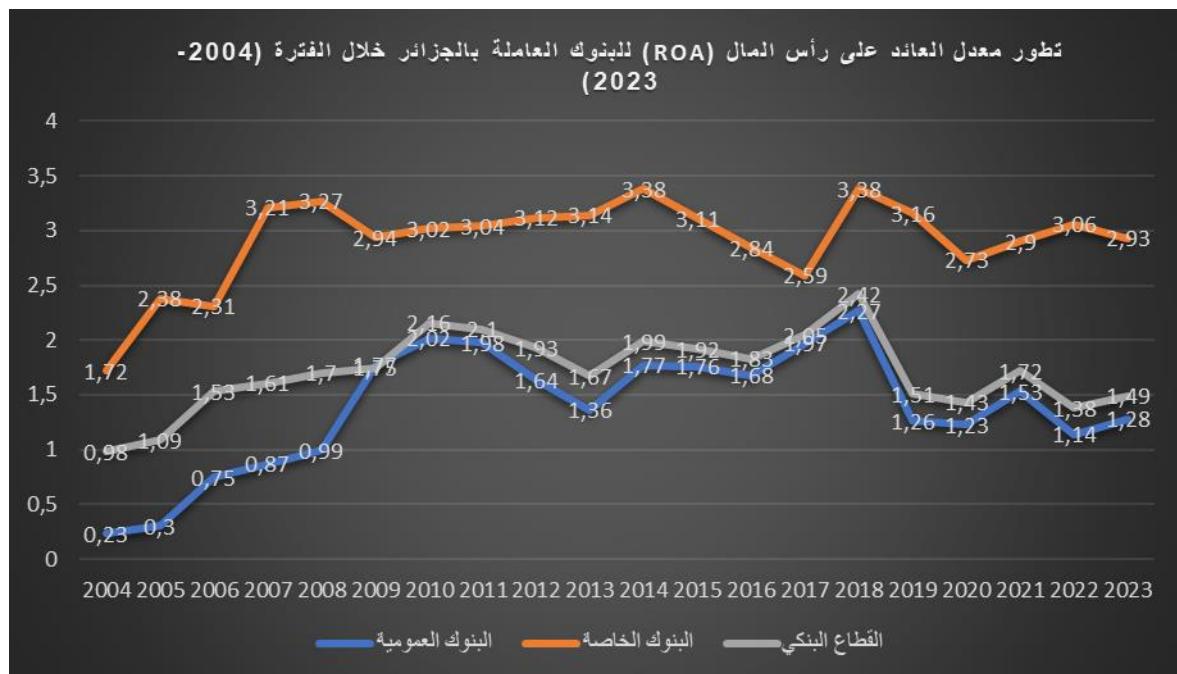
### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2023-2004)**

الإنتاجية (Bank of Algeria 2005) (Bank of Algeria 2006)، وكذلك إلى ارتفاع العائد على حقوق الملكية وفق ما شاهدناه أعلاه في الجدول السابق رقم (24) والخاص بتغيرات معدل العائد على رأس المال (ROE)، ليواصل هذا المؤشر في الارتفاع في أغلب سنوات الدراسة، وقد بلغت نسبة هذا المؤشر أعلى نسبة له خلال كل من سنتي 2014 و 2018؛ والتي وصلت إلى ما نسبته 3.38%， ما يدل على حسن كفاءتها في إيجاد البديل لتوظيف الموارد المالية المتاحة لها، كما لم تؤثر لأزمة كوفيد 19 كثيراً على كفاءتها؛ وهو ما يعني أنها تجيد توظيف مواردها حتى في أحلك الظروف.

وتتجدر الإشارة كان معدل العائد على الأصول (ROA) لدى البنوك الخاصة مؤثراً على ارتفاعه في القطاع البنكي ككل طيلة فترة الدراسة (20 سنة كان فيها (ROA) لدى البنوك الخاصة أكبر من (ROA) لدى القطاع البنكي).

والمنحنى البياني المولاي في الشكل رقم (10) يوضح تطور (ROA) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة: (2023-2004)

**الشكل رقم 10: منحنى بياني لتطور (ROA) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)**



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الفرع الثالث: مؤشر الرافعة المالية (EM)

توضح هذه النسبة مدى تضخيم العائد على الأصول من خلال الرفع المالي، مما يعكس من درجة فعالية القرارات المالية التي تتخذها إدارة البنك بشأن استخدام القروض ضمن إطارها المالي، ويطلق عليه أيضًا بمضاعف حقوق الملكية (Nyoka 2019)، حيث تقيسه البنوك الجزائرية من خلال العلاقة الرياضية التالية:

(Bank of Algeria 2005)

$$\text{مؤشر الرافعة المالية (EM)} = \frac{\text{متوسط إجمالي الأصول}}{\text{متوسط الأموال الخاصة}} \times 100$$

ومن خلال الجدول المولاي نستعرض نتائج هذا المؤشر لدى البنوك العاملة في الجزائر في القطاع البنكي بأكمله، وتفصيليًا لدى البنوك العمومية وكذا لدى البنوك الخاصة؛ وهذا على مر 20 سنة الأخيرة أي في الفترة (2004-2023) :

**الجدول رقم 26: تطور مؤشر الرافعة المالية (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)**

| 2013  | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  | السنوات |                      |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----------------------|
|       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | نسبة EM | نسبة البنوك العمومية |
| 15.71 | 14.57 | 13.45 | 11.24 | 15.49 | 25.26 | 27.17 | 23.28 | 18.77 | 17.09 | 15.36   | 11.36                |
| 6.33  | 6.74  | 7.33  | 5.56  | 7.43  | 7.83  | 8.73  | 10.13 | 10.68 | 13.59 | 6.85    | 6.31                 |
| 11.36 | 11.75 | 11.7  | 10.05 | 13.15 | 14.72 | 15.2  | 12.43 | 14.44 | 15.29 | 10.46   | 8.34                 |
| 2023  | 2022  | 2021  | 2020  | 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | السنوات | نسبة EM              |
| 10.13 | 10.5  | 8.8   | 8.76  | 9.77  | 9.91  | 10.15 | 11.13 | 13.28 | 14.25 | 10.13   | 8.8                  |
| 6.85  | 6.57  | 6.31  | 5.99  | 7.12  | 6.28  | 5.67  | 5.38  | 5.17  | 5.91  | 6.85    | 6.31                 |
| 10.46 | 9.76  | 8.34  | 8.25  | 9.32  | 9.25  | 9.19  | 9.78  | 11.19 | 11.93 | 10.46   | 8.34                 |

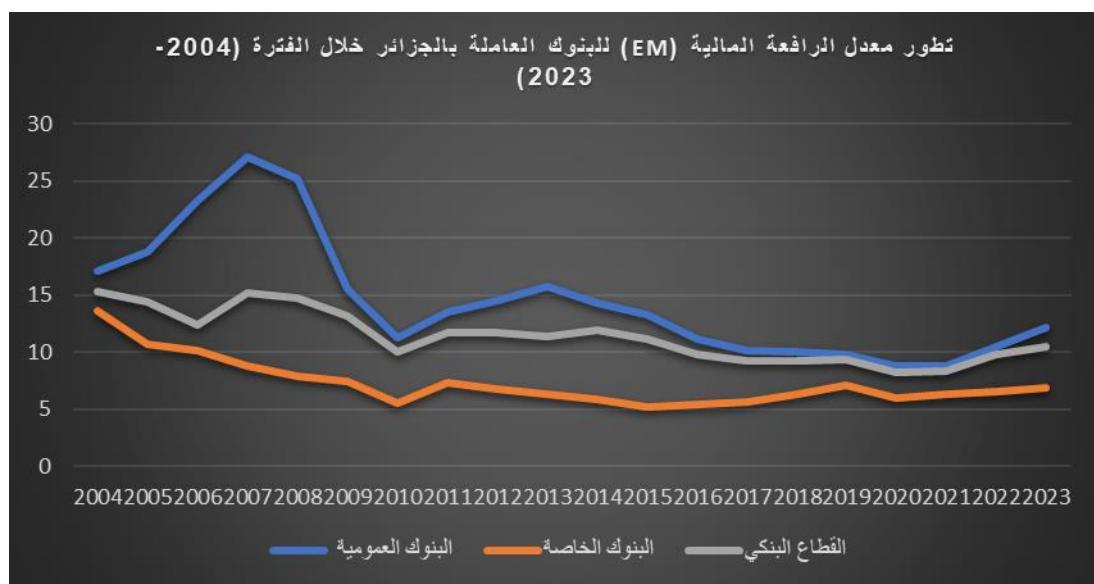
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وبناءً على مخرجات هذه النتائج؛ توصلنا إلى تسجيل مجمل الملاحظات الآتية:

مؤشر الرافعة المالية لدى البنوك العمومية في الربع الأول من فترة الدراسة (2004-2008) كان جد مرتفع؛ وبالأخص سنة 2007؛ التي بلغ فيها قيمة هذا المؤشر 27.17، ليبدأ بعدها بالتراجع؛ حيث لم يتعدى حاجز الـ 16 إطلاقاً؛ بل شهد خلال الفترة (2018-2021) أدنى قيم له (أقل من 10)، كما أنَّ في الفترة الأخيرة سابقة الذكر ، سُجل في إحدى سنواتها (2020) أدنى قيمة ببلغه 8.76، في حين أنَّ المعدل العام لهذه البنوك بلغ 14.54 هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ نجد أنَّ هذا المؤشر مرتفع مما هو مسجل لدى البنوك الخاصة، حيث تفوقت البنوك العمومية على البنوك الخاصة في جميع سنوات الدراسة، ففي البنوك الخاصة سجلت أعلى قيمة فقط في بداية فترة الدراسة؛ إذ بلغ أعلى قيمة لهذا المعدل 13.59 فقط، ليسجل بعدها تراجعاً طوال فترة الدراسة؛ حيث لم يتعدى هذا المؤشر عتبة القيمة 10 سوى في 03 سنوات الأولى لفترة الدراسة، إضافةً إلى ذلك فقد بلغ المعدل العام لهذه البنوك 7.24، وهو نصف المعدل الذي سجلته البنوك العمومية، علاوةً على ذلك؛ فقد كانت بعيدة نوعاً ما عن المعدل العام للقطاع البنكي الذي قدر بـ 11.38، ومن كل ما سبق نوضحه بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الشكل (11) رقم المولاي:

الشكل رقم 11: تطور معدل الرافعة المالية (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الفرع الرابع: مؤشر الهاشم البنكي (MB)

ويطلق على هذا المؤشر أيضاً بمنفعة الأصول (AU)، إذ يتم تحديد نسبة هذا المؤشر من خلال العلاقة بين إجمالي إيرادات البنك وإجمالي الأصول، حيث يقيس مدى مساهمة كل دينار يتم إنفاقه في الأصول على تعزيز دخل البنك، ويعتبر هذا المؤشر بمثابة أداة تشخيصية لتقدير فعالية استراتيجيات إدارة محفظة الأصول البنكية (Davis, Karim, and Noel 2025)، ويقاس هذا المؤشر من قبل البنوك العاملة في الجزائر من خلال العلاقة الرياضية الآتية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{مؤشر الهاشم البنكي (MB)} = \frac{\text{صافي المنتج المصرفي}}{\text{مجموع متبوسط الأصول}} \times 100$$

وبعد الإطلاع على تقارير بنك الجزائر خلال الفترة (2004-2023)، تمكنا من الحصول على نتائج مؤشر الهاشم البنكي (MB) للبنوك العاملة في الجزائر؛ والتي سنقوم باستعراضها عبر الجدول المولى رقم (27):

**الجدول رقم 27: تطور نسبة الهاشم البنكي (MB) للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)**

| السنوات         |         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |
|-----------------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|
|                 | نسبة MB |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |
| السنوات         | 2013    | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | نسبة MB |
| البنوك العمومية | 3.15    | 3.06 | 2.91 | 2.74 | 2.66 | 2.47 | 2.61 | 2.97 | 2.82 | 2.58 |         |
| البنوك الخاصة   | 6.04    | 6.27 | 6.92 | 7.99 | 7.81 | 7.73 | 7.01 | 5.69 | 4.67 | 4.33 |         |
| القطاع البنكي   | 3.53    | 4.12 | 4.08 | 4.01 | 3.82 | 3.68 | 3.49 | 3.24 | 3.08 | 3.02 |         |
| السنوات         | 2023    | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | نسبة MB |
| البنوك العمومية | 2.33    | 2.29 | 3.02 | 3.33 | 3.39 | 3.96 | 3.87 | 3.84 | 3.51 | 3.21 |         |
| البنوك الخاصة   | 5.46    | 5.37 | 5.58 | 6.16 | 6.85 | 6.57 | 5.98 | 5.85 | 6.40 | 5.74 |         |
| القطاع البنكي   | 2.72    | 2.67 | 3.37 | 3.70 | 3.85 | 4.32 | 4.15 | 4.14 | 3.86 | 3.56 |         |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وبعد الإطلاع على هذه النتائج؛ استخلصنا مجلد الملاحظات التالية:

#### **أولاً/ - بالنسبة للبنوك العمومية:**

سجلت هذه البنوك معدلات غير مرتفعة طوال فترة الدراسة، حيث لم تتجاوز أعلى قيمة لها حاجز 04%، والتي سجلتها سنة 2018 (3.96%)، بينما سجلت أدنى قيمة لها سنة 2022؛ إذ بلغ نسبه هذا المؤشر ما قيمته 2.29%， كما ثلّاحظ أنه طوال فترة الدراسة لم يثبت اتجاه تغير هذا المؤشر سواءً صعوداً أو هبوطاً، غير أنه لم يكن هناك فارق كبير في المعدلات السنوية، غير أنه يمكن ملاحظة بعض الجزئيات؛ فنلاحظ أنَّ معدل هذا المؤشر قد ارتفع من سنة 2004 إلى سنة 2006 بمعدل 15%， ثم ارتفع أيضاً صعوداً لمدة 10 سنوات متتالية دون أن يكون فاصل سواءً في ثباته أو انخفاضه في إحدى السنوات، حيث حافظ على نفس صعوده من سنة 2009 إلى غاية سنة 2018؛ إذ قدرت هذه الزيادة إجمالياً ب 47.75%， لتختفي بعدها مباشرة نسبته بـ 32.45% في الفترة (2019-2022)، غير أنه تحسن طفيفاً سنة 2023.

وبعد التمحيص الدقيق في تقارير بنك الجزائر وجدنا أنَّ سبب الارتفاع المتتالي لهذا المؤشر خلال الفترة الأولى (2004-2006) يعود إلى إيرادات أنشطة الأوراق المالية، التي ساهمت بنسبة 48.19% من هامش الفائد، وأيضاً لارتفاع حصة نشاط العملاء فبعدما كانت 43.52% في عام 2004، فإنها نمت بشكل أسرع بكثير لتصل إلى غاية 65.63% في عام 2005، غير أنها انخفضت قليلاً بوصولها لـ 61.81% في عام 2006. أما سبب الارتفاع في الفترة الثانية (2009-2018) (Bank of Algeria 2006, 2007) فيعود إلى تحسن معدلات الأعباء خارج الفوائد، ولانخفاض مستوى المستحقات غير الناجعة، وارتفاع هامش الفائد خصوصاً في السنوات 2011، 2015 و 2018 (Bank of Algeria 2011a, 2019b)، بينما يعود انخفاضه في الفترة (2019-2022) لتراجع صافي المنتوج البنكي بالأخص سنة 2021 (-7.7%)؛ وهذا بالرغم من قيام بنك الجزائر بتخفيض معدل الفائدة التوجيهي مرتين خلال سنوي 2020 و 2021 (انخفض من 3.5% إلى 3%) (Bank of Algeria 2022)، كما يعود تحسنه سنة 2023 إلى ارتفاع صافي المنتوج البنكي ب 10%， وارتفاع في الفوائد المستحقة والرسوم المماثلة مقارنة بالعام الذي يسبقها (Bank of Algeria 2024).

أما بخصوص تأثير معدل الهامش البنكي (MB) لدى البنوك العمومية على المعدل العام للقطاع البنكي؛ فكان مرتبطاً له، حيث طوال فترة الدراسة وجدنا (MB) لدى البنوك العمومية أقل تماماً من (MB) لدى القطاع البنكي.

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

ثانياً/- بالنسبة للبنوك الخاصة:

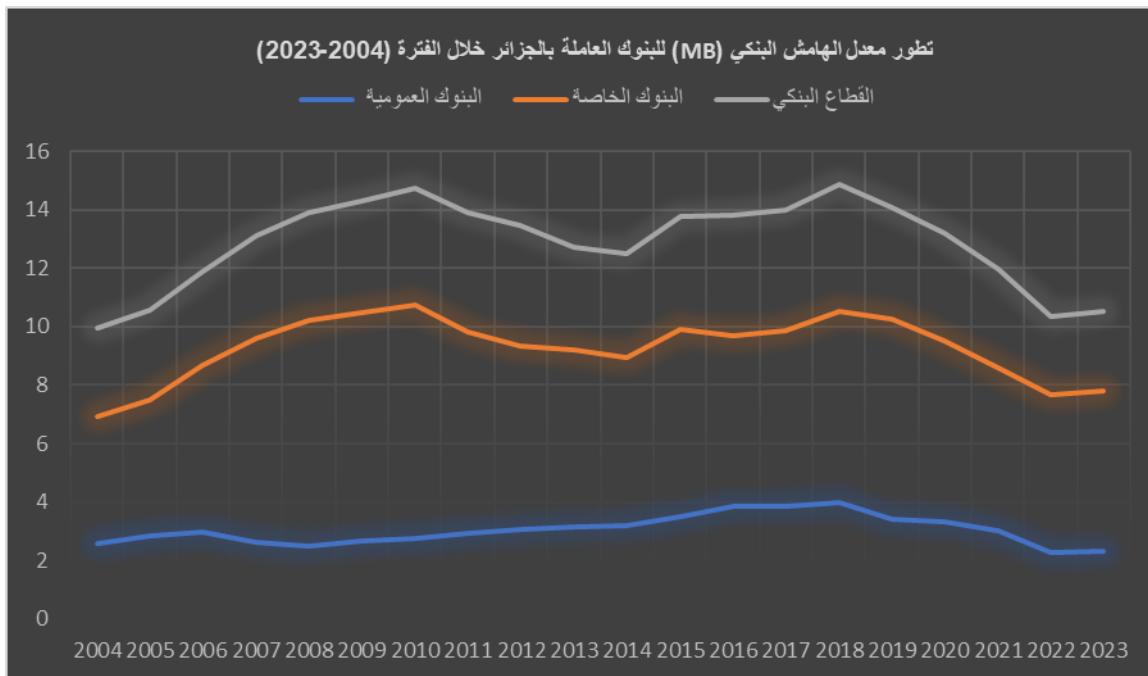
سجلت هذه البنوك نسب مرتفعة طوال سنوات 20 سنة الماضية، حيث كانت أدنى نسبة لهذا المؤشر في بداية فترة الدراسة (سنة 2004)، إذ بلغت 4.33%， بينما بلغت أعلى نسبة سنة 2010؛ والتي قدرت بـ 7.99%， وبمراجعة اتجاه التطور لهذا المؤشر؛ فنجد أنه شهد صعوداً متتالياً خلال الفترة (2004-2010) بنسبة تطور إجمالية بلغت 84.52%， ويعود هذا التطور المذهل لتحسين هامش خارج الاستغلال، وزيادة النشاط مع الزبائن الذي ساهم في زيادة هامش الوساطة بالأخص سنة 2008 (84.02%)، وكذلك للفوائد الناجمة عن السندات والأوراق المالية المختلفة ذات العائد الثابت التي اشتريتها البنوك الخاصة في السوق المالية للدولة والسوق المالية الخاصة (Bank of Algeria 2011a) (Bank of Algeria 2009b). وبعدها سنة لاحظنا أنَّ هذا المعدل قد انخفض خلال الفترة (2011-2014) خصوصاً سنة 2014؛ إذ بلغ معدل 5.74%， وذلك بسبب انخفاض صافي المنتوج البنكي، وانخفاض معدلات الأعباء خارج الفوائد، وانخفاض حصة نشاط العملاء بما نسبته 42-4%، ليتحسن بعدها سنة 2015 (Bank of Algeria 2012) (Bank of Algeria 2015)، حيث وصل إلى 6.85%， وهذا من خلال تحسن صافي المنتوج البنكي بشكل كبير (68%)، ليتحسن بعدها سنة 2019 (Bank of Algeria 2020b)، ليتحسن بشكل طفيف خلال السنوات الأخيرة.

وبعد الإمعان في مدى تأثير معدل الهامش البنكي (MB) لدى البنوك الخاصة على المعدل العام للقطاع البنكي؛ فوجدناه محفزاً له، حيث طوال فترة الدراسة وجدنا (MB) لدى البنوك الخاصة أكبر تماماً من (MB) لدى القطاع البنكي.

وجميع ما تم ذكره يوضحه الشكل الموالي رقم (12)؛ والخاص تطور معدل الهامش البنكي (MB) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023):

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الشكل رقم 12: تطور معدل الهامش البنكي (MB) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

#### **الفرع الخامس: مؤشر هامش الربح (PM)**

يُقيّم هذا المقياس صافي الدخل المحقق لكل دينار من إجمالي الإيرادات، كما يُقيّم قدرة البنك على مدى إدارته المثلث للنفقات وكذا خفض الضرائب، وكلما زاد هذا الهامش الأكبر؛ زادت معه كفاءة البنك في خفض النفقات والضرائب (Subalakshm et al. 2018)؛ وتقييمه البنوك العاملة في القطاع البنكي الجزائري من خلال العلاقة الآتية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{مؤشر هامش الربح (PM)} = \frac{\text{النتجة الصافية}}{\text{صافي المدخر المصرف}} \times 100$$

ومن مختلف تقارير بنك الجزائر خلال الفترة (2004-2023)؛ تمكنا من استخراج نتائج مؤشر هامش الربح (PM) للبنوك العاملة في الجزائر؛ والتي سنقوم باستعراضها عبر الجدول المولاي رقم (28):

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**الجدول رقم 28: تطور نسبة هامش الربح (PM) للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)**

الوحدة: نسبة مئوية (%)

| السنوات |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                 | نسبة PM |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|---------|
| 2013    | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  | السنوات         |         |
| 39.22   | 40.18 | 41.36 | 41.27 | 41.22 | 40.07 | 33.39 | 25.11 | 10.70 | 07.46 | البنوك العمومية | نسبة PM |
| 44.81   | 45.28 | 47.82 | 47.02 | 46.89 | 42.31 | 45.83 | 40.54 | 50.88 | 39.74 | البنوك الخاصة   | نسبة PM |
| 43.97   | 44.54 | 45.08 | 44.62 | 44.28 | 41.33 | 35.31 | 32.91 | 33.10 | 34.63 | القطاع البنكي   | نسبة PM |
| 2023    | 2022  | 2021  | 2020  | 2019  | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  | السنوات         | نسبة PM |
| 41      | 36    | 40    | 22    | 27    | 36.32 | 32.29 | 34.63 | 44.03 | 31.88 | البنوك العمومية | نسبة PM |
| 40      | 44    | 38    | 29    | 33    | 34.63 | 28.55 | 34.69 | 36.32 | 44.03 | البنوك الخاصة   | نسبة PM |
| 41      | 38    | 39    | 23    | 29    | 41.33 | 35.31 | 32.91 | 33.10 | 34.63 | القطاع البنكي   | نسبة PM |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

ومن خلال هذا الجدول؛ قمنا بإجراء تحليل شامل لهذا المؤشر؛ وتحصلنا على مجمل الملاحظات الآتية:

- إن هامش الربح، الذي يقيس حصة الهامش الذي تحتفظ به البنوك بعد تسجيل تكاليف الإدارة (التكاليف العامة ومخصصات مخاطر الائتمان، على وجه الخصوص)، يتضاعف في الاتجاه المعاكس بالنسبة للمجموعتين البنكيتين خصوصاً في السنتين الأوليتين من فترة الدراسة، فالفارق بين البنوك الخاصة والبنوك العامة وصل إلى 40 نقطة مئوية، وهو فارق جد كبير، حيث تعكس هذه التطورات والتحولات في هامش الربح بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة للجهد الأكبر الذي تبذله البنوك الخاصة لخفض تكاليف مخاطر الائتمان وزيادة الأرباح غير التشغيلية، أما بالنسبة للبنوك العمومية، فإن هامش الربح لديها؛ على الرغم من أنه أقل من هامش الربح لدى البنوك الخاصة، إلا أنه يبقى مرتفعاً بما يكفي لتوليد أرباح محتملة كافية (Bank of Algeria 2005)

(Bank of Algeria 2006)؛

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- شهدت البنوك العمومية تسجيل هامش ربح متزايد لمدة 09 سنوات متتالية (2004-2012)، أما البنوك الخاصة فهي الأخرى، سُجل لديها معدل جد عالي خلال هذه الفترة، إلا أنه كان متذبذباً، ولكن بدرجة صغيرة جداً، وهذا يمكن تفسيره بناءً على سببين رئيسيين، السبب الأول: يدل على أن البنوك العمومية وكذلك البنوك الخاصة قد تمكنا من الحفاظ على مستوى مرضي من الهامش البنكي، في ظل انخفاض أسعار الفائدة وزيادة السيولة في سوق النقد، وذلك من خلال زيادة حجم نشاطهم الائتماني. وثانياً، بفضل إدارة أفضل لمخاطر الائتمان، تمكنت من الاحتفاظ بحصة أكبر من صافي الدخل البني (Bank of Algeria 2008, 2010, 2011a, of Algeria 2011a)

- وفي باقي سنوات الدراسة؛ حافظت البنوك العمومية والبنوك الخاصة على معدلات جيدة لهامش الربح؛ بالرغم من تذبذبها بين السنة والأخرى؛ إلا أنه يبقى مؤشراً كافياً على حسن تسييرهم لمخاطر القروض، غير أنهما سجلاً مستويات أدنى خلال سنة 2020؛ وهذا بسبب أزمة كوفيد 19، إلا أنهما استعادا عافيتهما مطلع سنة 2021؛

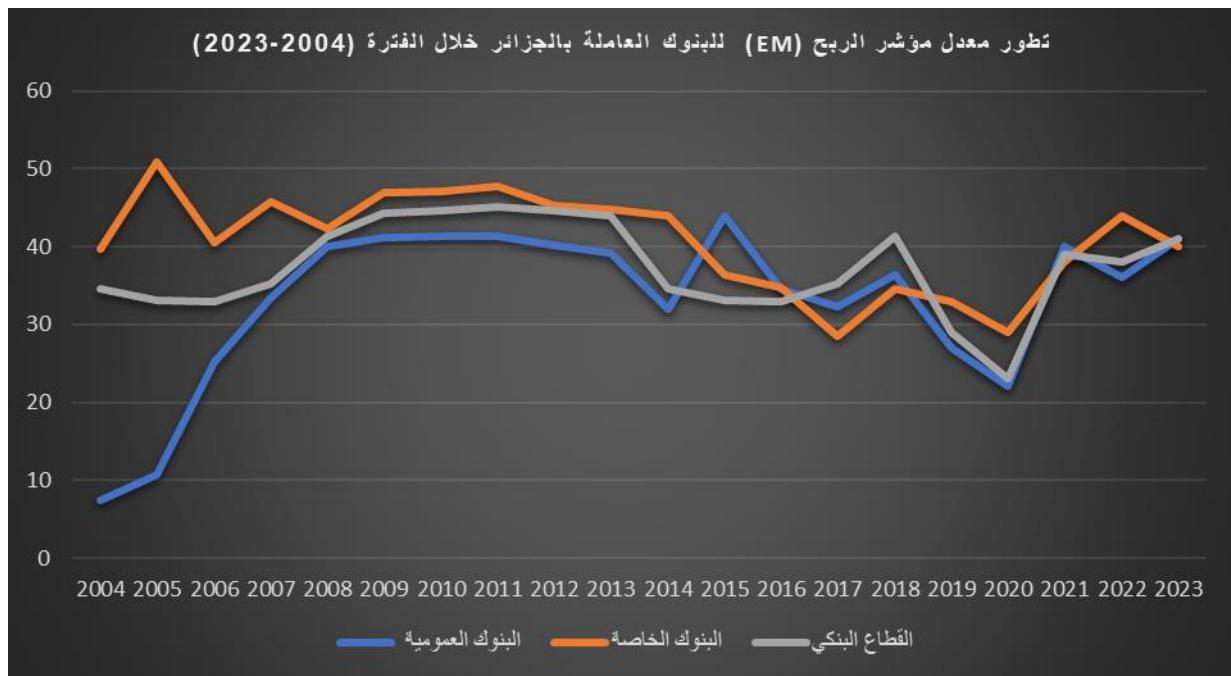
- فاق المعدل العام لدى البنوك الخاصة فيما يخص مؤشر الربح (EM) لمقارنته بنظيرتها البنوك العمومية، حيث بلغ المعدل العام للبنوك الخاصة 40.67%， بينما بلغ لدى البنوك العمومية 33.26%， وهو أقل من معدل القطاع البنكي ككل الذي قدر بـ 37.35%， هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ أثر المعدل السنوي لمؤشر الربح (EM) لدى البنوك الخاصة 16 سنة على المعدل السنوي للقطاع البنكي برمتها، بينما لدى البنوك العمومية فقد كان مؤثراً فقط لمدة 03 سنوات؛

- سجلت البنوك خاصة أعلى ذروة لها فيما يخص مؤشر الربح (EM) سنة 2005، إذ بلغ ما قيمته 50.88%， في حين أدنى قيمة له فبلغت 28.55 سنة 2017، وذلك بسبب ارتفاع حصة مخصصات الاتهلاك والمؤونات التي استهلكت 27% من قيمة صافي المنتوج الصافي (Bank of Algeria 2018b)، أما البنوك العمومية فسجلت أعلى ذروة لها سنة 2015؛ حيث بلغت قيمة مؤشر الربح (EM) 44.03%， وأدنى قيمة لها فسجلتها سنة 2004، إذ بلغت فقط 7.46%.

كما يوضح الشكل الآتي رقم (13) تطور معدل مؤشر الربح (EM) لدى البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة : (2004-2023)

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الشكل رقم 13: تطور معدل مؤشر الربح (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المطلب الثالث: مؤشرات الصلابة المالية**

توفر مؤشرات الصلابة المالية رؤى حول صحة ومتانة المؤسسات البنكية المالية في دولة ما من خلال البيانات المجمعـة، والتي يتم حسابها ونشرها لتقييم ومراقبة نقاط القوة والضعف في الأنظمة المالية، حيث تهدف إلى تعزيز استقرارها وتخفيف خطر الفشل (IMF 2006)، كما يطلق على مؤشرات الصلابة المالية أيضًا بمؤشرات السلامة المالية، وتوجد العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس الصلابة المالية للبنوك الجزائرية؛ إلا أننا سنكتفي من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج كل من المؤشرات التالية: مؤشر الملاءة؛ مؤشر السيولة، ومؤشر جودة المحفظة.

**الفرع الأول: مؤشر الملاءة البنكية**

تشير كفاية رأس المال إلى مستوى رأس المال الذي يستخدمه مالكي البنك وإدارته للحفاظ على التوازن بين المخاطر المتوقعة و حامل رأس المال، كما تعني كفاية رأس المال، من الناحية الفنية، رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر؛ الذي سيسهل ربحية البنك ونموه (Davis et al. 2025). وتماشياً مع ما تدعو له لجنة بازل قام بنك الجزائر على إصدار النظام 91/03 الصادر بتاريخ 14 أوت 1991، من خلال مادته رقم 02، إضافةً إلى المادة 03 من التعليمـة رقم 94/74 الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بشأن وضع التدابير الاحترازية، داعيةً فيها البنوك والمؤسسات المالية بضرورة الحافظ باستمرار على نسبة ملاءة مالية لا تقل عن 8%， وذلك بشكل تدريجي كما يلي: (Bank of Algeria 2005)

**الجدول رقم 29: مراحل تطبيق معدل كفاية رأس المال وفقاً لاتفاقية بازل 01**

| آخر أجل لتطبيقها      | نسبة كفاية رأس المال |
|-----------------------|----------------------|
| نهاية شهر جوان 1995   | %04                  |
| نهاية شهر ديسمبر 1996 | %05                  |
| نهاية شهر ديسمبر 1997 | %06                  |
| نهاية شهر ديسمبر 1998 | %07                  |
| نهاية شهر ديسمبر 1999 | %08                  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى: (Bank of Algeria 2005)

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وبحسب بنك الجزائر، فإن معدل كفاية رأس المال (معامل الملاءة) وفقاً لجنة بازل 01؛ يُقاس لدى البنوك الجزائرية كما يلي:

$$\text{معامل الملاءة} = \frac{\text{رأس مال البنك (الشريحة 01+الشريحة 02)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة}} \leq \%08$$

وامتناعاً لأوامر لجنة بازل 02، قامت السلطات النقدية بالجزائر في بادئ الأمر بإصدار النظام رقم 02-03 الصادر بتاريخ 2002/11/04؛ الداعي إلى تعزيز الرقابة الداخلية للبنوك، وتوسيعها لتشمل مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، ثم قامت من خلال النظام 01-04 الصادر بتاريخ 2004/03/14 برفع رأس المال الأدنى للبنوك من 500 مليون دج إلى 2.5 مليار دج، حتى تسابир الدعامة الأولى لهذه الاتفاقية، ويُقاس معدها من خلال المعادلة الآتية:

(Bank of Algeria 2005)

$$\text{معامل الملاءة} = \frac{\text{رأس مال البنك (الشريحة 01+الشريحة 02+الشريحة 03)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة (مخاطر التعرض+مخاطر السوق+مخاطر)}} \leq \%08$$

ولمسايرة توجه البنوك الجزائرية نحو تطبيق معايير لجنة بازل (02) و (03)، قام بنك الجزائر بتاريخ 2014/02/16 بإصدار النظام 14-01؛ ملгиًا بذلك التعليمية رقم 74-97 التي دعت فيها البنوك والمؤسسات المالية بضرورة الاحتفاظ بنسبة ملاءة قدرها 08% (بازل 01)، إذ تضمن هذا النظام (14-01)؛ مايلي:

(Bank of Algeria 2015)

- وفقاً للمادة 02: يجب على البنوك والمؤسسات المالية بصفة مستمرة وعلى أساس فردي أو مجمع الإلتزام بمعامل أدنى للملاءة قدره 9.5%؛ وذلك بين مجموع أموالها الخاصة القانونية، من جهة، ومجموع مخاطر القرض والمخاطر التشغيلية ومخاطر السوق، من جهة أخرى، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل الملاءة} = \frac{\text{رأس المال القانوني (رأس المال القاعدي + رأس المال التكميلي)}}{\text{(الأصول المرجحة بأوزان المخاطر) + (مخاطر التشغيل ومخاطر السوق \times \%12.5)}} \leq \%09.5$$

وبعد الإمعان في مختلف تقارير بنك الجزائر خلال الفترة (2004-2023)؛ تحصلنا على مختلف النتائج التالية؛ والتي تخص معامل ملاءة البنوك العاملة في الجزائر:

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**الجدول رقم 30: تطور نسبة الملاعة البنكية للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)**

الوحدة: نسبة مئوية (%)

| السنوات         | نسبة الملاعة |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                  |
|-----------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|
|                 | 2013         | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  | السنوات          |
| البنوك العمومية | 19.95        | 21.55 | 21.91 | 21.78 | 19.5  | 15.97 | 11.62 | 14.37 | 11.69 | 11.04 | نسبة الملاعة     |
| البنوك الخاصة   | 28.48        | 31.92 | 31.16 | 29.19 | 34.9  | 20.48 | 23.48 | 21.95 | 23.66 | 23.24 | السنوات          |
| القطاع البنكي   | 21.5         | 23.62 | 23.77 | 23.31 | 22.1  | 16.5  | 12.94 | 15.15 | 12    | 14.29 | نسبة الملاعة     |
| البنوك العمومية | 23.68        | 22.04 | 22.21 | 18.95 | 17.81 | 19.24 | 19.58 | 18.37 | 16.2  | 14.8  | البنوك العمومية  |
| البنوك الخاصة   | 19.03        | 19.33 | 19.06 | 20.29 | 18.9  | 18.2  | 18.92 | 20.32 | 20.99 | 20.9  | البنوك الخاصة    |
| القطاع البنكي   | 19.17        | 21.53 | 21.6  | 19.17 | 17.99 | 19.05 | 19.45 | 18.75 | 18.4  | 15.9  | ال القطاع البنكي |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

ومن خلال نتائج الجدول رقم (30)، استخلصنا مجمل الملاحظات والنتائج الآتية:

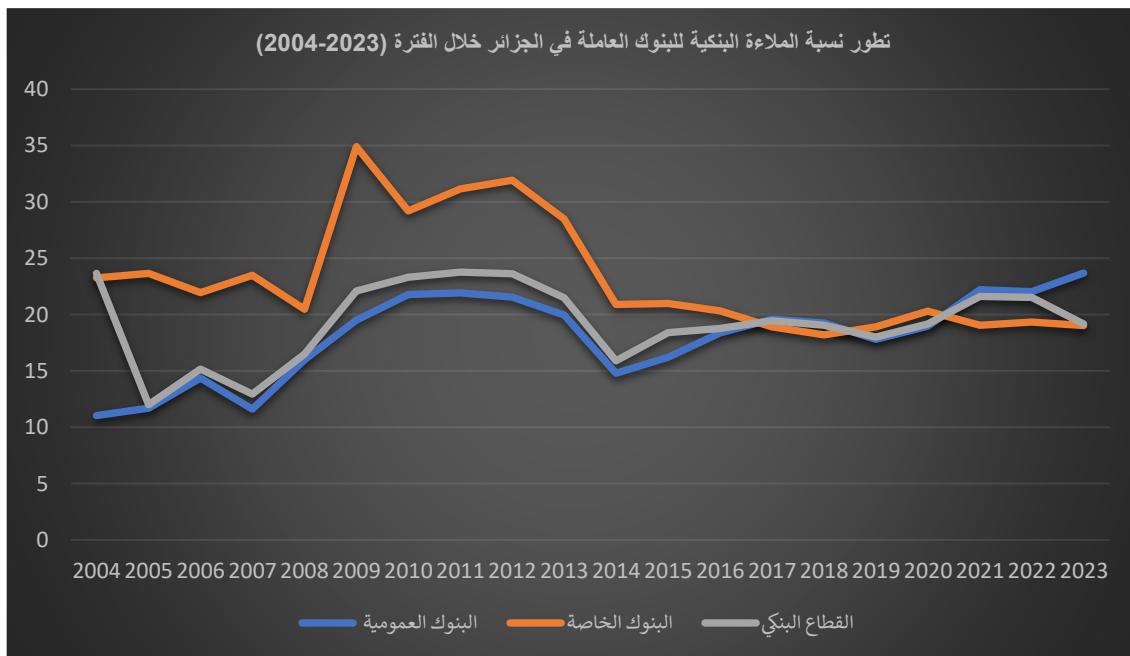
- امتلكت البنوك العمومية والبنوك الخاصة معدلات ملاعة يفوق المعدل الذي تشرطه لجنة بازل 02، خصوصاً البنوك الخاصة الذي تجاوز فيها معدل الملاعة البنكية حاجز 20% لمرة 13 سنة متالية (2004-2016)، حيث أنه في هذه الفترة وصل فيها لـ 34.9%， غير أنه تراجع بداية من سنة 2017، لكنه يبقى جيداً وكافياً لتعزيز صلابتها المالية، وبالمثل نجد أن البنوك العمومية هي الأخرى لها معدلات جيدة ومريحة فيما يخص صلابتها المالية؛ ولو أنها أقل من تلك التي تحوز عليها البنوك الخاصة؛ ففي طيلة فترة الدراسة لم تتعدى معدلات الملاعة حاجز ال 20% سوى في 06 سنوات، كما قد سجلت أعلى نسبة لها في آخر سنة لفترة الدراسة (2023)، حيث بلغ هذا المعدل 23.68%.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- سجلت البنوك الخاصة معدلاً عاماً ممتازاً لمؤشر الملاءة؛ والذي قدر ب 23.22%， وهو أعلى من المعدل العام المسجل لدى البنوك العمومية (18.11%)، كما بلغ المعدل لدى القطاع البنكي طيلة فترة الدراسة ما مقداره 19.28%；
- يعود ارتفاع نسبة الملاءة المالية للبنوك العمومية منذ عام 2006 إلى التأثير المتزامن لاستحواذ وشراء الخزينة العمومية للقروض غير الناجعة على المؤسسات العمومية المتعثرة ماليا؛
- يفسر ارتفاع معدلات الملاءة للبنوك الجزائرية بشكل أساسي إلى استجابتها لنظامي 01-04 و 04-08؛ وذلك من خلال رفعها لرؤوس أموالها التنظيمية؛
- يُعزى هيمنة البنوك الخاصة على البنوك العمومية من حيث الملاءة المالية إلى كفاءتها التشغيلية وقدرتها على تنظيم الأنشطة البنكية، مع العلم أنَّ رؤوس أموالها قليلة، في مقابل ذلك، نلاحظ أنها لا تتعرض للمخاطر الكبيرة مقارنةً بنظيرتها من البنوك العمومية، الملزمة بدعم الاقتصاد الوطني؛
- أثبتت مؤشرات الملاءة المالية على الدرجة الكبيرة لاستقرار القطاع البنكي بالجزائر، وهو ما تؤكده النتائج المحققة في سنوات فترة دراستنا، والتي تعكس التزام البنوك نسبياً بالقواعد الاحترازية الاحترازية المعمول بها.
- مكن تطبيق مقررات لجنة بازل 03 إلى ارتفاع معدل الملاءة لدى البنوك العاملة في الجزائر؛ وهذا ما يعزز من صلابتها المالية وقدرتها على تحمل الصدمات؛
- ويمثل المنحى المولاي من خلال الشكل رقم (14) بوضوح تطور نسبة مؤشر الملاءة البنكية لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)؛

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الشكل رقم 14: منحنى بياني لتطور نسبة الملاعة البنكية للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

#### **الفرع الثاني: مؤشر السيولة البنكية**

تعتبر نسبة السيولة المطبقة في الجزائر تلك التي مُعنية في النظام 11-04 الصادر في 24 ماي 2011، والتي تحدد وتحقّم وتُنظّم مخاطر السيولة، حيث يتعين على البنوك والمؤسسات المالية الحفاظ على نسبة بين إجمالي الأصول قصيرة الأجل المتاحة والقابلة للتحقق والالتزامات التمويلية من البنوك، وكذلك بين إجمالي الديمومة تحت الطلب والالتزامات قصيرة الأجل، والتي يشار إليها باسم المعامل أو الحد الأدنى لنسبة السيولة، إضافةً إلى نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول (Bank of Algeria 2012). ويقوم بنك الجزائر بالاستعانة ببعض المؤشرات الصادرة عن صندوق النقد الدولي سنة 2006؛ وهي:

**أولاً/- نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول:**

يتم تحديد هذه النسبة عن طريق قسمة الأصول السائلة للبنك على إجمالي أصوله؛ والتي تشمل النقد وشأنه، وكذلك الأصول التي لا يمكن تحويلها بسهولة إلى شكل سائل أو أصول ثابتة، وتقيس هذه كما يلي: (Bank of Algeria 2011a)

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

$$\frac{\text{الأصول النقدية}}{\text{إجمالي الأصول}} = \frac{\text{نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وعلى خلاف المؤشرات السابقة فإننا لم نستطع توفير نسب هذا المؤشر خلال سنتي 2004 و2005؛ حيث اكتفينا بالفترة (2006-2023) استعاناً بتقارير بنك الجزائر؛ والتي تقوم بعرضها من خلال الجدول الموالي رقم (31) :

**الجدول رقم 31: تطور نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023)**

الوحدة: نسبة مئوية (%)

| 2013  | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006   | 2005  | 2004  | السنوات         |                 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-----------------|-----------------|
|       |       |       |       |       |       |       |        |       |       | ق.ب             | البنوك العمومية |
| 38.17 | 43.27 | 47.32 | 49.98 | 48.89 | 47.12 | 78.12 | 104.22 | غ.م   | غ.م   | البنوك الخاصة   | البنوك الخاصة   |
| 49.77 | 56.42 | 61.69 | 65.17 | 63.74 | 38.82 | 49.52 | 72.32  | غ.م   | غ.م   | القطاع البنكي   | القطاع البنكي   |
| 40.46 | 45.87 | 50.16 | 52.98 | 51.82 | 42.21 | 74.48 | 98.82  | غ.م   | غ.م   | البنوك العمومية | البنوك العمومية |
| 2023  | 2022  | 2021  | 2020  | 2019  | 2018  | 2017  | 2016   | 2015  | 2014  | السنوات         | ق.ب             |
| 40.88 | 40.54 | 35.93 | 10.34 | 14.21 | 18.43 | 21.88 | 22.66  | 25.85 | 37.04 | البنوك الخاصة   | البنوك الخاصة   |
| 36.79 | 37.88 | 36.29 | 30.29 | 27.31 | 28.52 | 33.11 | 29.11  | 35.87 | 43.95 | القطاع البنكي   | القطاع البنكي   |
| 40.37 | 40.22 | 35.98 | 13.11 | 15.97 | 19.84 | 23.51 | 23.52  | 27.14 | 37.96 |                 |                 |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2006-2023)

و بعد إجراء تحليل شامل لهذا المؤشر؛ ومن خلال نتائج الجدول رقم (31)؛ تمكنا من استخلاص مجمل الملاحظات والنتائج الآتية:

- نلاحظ أن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول لدى البنوك العمومية قد أخذت اتجاهًا متباينًا من سنة 2007 إلى غاية سنة 2020، ونجد أن أعلى قيمة لهذا المؤشر كانت في بداية فترة الدراسة؛ حيث تعدت حاجز

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

100%， لتبدأ فيما بعد قيمته بالهبوط إلى أكثر من النصف بعد سنتين فقط (سنة 2008 بلغت 47.12%)؛ وهذا يعود إلى فائض السيولة الكبير الذي يعد غير محمود ويدل على أن البنوك العمومية لا توظف الأموال التي لديها؛ مما يعود عليها سلباً ويكلفها عمولة كبيرة؛ لذلك تدخل بنك الجزائر بوضعه لعدة أدوات لامتصاص هذا الفائض من السيولة (يجب أن لا يفوق معدل الاحتياط اللازمي معدل 15%， رفع معدلات إعادة الخصم على السندات الخاصة والعمومية ورفعها إلى 4%) (Bank of Algeria 2008)، غير أن هذا المعدل شهد بعدها انخفاضاً كبيراً، وذلك بسبب أثر الصدمة الخارجية للأزمة الاقتصادية العالمية (Bank of Algeria 2010)؛ ولتراجع أسعار المحروقات سنة باعتبار أن البنوك العمومية معظم ودائعاً تغذيها المؤسسات الاقتصادية العمومية (Bank of Algeria 2015)، كما يعود سبب مواصلة هذا التراجع خلال سنوات الفترة (2015-2019) لارتفاع في قيمة القروض المتوسطة وطويلة الأجل، بالرغم من تحسنه سنة 2017 بسبب التمويل غير التقليدي (Bank of Algeria 2018b, 2019b)، غير أنه سنة 2020 سجلت هذه النسبة أدنى؛ إذ وصلت لما نسبته 10.37%， وذلك يعود لأزمة كوفيد 19، ليقوم بعدها بنك الجزائر في وضع برنامج خاص لإعادة التمويل وهو ما ساهم في ارتفاع هذه النسبة بـ 247.49% في سنة 2021 (إيقاف عمليات استرجاع السيولة، خفض معدلات الاحتياط اللازمية، خفض معدلات الخصم على السندات الخاصة والعمومية) (Bank of Algeria 2021)، كما قد زاد تأثير تراكم ودائعاً الأسر والمؤسسات على ارتفاع هذه النسبة، لتوالى نسبه هذا المؤشر في الارتفاع سنوي 2022 و 2033، ليتأكد من خلالها أن البنوك العمومية قد خرجت نهائياً من أزمة السيولة لسنة 2020.

- كما قد بلغ المعدل السنوي لنسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول لدى البنوك العمومية 40.27%， وهو تقريباً نفس المعدل المجلس في القطاع البنكي ككل (40.8%)، ويعود معدلاً لا بأس به، كما يدل على أن البنوك العمومية مرتبطة ضد أي مخاطر للسيولة.

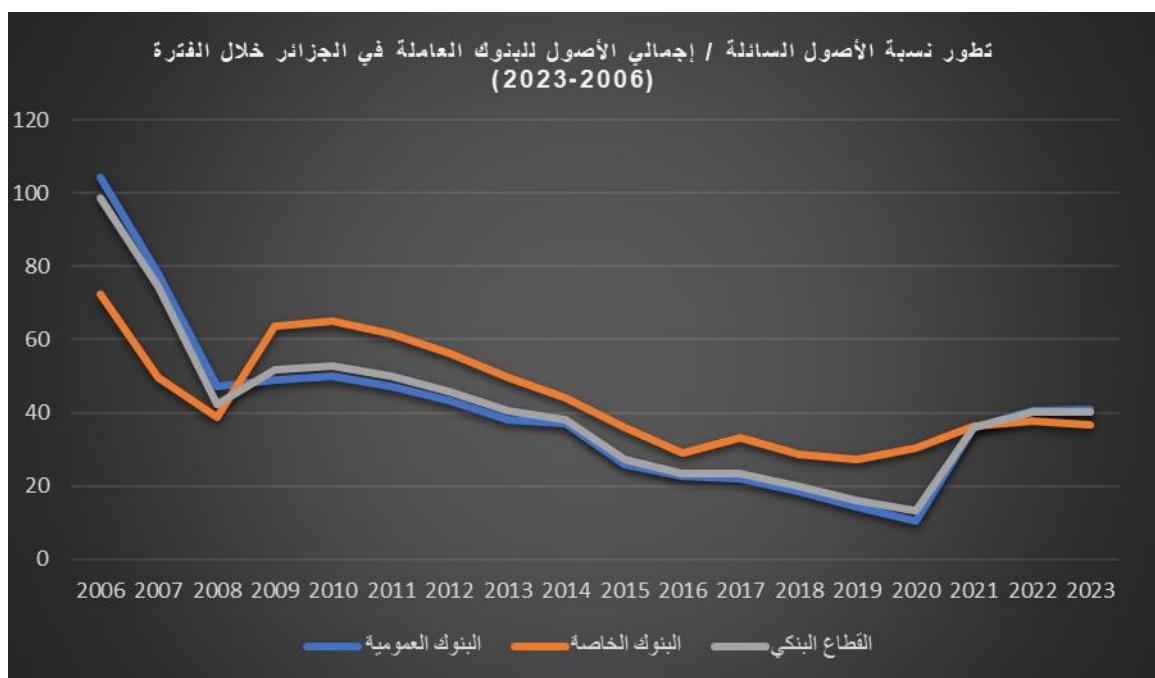
- وفيما يخص البنوك الخاصة، فهي الأخرى سجلت أعلى نسبة لها في نفس السنة التي سجلت فيها البنوك العمومية (سنة 2006) لكنها تعد أقل من تلك التي سجلتها هذه الأخيرة، غير أنها تعد جد مرتفعة، وهو الأمر الذي استلزم تدخل بنك الجزائر لتقليل من معدل هذا المؤشر عبر أدواته المتعددة لامتصاص هذا الفائض (يجب أن لا يفوق معدل الاحتياط اللازمي معدل 15%， رفع معدلات إعادة الخصم على السندات الخاصة والعمومية ورفعها إلى 4%) (Bank of Algeria 2008)، لتسجل بعدها هذه البنوك معدلات جيدة؛ لكنها غير ثابتة الاتجاه فسنوات تزداد قيمتها وسنوات أخرى تتحفظ، وتعد الأسباب المؤثرة على ذلك نفسها التي ذكرناها في تحليل

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

نسبة هذا المؤشرة لدى البنوك العمومية، غير أنها لم تتأثر كثيراً بأزمة كوفيد 19 مقارنة بنظيرتها من البنوك العمومية، حيث فاقتها بنسبة 19%؛ ما يعني ذلك أنها تُجيد تسليم أصولها خلال فترات الأزمات.

- بلغ المعدل السنوي لنسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول لدى البنوك الخاصة 44.25%， وهو معدل جيد ويفوق ذلك المسجل لدى البنوك العمومية ولدى القطاع البنكي برمته (40.8%). ويوضح لنا الشكل المواري رقم (15)، التطور السنوي لنسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023) :

**الشكل رقم 15: تطور نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023)**



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**ثانياً/- المعامل الأدنى لليبيولة:**

لقد نصت المادة 3 من اللائحة رقم 04-11 على التزام البنوك والمؤسسات المالية بحد أدنى من السيولة لا يقل عن 100%， ويتوقف تحديد مكوناتها وإجراءات إعدادها على توجيهات وتعليمات لاحقة من بنك الجزائر؛ والتي يجب أن تقام كمالي: (Bank of Algeria 2012)

$$\text{المعامل الأدنى لليبيولة} = \frac{\text{مجموع الأصول المتوفرة والممكن تحقيقها على المدى القصير}}{\text{الالتزامات التمويل المستلمة من البنوك مجموع الاستحقاقات تحت الطلب وعلى المدى القصير + الالتزامات المقدمة}} \leq 100\%$$

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

وتحسب هذه النسبة شهريًا، على أن يرفع هذا المعدل في نهاية كل ثلاثي لبنك الجزائر، كما للجنة المصرفية صلاحية طلب حساب نسبة السيولة في تواريخ أخرى، وتُستمد العناصر المستخدمة في حساب نسب السيولة من البيانات المالية للبنوك والمؤسسات المالية، أما في حالة وجود صعوبات في حساب نسبة السيولة لشهرين الآخرين للثلاثي الأخير، فإنه يجوز لها استخدام أساليب إحصائية مؤقتة بموافقة اللجنة المصرفية، وفقاً للمادتين 4 و 5 من نفس اللائحة رقم 04-11 (Bank of Algeria 2012).

والجدول الموالي يوضح تطور نسبة المعامل الأدنى للسيولة خلال الفترة (2006-2023)؛ حيث أثنا في هذا المؤشر أيضًا لم نتمكن من الحصول على قيمه خلال سنتي 2004 و2005:

**الجدول رقم 32: تطور نسبة الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023)**

(الوحدة: نسبة مئوية (%)

| 2013   | 2012   | 2011   | 2010   | 2009   | 2008  | 2007   | 2006  | 2005  | 2004  | س<br>ق.ب            |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|---------------------|
| 91.85  | 116.69 | 108.83 | 121.66 | 103.13 | 111.3 | 110.37 | 100.2 | غ.م   | غ.م   | البنوك<br>العمومية  |
| 85.57  | 115.26 | 107.96 | 112.5  | 122.08 | 78.98 | 70.75  | 65.57 | غ.م   | غ.م   | البنوك<br>ال الخاصة |
| 93.52  | 107.51 | 103.73 | 114.29 | 114.52 | 109.1 | 107.12 | 97.51 | غ.م   | غ.م   | القطاع<br>البنكي    |
| 2023   | 2022   | 2021   | 2020   | 2019   | 2018  | 2017   | 2016  | 2015  | 2014  | س<br>ق.ب            |
| 128.23 | 115.57 | 110.16 | 31.54  | 42.24  | 46.30 | 52.17  | 58.84 | 60.20 | 83.41 | البنوك<br>العمومية  |
| 71.22  | 73.80  | 68.90  | 59.46  | 52.45  | 52.61 | 60.58  | 56.25 | 69.79 | 75.38 | البنوك<br>ال الخاصة |

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

|        |        |        |       |       |       |      |       |       |       |                      |
|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|----------------------|
| 117.56 | 108.53 | 102.06 | 37.14 | 44.23 | 47.45 | 53.7 | 58.39 | 61.64 | 82.06 | <b>القطاع البنكي</b> |
|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|----------------------|

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2006-2023)

ومن خلال نتائج هذا المؤشر؛ والموضحة في الجدول أعلاه رقم (32)؛ استخلصنا مختلف الملاحظات والنتائج الرئيسية التالية:

- نلاحظ أنّ البنوك العمومية حققت معدلات جيدة فيما يخص المعامل الأدنى لسيولة لمدة 07 سنوات متتالية، وذلك في الفترة (2006-2012)؛ حيث في سنة 2011 بلغت نسبة الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل ما قيمته 121.66%， ويعزى تحقيقها المعدل المطلوب منها إلى زيادة موجوداتها الخارجية الناجمة عن نمو قطاع المحروقات؛ حيث تضاعف حجم أصولها الخارجية بـ: 08 مرات، كما لم تلغا هذه البنوك لإعادة التمويل لدى بنك الجزائر، إضافةً إلى ارتفاع ودائع المؤسسات والأسر (Bank of Algeria 2006, 2007, 2008, 2011a) غير أنها مع مطلع سنة 2013 شهدت انخفاضاً كبيراً في هذا المعدل؛ ولمدة 08 سنوات متتابعة خصوصاً سنة 2020 (أزمة السيولة بسبب كوفيد 19)، وهذا يعود إلى الآثار التي خلفتها أزمة النفط لسنة 2014، وانخفاضاً أيضاً لودائع الأسر والمؤسسات، وارتفاعاً في القروض متوسطة وطويلة الأجل، وكذا لتزايد حجم الخصوم قصيرة الأجل بنس比 أكبر مقارنة بتزايد الأصول السائلة خصوصاً سنة 2017 (18.9% <%9.5%)؛ في مقابل ذلك تراجعت الأصول السائلة في سنة 2018 (8.1-%)، بينما تزايدت الخصوم قصيرة الأجل بنسبة 4.1%

(Bank of Algeria 2014a, 2015, 2018b, 2019b)، لتحسين هذه النسبة سنة 2021؛ إذ فاقت الحد الأدنى المطلوب ثم واصلت تحسنها؛ مسجلةً أعلى نسبة سنة 2023 بـ 128.23%， ويعود ذلك إلى الجهود الكبيرة التي قام بها بنك الجزائر لحل أزمة السيولة التي خلفتها أزمة كوفيد 19؛ والذي يعود إلى البرنامج الخاص الذي وضعه بنك الجزائر في شهر جوان 2021 لإعادة تمويل البنوك؛ وذلك قيامه بتمديد لإجراءات تخفيف القواعد الاحترازية وكذا لسقف إعادة التمويل الذي أطلقه سنة 2020، كما يأتي هذا التحسن نتيجة زيادة الأصول السائلة المتاتية من زيادة المستحقات على الإدارة المركزية (سندات وأذونات الخزينة) بـ 415% بعد إعادة شراء القروض المشتركة للشركات العمومية في عام 2021 من قبل الخزينة العمومية مقابل سندات تصل إلى 2079.7 مليار دج (Bank of Algeria 2021, 2022)، وتتجدر الإشارة إلى أنه طيلة هذه الفترة بلغ المعدل العام لهذا المؤشر ما قيمته 88.48%， وهو معدل ليس بالبعيد عن ما هو مطلوب من طرف بنك الجزائر، كما

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

أئه يفوق ذلك المسجل في القطاع البنكي ككل (86.67%)، ويفوق أيضًا المعدل المسجل لدى البنوك الخاصة (77.73%).

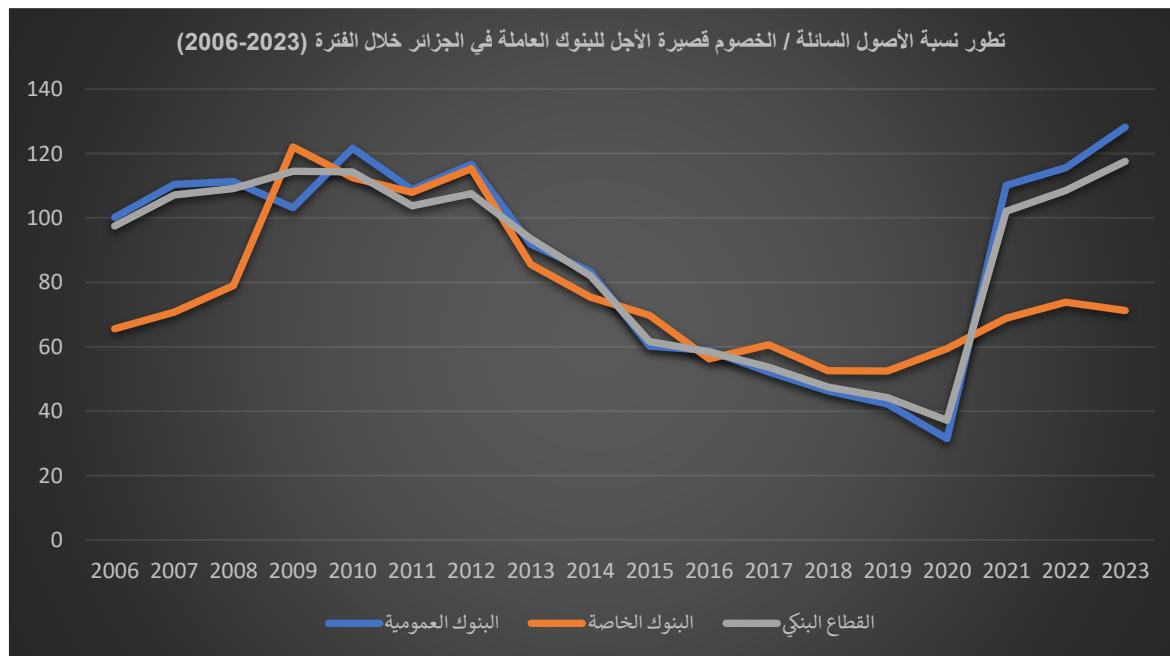
- نلاحظ أنَّ البنوك الخاصة طيلة السنوات الثلاث الأولى من فترة الدراسة أي سنوات 2006 و2007 و2008 لم تحقق المعدل الأدنى المطلوب، بالرغم من أنَّه هناك تحسن بمرور هذه السنوات؛ ويُعزى ذلك إلى أنَّ البنوك الخاصة ليست لها أفضلية عن البنوك العمومية في استقطاب أموال الشركات العمومية؛ والتي تحصلها من نمو عائدات النفط لديها؛ إلا أنها مع مطلع سنة 2009 قد حققت أعلى معدل لها ببلغها 122.08%， وقد حافظت على المعدل الأدنى المطلوب منها طيلة 04 سنوات متتالية، حيث استطاعت استقطاب أموال مودعي الأسر والمؤسسات بشكل كبير؛ حيث ارتفعت أصولها النقدية 11.3% مقابل 8.8% للبنوك العمومية وذلك سنة 2010، ويتبيَّن ذلك من خلال نشاطها الذي تعزز أكثر من زاوية تعبئة الموارد وتوزيع القروض؛ إذ ازداد سنة 2011 بنسبة 29.1% (Bank of Algeria 2009a, 2010, 2011a)، لينخفض هذا المعدل بداية من سنة 2013؛ حيث وطيلة الفترة المتبقية (2013-2023) لم تستطع البنوك الخاصة بلوغ حاجز المعدل الأدنى المطلوب؛ حيث أثَّرت أزمة النفط سنة 2014 على المواطنين بصفة عامة والذين نقصت ودائعهم كثيراً، والشركات بصفة خاصة (سجلت سنة 2015 تدفَّقاً سلبياً للموارد المجمعة والذي بلغ 99.6- مليار دج)؛ إضافَةً إلى ارتفاع القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما نجد أنَّ معدل هذا المؤشر تحسَّن قليلاً سنة 2017 نتيجة التمويل غير التقليدي، لكنه سرعان ما انخفض بعد ذلك، كما نجد أنَّ أزمة كوفيد 19 لم تؤثِّر عليها مقارنةً بالبنوك العمومية؛ وعلى العموم سجلت البنوك الخاصة معدلاً عاماً بلغ ما نسبته 77.73%， لكنه يبقى بعيداً عن المعدل الأدنى المطلوب (100%)؛ وبعيداً أيضًا عن المعدل العام للقطاع البنكي ككل (86.67%).

وتجدر الإشارة إلى أنَّ بنك الجزائر بموجب التعليمية 05-20؛ قد قام بتخفيض معامل الأدنى للسيولة لـ 60%، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه؛ نجد أنَّ البنوك العمومية والبنوك الخاصة قد التزموا بتحقيق هذه النسبة.

ومن أجل توضيح تغير هذا المؤشر خلال فترة الدراسة (2006-2023)؛ فمما تمثله بيانياً في الشكل المولاي رقم (16):

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الشكل رقم 16: تطور نسبة الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات برنامج Excel

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

**المطلب الرابع: جودة محفظة القطاع البنكي**

تُعدّ جودة الأصول عنصراً أساسياً في تقييم أداء البنوك، حيث تُعتبر العامل الرئيسي المُحدد لجودة محفظة القروض، التي تُشكّل عادةً النسبة الأكبر من الأصول، وتتطوّي على أعلى المخاطر المحتملة، إلى جانب الأوراق المالية والأصول الأخرى، كما تعتمد مصداقية نسب المال على موثوقية مؤشرات جودة الأصول. غالباً ما تنشأ مخاطر تخلف المؤسسات البنكية عن السداد من جودة الأصول والتحديات المرتبطة بتسييلها؛ لذا يُعدّ رصد المؤشرات التي تعكس جودة الأصول أمراً بالغ الأهمية. ومن هذا المنطلق؛ فإننا سنقوم بالطرق لنسب معدلات القروض المتعثرة لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال فترة الدراسة الممتدة من 2004-2023؛ والتي نتائجها موضحة في الجدول الموالي رقم (33)، حيث تقيس البنوك العاملة في الجزائر نسبة القروض المتعثرة وفقاً للمعادلة التالية:

(Bank of Algeria 2004)

$$\text{نسبة القروض المتعثرة} = \frac{\text{القروض المصرفية المتعثرة}}{\text{إجمالي القروض المصرفية}}$$

ومن خلال الاستعانة بتقارير بنك الجزائر من سنة 2004 إلى غاية سنة 2023؛ تمكنا من الحصول على نسبة القروض المتعثرة لدى البنوك العاملة في الجزائر مجتمعةً؛ والتي نستعرضها من خلال الجدول الموالي رقم (33) :

**الجدول رقم 33: تطور نسبة القروض المتعثرة للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)**

الوحدة: نسبة مئوية (%)

| 2013  | 2012  | 2011  | 2010  | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | السنوات         | ق.ب |
|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-----------------|-----|
| 10.5  | 11.7  | 14.4  | 20.5  | 23.6 | 4.39 | 5.58 | 3.28 | 2.69 | 2.42 | البنوك العمومية |     |
| 4.8   | 5.2   | 4.00  | 4.1   | 3.8  | 2.22 | 2.24 | 1.08 | 3.24 | 3.16 | البنوك الخاصة   |     |
| 10.56 | 11.73 | 14.45 | 18.31 | 21.1 | 2.98 | 3.07 | 1.41 | 1.66 | 1.51 | القطاع البنكي   |     |
| 2023  | 2022  | 2021  | 2020  | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | السنوات         | ق.ب |

### الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

| البنوك العمومية | 10.06 | 9.91 | 12.58 | 13.71 | 13.49 | 15.60 | 17.17 | 21.06 | 21.35 | 22.09 |
|-----------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| البنوك الخاصة   | 8.53  | 8.63 | 8.55  | 7.79  | 7.11  | 8.19  | 9.66  | 9.63  | 9.11  | 8.84  |
| القطاع البنكي   | 9.88  | 9.77 | 12.09 | 12.96 | 12.7  | 14.76 | 16.36 | 19.64 | 19.86 | 20.35 |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

وتبيّن نتائج الجدول أعلاه رقم (33) ما يلي:

- تعاني البنوك العمومية من نسب قيمة ارتفاع القروض المتعثرة، خصوصاً سنتي 2009 و2010؛ حيث بلغت هذه النسب 23.6% و20.5% على التوالي؛ فبعدما كانت هذه النسب تلامس معدل 5% كحد أقصى لها في الفترة (2004-2008)؛ وبالرجوع لسبب ذلك نجد أنها قد مولت قطاعات ذات أولوية للاقتصاد الوطني وشركات كبيرة مملوكة للدولة؛ هذه الأخيرة تكبدت خسائر كبيرة، وهو ما جعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المديونية؛ إضافةً إلى ذلك فإنَّ هذه القروض المتعثرة قديمة نسبياً (تعود لفترة 2003-2007)، لنسجل بعدها انخفاض هذا المعدل خصوصاً في الفترة (2011-2015)؛ وسبب ذلك يعود القرار الصادر سنة 2009 بمسح ديون الفلاحين، وكذا تطهير الديون الذي قامت به الخزينة العمومية من خلال إعادة الشراء على ديون المؤسسات العمومية غير مهيكلة بمبلغ قدر بـ: 125,836 مليار دج سنة 2011، وما قيمته 37.5 مليار دج سنة 2012، علاوةً على ذلك، سجلت البنوك العمومية خلال هذه الفترة وبالضبط سنة 2013 تقدماً كبيراً في مجال تسخير خطر القرض (Algeria 2011a, 2014b; Bank of Algeria 2013; ANSEJ, ANGEM, CNAC)؛ وذلك خلال سنة 2017 من الارتفاع مجدداً بدايةً من سنة 2016 إلى غاية سنة 2023، وهذا راجع إلى تحويل حصة كبيرة (42%) من القروض الممنوحة في إطار برنامج دعم التشغيل (Bank of Algeria 2018b)، وكذا لأنَّه كوفيد 19؛ والتي قام من خلالها بنك الجزائر بتأجيل دفع أقساط القروض التي وصل تاريخ استحقاقها أو إعادة جدولة ذمم عملائها (Bank of Algeria 2021, 2022, 2024).

وعلى العموم؛ فإنَّ المعدل العام لنسبة القروض المتعثرة المسجل لدى البنوك العمومية يعتبر مرتفعاً؛ حيث بلغ 12.90%， وهو ما قد أثر على المعدل العام المسجل في القطاع البنكي ككل (11.76%).

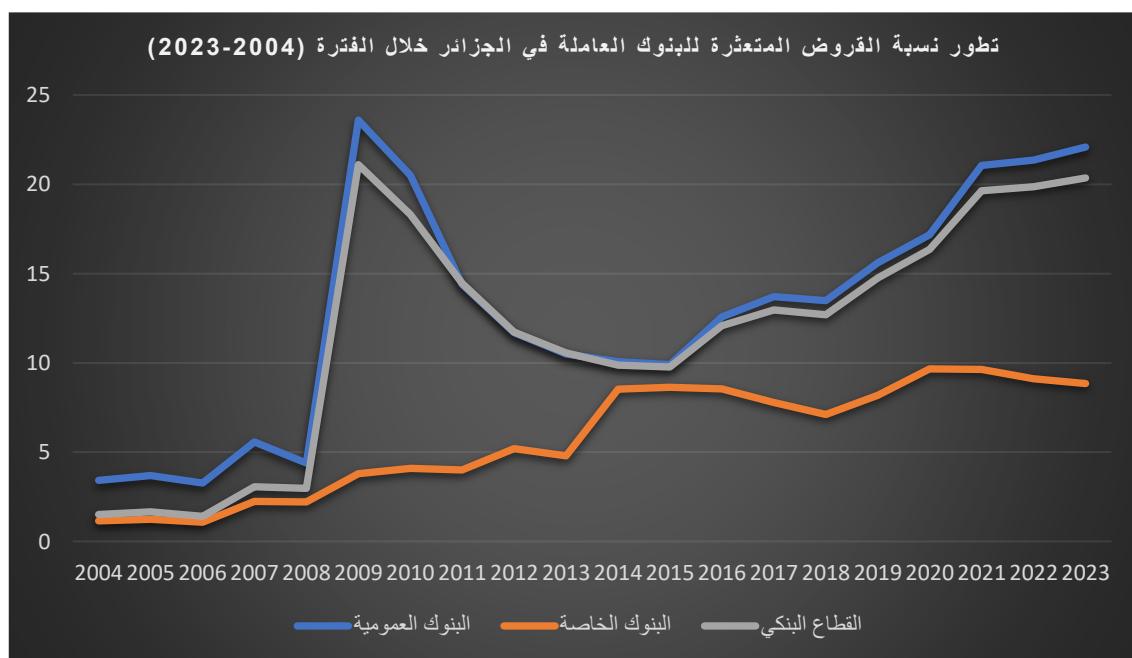
- تمتلك البنوك الخاصة معدلات متدنية فيما يخص نسبة القروض البنكية المتعثرة في الفترة (2004-2013) خصوصاً سنة 2006؛ حيث سجلت خلالها نسبة 1.08% فقط؛ إذ يعود ذلك لزيادة إجمالي قيمة قروضها البنكية أكثر من قيمة القروض البنكية المتعثرة (Bank of Algeria 2007)؛ إضافةً لقيام بنك الجزائر بشراءه

### الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)

للديون على المؤسسات الخاصة التي تعاني من مديونية مفرطة بـ 68,876 مليار دج (Bank of Algeria 2012)؛ بينما سجلت أعلى قيمة لها خلال هذه الفترة سنة 2012، والتي بلغت 5.2%؛ وذلك بسبب نمو لقيمة القروض البنكية أكثر من إجمالي القروض التي قدمتها (Algeria 2013)، غير أنه منذ سنة 2014 ارتفعت نسبة هذا المؤشر؛ إذ تراوحت قيمته في حدود 08% طيلة فترة (2014-2023)؛ ومسجلة أعلى قيمة لها سنة 2020 بسبب أزمة كوفيد 19؛ والتي لم تستطع خلالها المؤسسات المقترضة بسداد أقساط قروضها؛ تبعاً لحالة الركود الاقتصادي الذي مس اقتصادات العالم دون استثناء؛ إضافةً لتسجيلها نسبة مرتفعات المستحقات المرتفعة؛ حيث بلغت نسبة الزيادة سنوي 2016 و2019 ما قيمته 8.2% و14.7% تواليًا من إجمالي الاستحقاقات (Bank of Algeria 2018b, 2020b).

وعلى العموم؛ فإن المعدل العام لنسبة القروض المتعثرة المسجل لدى البنوك الخاصة طيلة فترة الدراسة يعتبر مقبولاً؛ حيث بلغ 5.97%， وهو أفضل بكثير من المعدل الذي سُجل لدى البنوك العمومية والقطاع البنيكي ككل. كما نقوم من خلال الشكل المولاي رقم (17) بتبيان تطور نسبة القروض المتعثرة لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023) :

الشكل رقم 17: تطور نسبة القروض المتعثرة للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**المطلب الخامس: مناقشة النتائج**

بعد إجراء دراسة تحليلية مفصلة عن الأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)، حيث قمنا بتحليل مؤشرات الربحية، الصلابة المالية، وجودة محفظة القطاع البنكي؛ وعلاقتهم بآليات الحكومة؛ التي سعى المشرع الجزائري لتكريسها امتنالاً لما تدعو له الهيئات المالية الدولية الرسمية، فإننا تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

**الفرع الأول: تأثيرات آليات الحكومة على ربحية البنوك**

**أولاً/- تأثير آليات الحكومة على تحسين أداء البنوك وفقاً لمؤشر (ROE) و(ROA):**

- تمتلك البنوك الخاصة معدلاً جيداً فيما يخص مؤشر العائد على رأس المال (ROE)؛ حيث بلغ المعدل العام السنوي 20.61%؛ ومقارنةً بالبنوك العمومية نجد أن هذه الأخيرة حققت معدلاً أقل من البنوك الخاصة، وأقل أيضاً من المعدل العام للقطاع البنكي برمته؛ إذ بلغت نسبة هذا المؤشر 18.58%؛ وهو ما يدعم نتائج العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تؤكد على أن آلية ملكية الدولة تؤثر سلباً على الأداء المالي للبنوك؛

- تمتلك البنوك الخاصة معدلاً للعائد على الأصول (ROA) يضاعف ذلك المسجل لدى البنوك العمومية ( $2.91\% < 1.39\%$ )، ويعزى التفسير المحتمل لأثر هذه العلاقة الإيجابية بين الملكية الخاصة وأداء البنوك إلى حقيقة مفادها أن المالك الخواص قادرون على مراقبة الإدارة عن كثب بسبب المخاطر الأكبر التي قد يتحملونها من خلال الاستثمار في البنوك الخاصة خصوصاً إذا كانت أجنبية. وكجزء من هذا الاهتمام، غالباً ما يفضل هؤلاء المستثمرون إلى استخدام الحوافز القائمة على الأداء، والتي تحفز المدراء على التصرف بما يناسب مصالحهم (أي المكافآت للتخفيف من مشكلة الوكالة). بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم الوصول إلى ممارسات وتقنيات بنكية جديدة، مما يتيح خفض التكلفة وتحسين الكفاءة التشغيلية؛ وهو ما سيساهم في تحسين أداء البنوك؛ بينما البنوك العمومية فقراراتها الاستثمارية تبقى في يد السياسيين الذين لا يهتمون كثيراً بـنجاعة الاستثمارات؛ بقدر ما يهتمون بشراء السلم الاجتماعي للبقاء في الحكم.

- وبصفة عامة؛ يشير تحسن معدل العائد على رأس المال (ROE)، ومعدل للعائد على الأصول (ROA) إلى أن لجان مجلس الإدارة التي فرضتهم بنك الجزائر على البنوك العاملة بالجزائر امتنالاً إلى مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية (2006؛ 2010 و2015) لحكومة الشركات في البنوك؛ قد ساهم في تحسين ربحية هذه البنوك،

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

لأنه من الناحية النظرية، يمكن أن يُحسن إنشاء لجان مجلس الإدارة مناقشات المجلس وعملياته، بالإضافة إلى استقلاليته وقراراته.

**ثانياً/- تأثير آليات الحكومة على تحسين أداء البنوك وفقاً لمؤشر هامش الربح (PM):**

- يشير ارتفاع معدل هامش الربح (PM) سواءً لدى البنوك العمومية أو البنوك الخاصة خلال فترة الدراسة (2004-2023) إلى تحسن تدريجي في مجالات تقييم وإدارة ومراقبة مخاطر الائتمان، وذلك بفضل جملة من الأمور منها: تكثيف الرقابة على محافظ البنك العاملة في الجزائر من قبل بنك الجزائر وللجنة المصرفية؛ وهو ما يعني أن آلية الرقابة الخارجية جد فعالة.

**ثالثاً/- تأثير آليات الحكومة على تحسين أداء البنوك وفقاً لمؤشر الرافعة المالية (EM):**

- البنوك العمومية أكثر كفاءة من البنوك الخاصة في تعظيم أرباحها؛ وبالتالي قيمة سهمها الواحد، وهذا جد طبيعي بالنظر لاتجاه البنوك الخاصة إلى رفع حقوق الملكية لديها مقارنة بالديون في تمويل أصولها طيلة فترة الدراسة؛

- ارتفاع هذا المؤشر يعني الحفاظ على هيمنة المساهمين الحاليين على مجلس إدارة البنك؛ وهو ما يتماشى مع ما تدعوه إليه نظرية الوكالة؛ وهذا ما يعني أن الحكومة بالبنوك العمومية أفضل من نظيرتها بالبنوك الخاصة؛

- كلما ارتفع هذا المؤشر؛ كلما دل ذلك على الاستفادة من ميزة تقليل العبء الضريبي من خلال خصم تكاليف الاقتراض من الدخل الخاضع للضريبة؛ وهو ما نجحت فيه البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الخاصة، هذا وإن دل، فإنما يدل على كفاءة وحسن تسيير مجلس إدارة البنوك العمومية؛

- ارتفاع هذا المؤشر يعزز من الجدارة الائتمانية للبنوك ويزيّد من قدرتها على الاقتراض من المؤسسات المالية؛ وبالتالي الحفاظ على ديمومتها في السوق خصوصاً في أوقات الأزمات؛ وهو ما وُفِقت فيه البنوك العمومية بدرجة كبيرة أفضل من البنوك الخاصة، وذلك طيلة فترة الدراسة، وهذا ما يعزز مما توصلنا إليه في النتيجة السابقة بخصوص الكفاءة العليا لمجلس إدارة البنوك العمومية.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

الفرع الثاني: تأثير آليات الحكومة على مؤشرات الصلابة المالية

- أولاً/- تأثير آليات الحكومة على تحسين أداء البنوك وفقاً لمؤشر الملاءة البنكية:
- تتمتع البنوك العاملة بالجزائر؛ وخصوصاً البنوك الخاصة بقدرتها على الوفاء بمسؤولياتها في سداد أموال المودعين، مما يعزز من ثقة المودعين لها؛ إذ وجدها أنها تتمتع بدرجة ملاءة مالية جيدة؛ وهو ما يتماشى مع ما تنص على مبادئ الحكومة الجيدة للبنوك بخصوص ضرورة الحفاظ على أموال المودعين؛
  - يؤدي ارتفاع نسبة الملاءة البنكية إلى تسهيل مراقبة البنوك وتنظيمها، ومعالجة الاختلالات بينها، وضمان العدالة؛ حيث يعزز الوضوح والشفافية من شأن المخاطر التي يواجهها البنك، ويحسن جودة قاعدة رأس ماله وهيكلها، وينسق الجهود، ويوحد النهج، ويعزز التعاون بين السلطات النقدية والهيئات التنظيمية المحلية وحتى الدولية؛
  - مكن تطبيق مقررات لجنة بازل 03 إلى ارتفاع معدل الملاءة لدى البنوك العاملة فيالجزائر؛ وهذا ما يعزز من صلابتها المالية وقدرتها على تحمل الصدمات؛
- ثانياً/- تأثير آليات الحكومة على تحسين أداء البنوك وفقاً لمؤشر السيولة البنكية:
- حققت البنوك العمومية معدلات مرتفعة عن نظيرتها في البنوك التقليدية فيما يخص معدلات السيولة البنكية، حيث يعكس هذا الارتفاع إلى قدرة هذه البنوك على مقابلة التزاماتها بشكل فوري عبر تحويل أصولها بسرعة إلى نقد سائل وبدون خسارة، غير أن البنوك الخاصة قد أجادت تسبييل أصولها بكفاية خلال أزمة كوفيد 19 أفضل من البنوك العمومية؛ وهو ما يعكس كفاءتها في إدارة مثل هذه المخاطر (المبدأ السابع: الكشف عن المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها) وهو ما يزيد من صحة استنتاجنا عن كفاءة لجنة المخاطر لدى البنوك الخاصة؛ حيث تدل كفاءتها على كفاءة أعضاء هذه اللجنة (المبدأ الثاني: مجلس إدارة مكون ومؤهل)، كما أنها تعتبر عنصراً هاماً في خط الدفاع الأول؛
  - وعلى العموم، تعيق السيولة الفائضة زيادةً عن اللزوم تنفيذ مخطط السياسة النقدية فيالجزائر، كما تعزز من درجة التوسيع الائتماني؛ مما يرفع من نسب تعثر القروض المصرفية.

## **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

- ساهمت الرقابة الشاملة لبنك الجزائر في الكشف عن حالات عدم الامتثال وهو ما رفع من درجة يقظة السلطات الرقابية اتجاه تلك الاختلالات ومحاولة دفع البنوك نحو تصحيحها و التقليل منها مستقبلاً، وهذا ما زاد من صلابة البنوك عكس ما كان عليه سابقاً (قبل أزمة البنوك الخاصة 2004)؛
- لقد أكدت مؤشرات الصلابة المالية على سلامة الجهاز bancar du الجزائر من خلال النتائج المحققة في السنوات الأخيرة في ظل امتثال البنوك نسبياً للنظم الاحترازية المعتمدة بها.

### **الفرع الثالث: تأثير آليات الحكومة على جودة محفظة القطاع البنكي**

- لقد أثرت نسبة القروض البنكية المتعثرة على هامش الربح (PM)، بالأخص لدى البنوك العمومية التي سجلت معدلات مرتفعة في نسبة القروض المتعثرة؛ حيث أن انخفاض هامش الربح سببه ارتفاع المخصصات المكونة للقروض البنكية المتعثرة؛
- ارتفاع نسبة القروض البنكية المتعثرة لدى البنوك العمومية دليل على أن آلية مركزية المخاطر غير مفعولة لدى هذه البنوك مقارنة بالبنوك الخاصة؛ بحيث أن آلية مركزية المخاطر لدى البنوك الخاصة مفعولة جيداً، وهو ما أدى إلى انخفاض نسبة القروض المتعثرة لديها؛ وبالتالي، فهذا يزيد من ربحيتها، كما يدل على حسن توظيفها المثالي لأموال المودعين والمساهمين (نظيرية المساهمين ونظرية أصحاب المصلحة)، كما يتماشى هذا مع مبادئ الحكومة البنكية للجنة بازل من خلال المبدأ رقم 06: وظيفة إدارة المخاطر)؛
- يؤدي تراكم القروض البنكية المتعثرة إلى تقليل معدل دوران النقد في البنك، وبالتالي الإضرار بكتفائه وقدرته التشغيلية لموارده؛ وهو ما لاحظناه في البنوك العمومية؛
- أدت القروض البنكية المتعثرة إلى تراجع حجم إيرادات البنوك العمومية؛ كما تقيّد قدرات البنك على توسيع عملياتها الائتمانية وت تقديم تسهيلات جديدة للعملاء المحتملين.

**خلاصة الفصل:**

بعد الاستقلال، سعت الجزائر إلى تعزيز سيادتها الوطنية من خلال إنشاء نظام بنكي وطني قادر على دعم الاقتصاد من خلال تطوير المؤسسات المالية وإصدار عملة وطنية، كما نفذت سلسلة من الإصلاحات البنكية التقدمية الهدف إلى تحسين الأداء المالي لهذا النظام، وقد كان من أهم هذه الإصلاحات قانون النقد والقرض رقم 90-10 وتعديلاته اللاحقة، حيث اتسمت هذه الإصلاحات بأهمية خاصة، إذ توافقت مع تحرير وعولمة الأنشطة المالية والبنكية، وامتثلت فيه لوصيات لجنة بازل للرقابة البنكية ، وسهلت مشاركة القطاعين الخاص والأجنبي في القطاع البنكي داخل الجزائر.

كما برزت ضرورة تطبيق مبادئ الحكومة في النظام البنكي الجزائري جليةً في أعقاب الأزمات التي ألمت بالقطاع، لا سيما أزمة بنك خليفة والبنك الصناعي والتجاري، والتي شكّلت الدافع الرئيسي للدعوة إلى تبني واعتماد موايثق الحكومة في الجزائر، ومن أبرز مبادرات الجزائر في إطار الحكومة إصدار "مدونة حوكمة الشركات الجزائرية" في 11/03/2009، حيث جاءت هذه المدونة نتاج ثمرة سلسلة من الأنشطة التي قامت بها "فريق العمل للحكم الرشيد بالجزائر". علاوةً على ذلك، سُنتَ عدة تشريعات لمعالجة الفساد المالي والإداري، تعمل كلواح تُعزز من تطبيق الحكومة، ومن أهم التشريعات المتعلقة بالنظام البنكي الجزائري القانون رقم 05-01 الصادر بتاريخ 06/02/2005؛ والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها، والقانون رقم 06-01 الصادر بتاريخ 20/02/2006؛ والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، إضافةً إلى إنشاء خلية معالجة الاستعلامات المالية.

وبالرغم من أنَّ الجزائر تفتقر إلى دليل خاص ومحدد لحكومة البنوك، إلا أنَّ مبادئ ولوائح الحكومة مُضمنة ضمنياً وصريحاً في الإطار القانوني الذي يحكم العمليات البنكية ؛ والذي يتجلّى في أحكام التشريعات الصادرة، بما في ذلك قانون النقد والقرض، القانون التجاري، وغيرها من اللوائح والأطر التي وضعها بنك الجزائر لتعزيز حوكمة البنوك؛ وبالنظر إلى القوانين والأنظمة المعتمد بها؛ فقد كشف تحليلنا لآليات الحكومة الرئيسية أنَّ المشرع البنكي الجزائري قد أعطى الأولوية مؤخراً لتعزيز التدابير الاحترازية داخل النظام البنكي خصوصاً نسب السيولة والملاعة البنكية، وكذا تعزيزه لفعالية أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، ومتطلبات ممارسة المهنة البنكية، غير أنه أهمل إلى حد كبير حقوق المساهمين الأقلية وأصحاب المصلحة، واستقلال أعضاء مجلس الإدارة، وضرورة تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية، وهي أمور أساسية لمصالح بنكالجزائر كما هو منصوص عليه في

### **الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)**

النشرة الرسمية للإعلانات القانونية؛ فهذا المعيار الأخير أو الآلية (الإفصاح والشفافية) يتضاعل توفره للعامة بشكل كبير سواء لدى البنوك الخاصة أو البنوك العمومية؛ حتى أنه يكاد ينعدم لدى هذه الأخيرة.

وبالنظر لمؤشرات الربحية الخمسة (05) التالية والمتمثلة في كل من: العائد على رأس المال، العائد على الأصول، هامش الربح، الهامش البنكي، والرافعة المالية؛ ومؤشرات الصلابة المالية المتمثلة في كل من: الملاءة البنكية، ونسب السيولة البنكية، إضافةً لجودة محفظة القطاع البنكي الممثلة في مؤشر القروض البنكية المتغيرة؛ فإننا نستعرض أبرز النتائج التي توصلنا إليها؛ وهي كالتالي:

- تفوق كبير للبنوك الخاصة على البنوك العمومية في أغلب نسب مؤشرات الربحية طيلة فترة الدراسة (2004-2023)؛ بينما تفوقت البنوك العمومية فقط في مؤشر الرافعة المالية؛ هذا الأخير وجدها أنه انعكس إيجاباً من ناحية تعزيز جدارتها الائتمانية؛ وذلك من خلال نسب السيولة المرتفعة التي سجلتها هذه الأخيرة خلال فترة الدراسة (2006-2023)؛

- تفوقت البنوك الخاصة عن البنوك العمومية من ناحية مؤشر الملاءة بفارق 05 نقاط؛ حيث سجلت معدلاً عاماً يقدر بـ: 23.22%؛ بينما سجلت البنوك الخاصة معدل يقدر بـ: 18.11%؛ وهي على العموم معدلات جيدة لدى الطرفين؛ إذ تعزز من خلاله صلابتهم المالية؛ وبالتالي استقرارهم؛

- تفوقت البنوك العمومية عن البنوك الخاصة في مؤشر السيولة البنكية؛ سواء عند حسابه من خلال: نسبة السيولة السائلة إلى إجمالي الأصول، أو عند حسابه بالمعامل الأدنى للسيولة؛ غير أنه خلال الأزمات نجد أن البنوك الخاصة تُجيد تسليم أصولها مقارنةً بنظيرتها من البنوك العمومية التي تأثرت كثيراً بأزمة كوفيد 19؛

- للبنوك الخاصة جودة عالية لمحفظة قروضها أفضل بكثير عن محفظة البنوك العمومية؛ حيث وجدها أن نسبة القروض البنكية المتغيرة لديها أحسن من تلك التي امتلكتها البنوك العمومية؛

- تعتبر آلية الملكية العمومية مثبطه للأداء المالي للبنوك؛

- آلية مركزية المخاطر مفعولة بدرجة جيدة لدى البنوك الخاصة مقارنةً بالبنوك العمومية.

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحكومة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2023-2004)**

١

## الخاتمة العامة

انبثق مفهوم حوكمة الشركات من مفهوم مبادئ الاقتصاد السياسي ونظريات آدم سميث، ليتطور هذا المفهوم بالترامن مع ظهور نظريات الحكومة، غير أن ارتباط تطبيقه وانتشاره يعود للأزمات الدولية؛ وأبرزها أزمة جنوب شرق آسيا والأزمة المالية العالمية، والذي يُعزى ظهورها في المقام الأول إلى قصورٍ في تطبيق الحكومة، كما يجب ألا نغفل عن الفضائح المالية المرتبطة بمارسات الأعمال غير السليمة، والتي زادت من الاهتمام بالحكومة وتطورها للحد من السلوكيات والممارسة الضارة وتجاوز الأزمات. ويرتبط تطور حوكمة الشركات بظهور النظريات المفسرة لها؛ والتي تهدف إلى معالجة قضايا الحكومة داخل الشركات، بما في ذلك فصل الملكية عن الإدارة، وعدم تناسق المعلومات، وتضارب المصالح الداخلية. ومن هنا ظهرت النظريات التي تناولناها خلال الفصل الأول؛ وهي: نظرية الوكالة، نظرية التبعية للموارد، نظرية المساهمين، نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الإشراف (الوصاية)، ونظرًا لأهميتها الكبيرة قامت العديد من الهيئات المالية الدولية بإصدار معايير ومبادئ توجيهية لتعزيز حوكمة الشركات؛ كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي.

كما تعدى اهتمام الفاعلين بالحكومة إلى البنوك والمؤسسات المالية؛ كونها تُعد عصب الاقتصاد العالمي؛ لما لها من دور كبير في الحفاظ على الاستقرار المالي، وما أزمة الرهن العقاري العالمية لسنة 2008؛ إلا دليل على دورها المحوري والكبير؛ والذي تجلّى مع إصدار كل من: لجنة بازل للرقابة البنكية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI للمبادئ التوجيهية اللازم توفيرها في البنوك والمؤسسات المالية لتعزز من خلالها حوكمتها الرشيدة؛ وذلك عبر العديد من الآليات الداخلية والخارجية؛ إذ تمثل الآليات الداخلية للبنوك التقليدية والبنوك الإسلامية في كل من: آلية مجلس الإدارة، آلية هيكل الملكية، آلية لجان مجلس الإدارة، آلية الإفصاح والشفافية، أما الآليات الخارجية فتمثل في: آلية سوق السيطرة على البنوك، آلية رقابة الدائنون الكبار، آلية التدقيق الخارجي، آلية التشريعات والقوانين، آلية الإعلام، وآلية المنظمات، غير أن البنوك الإسلامية لديها: مجالس للرقابة الشرعية، ووحدات المراجعة الشرعية، مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني (IIRA)؛ كآليات رقابة يعززون من حوكمتها، وتتجدر الإشارة إلى أن البنوك تخضع لحوكمة خاصة عن الشركات، وذلك لعدت اعتبارات؛ أبرزها: عدم تماثل المعلومات لدى البنوك، خصوصية ميزانية البنوك القائمة على الديون، تعارض مصالح أصحاب الديون وحملة الأسهم، وتعارض مصالح المساهمين والهيئات التنظيمية، إضافةً إلى أن البنوك تخضع لتنظيمات صارمة.

ولتقييم أداءها المالي تستعين البنوك بالعديد من المؤشرات التقليدية منها والحديثة؛ كمؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة، مؤشرات الأداء السوقية، مؤشرات كفاية رأس المال، نظام تصنيف CAMELS، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وغيرها من المقاييس. وبالطرق إلى مدى تأثير آليات الحكومة على الأداء المالي للبنوك؛ فقد اختلفت نتائج الباحثين بين ما يرون أنها تؤثر إيجابياً وبين آخرون يرونها تؤثر سلبياً في بعض آلياتها؛ وذلك لأسباب عديدة، كاختلاف البيئة التنظيمية والقانونية بين البنوك وحتى بين الدول، اختلاف تأثير بعض الآليات بين الدول النامية والدول المتقدمة، قد يوجد أيضاً اختلاف في الطرق القياسية والإحصائية؛ غير أنهم بالإجماع يرون أنها تؤثر إيجابياً على الأداء المالي للبنوك.

وبالرجوع إلى ما تم ذكره سابقاً حول أن تأثير الحكومة على الأداء المالي للبنوك؛ الذي نال اهتمام الكثير من الباحثين؛ قد أكدناه من خلال استخدامنا لتحليل البليومترى لفحص العلاقة بين الحكومة البنكية والأداء اعتماداً على قاعدة بيانات سكوبس (Scopus)؛ حيث وجدنا 586 مقالاً تم التطرق فيها لهذا الموضوع؛ وبمساهمة 159 باحثاً ينتمون لـ 75 دولة؛ وذلك خلال الفترة (2004-2023)، كما تطرقنا في تحليلنا هذا إلى جميع مؤشرات الأداء الموصى بها عند إجراء هذا النوع من التحليلات (مع إجراء تصور شامل)، وكذا تحليل الخرائط العلمية للكلمات والدول المشتركة باستخدام أداة "VOSviewer"؛ ثم قمنا بعدها بتحليل محتوى لـ 10 مقالات الأكثر استشهاداً، لتتمكن في الأخير من تحديد 05 محاور رئيسية، وهي: هيكل مجلس الإدارة، آليات الحكومة الاجتماعية والبيئية، أداء البنوك التقليدية، هيكل الملكية وأداء البنوك الإسلامية.

كما برزت أهمية تطبيق مبادئ الحكومة في النظام البنكي الجزائري خصوصاً بعد الأزمات التي أثرت على القطاع البنكي، لا سيما أزمة بنك خليفة والبنك الصناعي والتجاري، إلى جانب تصنيف الجزائر المرتفع في قضايا الفساد. وتمثلت المبادرات الرئيسية التي اتخذتها السلطات الجزائرية لتبني مفهوم الحكومة في تشكيل "لجنة الحكم الراشد"، التي قدمت "المدونة الجزائرية لحكومة الشركات" عام 2009. وعلى الرغم من تأخر ظهور الاهتمام بحكومة الشركات، وغياب دليل رسمي لحكومة البنوك في الجزائر، فإن مبادئ ولوائح الحكومة متصلة في الإطار القانوني الذي يحكم العمليات البنكية. ويتوضح ذلك من خلال الأحكام القوانين المختلفة، بما في ذلك قانون النقد والقرض والقانون التجاري، بالإضافة إلى اللوائح والتوجيهات الإضافية الصادرة عن بنك الجزائر، والتي كان لهم دوره هام في تنظيم القطاع البنكي وضمان نزاهته؛ هذه المجهودات كللت بتحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية عامةً، والبنوك الخاصة خصوصاً؛ وعززت أيضاً من صلابتها المالي وجودة محافظها البنكية، غير أن هذه الجهود تبقى غير كافية؛ ويبقى أمر مضاعفتها واجباً ولازماً للنهوض بالقطاع البنكي بالجزائر الذي هو أساس التنمية الاقتصادية.

كما نجد أن المشرع الجزائري سمح للمؤسسين باختيار هيكل إدارة البنك أو المؤسسة المالية الخاضعة للقانون الجزائري، سواءً باختيار مجلس إدارة أحادي المستوى (مجلس تنفيذي) أو هيكل ثانئي المستوى يضم مجلس إدارة (تنفيذي) ومجلس إشراف (قابة)، وبهذا نجد أنه اتبع والتزم بنموذج الحكومة اللاتيني، الذي يعتبر إطاراً هجينًا يجمع بين عناصر النموذج الأنجلو ساكسوني وسمات النموذجين الألماني والياباني.

إضافةً إلى ما سبق ذكره؛ نجد أن القطاع البنكي الجزائري يتميز بهيمنة ملكية الدولة، حيث أن غالبية البنوك الخاصة هي فروع أجنبية أو كيانات مختلطة تضم رؤوس أموال أجنبية وعامة وخاصة، وتتميز بheiakl ملكية مرکزة ومؤسسية عالية؛ وهذا ما يُضعف ويقلل من أهمية حماية حقوق المساهمين وضمان المعاملة العادلة فيما بينهم وحقوق الأقلية منهم. علاوةً على ذلك، فشلت البنوك الخاصة ذات رأس المال الجزائري في مواصلة عملياتها، وأعلنت إفلاسها الواحدة تلو الأخرى. كما وجدنا أن البنوك الجزائرية لا تنشط ولا تشارك في سوق الأوراق المالية (البورصة) (دخل مؤخرًا بنكين (02) لبورصة القيم المنقولة وهي: القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بنك التنمية المحلية (BDL)); مما يُضعف فعالية آليات الحكومة الخارجية (سوق التدقيق على الشركات، وأسواق عمل المدرباء، ومراقبة الدائنين) في تنظيم البنوك. إضافةً على ذلك، فمن السابق لأوانه مناقشة مشاركة جهات معنية أخرى، مثل المودعين والمقرضين، في تعزيز إطار حوكمة النظام البنكي الجزائري، نظراً لأنعزلالية البنوك وانعدام الشفافية تماماً أمام الجمهور العام، وتلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية فقط مع بنك الجزائر.

**نتائج فرضيات البحث:**

**1- الفرضية الأولى:** يوجد تحسن كبير للأداء المالي لدى البنوك العاملة في الجزائر بعد تبني الجزائر لمبادئ الحوكمة؛ توصلنا من خلالها إلى مايلي:

- ارتفاع مؤشرات الربحية للقطاع البنكي بعد بداية تطبيق الحوكمة؛ حيث انتقل معدل العائد على رأس المال (ROE) من 14.98% سنة 2004 إلى أكثر من 20% في أغلب سنوات الدراسة؛ بل وصل خلال سنة 2008 ما نسبته 25.03%؛ في حين بلغ المعدل العام لفترة الدراسة 19.15%， كما انتقل معدل العائد على رأس الأصول (ROA) من 0.98% سنة 2004 إلى أكثر من 0.02% في العديد من السنوات؛ ليبلغ معدلاً عاماً جيداً قدر بـ: 1.71%， كما ارتفع معدل هامش البنوك من 3.02% سنة 2004 إلى أكثر من 4% في كثيرٍ من السنوات؛ ليبلغ معدلاً عاماً قدر بـ: 3.62%， إضافةً إلى ذلك، فإن هامش الربح (PM) هو الآخر قد تحسن؛ فبعدما لم يكن يتجاوز في بداية سنوات دراستنا حاجز 35%， وصل سنة 2011 ما قيمته 45.08%， بمعدل عام قدر بـ 37.35%， ولو لا أزمة كوفيد 19 لفاقت المعدل العام حاجز 40%؛

- وبخصوص مؤشرات الصلابة المالية؛ فهي الأخرى نجد أنها تحسنت كثيراً، فمن خلال تحليل مؤشر الملاءة البنكية وجدنا أنه سنة 2005 كان يبلغ معدله فقط 12%， ليترفع بعدها ويصل لحاجز 23%， وبمعدل عام قارب الـ: 20% (19.28%)؛ وفيما يخص معدلات السيولة فهي الأخرى قد تحسنت؛ وحافظت فيها البنوك العاملة في الجزائر في أغلب سنوات الدراسة على معدلات مثلثي سواءً في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، أو في قيمة المعامل الأدنى للسيولة؛

- أما فيما يخص جودة محفظة القطاع البنكي؛ ومن خلال مؤشر القروض البنكية المتغيرة؛ وجدنا معدلات جد مرتفعة وغير محمودة حيث وصل المعدل العام لـ: 11.76%， وعلى العموم، فإن بعد تبني الجزائر لمبادئ الحوكمة قد ساهم في تحسين أداء القطاع البنكي برمته؛ بالرغم من بعض النقصان التي تحتاج إلى جهود مضاعفة لتحسينها وبلوغ مؤشرات جيدة للحوكمة.

**2- الفرضية الثانية:** يتوقف تأثير الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية على حسب نوع ملكيتها؛ نجد أن هذه الفرضية هي الأخرى صحيحة؛ حيث تفوقت البنوك الخاصة على البنوك العمومية في أغلب المؤشرات المالية؛ ماعدا في المعامل الأدنى للسيولة؛ ما يعني هذا أن ملكية الدولة تؤثر سلباً على الأداء المالي للبنوك لعدة اعتبارات خصوصاً منها السياسية والاجتماعية؛ وفي ما يلي نعرض المعدلات العامة التي سجلتها البنوك العاملة في الجزائر بناءً على طبيعة ملكيتها:

## الخاتمة العامة

**الجدول رقم 34:** المعدلات العامة لمؤشرات الأداء المالي للبنوك العمومية والبنوك الخاصة

الوحدة: نسبة مئوية (%)

| نوع البنك                        | البنوك الخاصة | البنوك العمومية | المؤشرات |
|----------------------------------|---------------|-----------------|----------|
| العائد على رأس المال (ROE)       | 20.61         | 18.58           |          |
| العائد على الأصول (ROA)          | 2.91          | 1.39            |          |
| الرافعة المالية (EM)             | 7.27          | 14.54           |          |
| الهامش البنكي (MB)               | 6.22          | 3.03            |          |
| هامش الربح (PM)                  | 40.67         | 33.26           |          |
| الملاعة البنكية                  | 23.22         | 18.11           |          |
| الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول | 44.25         | 40.27           |          |
| المعامل الأدنى لليبيولة          | 88.48         | 77.73           |          |
| القروض البنكية المتعثرة          | 5.97          | 12.90           |          |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

**التوصيات:**

يُعدّ تعزيز أداء البنوك الجزائرية لكتفاتها في القيام بوظائفها الأساسية مسألةً حاسمةً يجب على الجزائر معالجتها لمواجهة صعوبات العولمة وتحفيز النمو في القطاع الإنتاجي. وهذا يستلزم إصلاحاتٍ شاملةٍ تُركّز على تخصيص الموارد للشركات والمبادرات الاستثمارية الأكثر فعاليةً، مما يُسهل الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، لذا فمن أهم الاقتراحات التي نراها ناجعة لتفعيل وتبني وتعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة في القطاع البنكي الجزائري؛ وبالتالي تحسين الأداء المالي لهذا القطاع وجوب توفر ما يلي:

- ضرورة تطبيق موايثيق الحوكمة داخل البنوك الجزائرية، بما يتماشى مع خصائص المشهد البنكي الجزائري والمبادئ والموايثيق الدولية؛ بهدف تعزيز سمعتها، التي تقييمها المنظمات الدولية وفقاً لمعايير متعددة، منها مكافحة الفساد ومدى تطبيقها لإجراءات الحوكمة السليمة؛

- البنوك الجزائرية مطالبة بزيادة درجة الشفافية والإفصاح المالي وعدم التحجج بالسر المهني لإخفاء الوثائق الخاصة بالمارسات البنكية، كونها تمثل دعامة أساسية من دعائم اتفاقيات بازل الثالث، و التأكيد على نشر البيانات المالية لجميع البنوك على موقعها الرسمي لتسهيل الأمر على الباحثين من أجل حساب مختلف المؤشرات المالية؛

- ينبغي على بنك الجزائر وضع منهجية قياسية موحدة وخاصة بمؤشرات حوكمة البنوك، تشمل جميع العناصر التي تُسهم في تعزيزها. ويهدف هذا النموذج إلى أن يكون أساساً لبناء قاعدة بيانات للمراقبة المستمرة للأنشطة البنكية ؛ مما يساعد في تحديد أوجه القصور على المستويين الكلي والجزئي، ويسهل إنشاء نظام رقابة بنكي فعال في الجزائر؛

- يجب إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر كعنصر أساسي في إدارة البنك، بهدف ضمان التزام أهداف أعمال البنك بحدود مقبولة للمخاطر؛

- تعزيز الدور الوقائي لصندوق ضمان الودائع البنكية بمنحه صلاحية مراقبة البنوك والإشراف عليها، بما يضمن استقرارها المالي ويسهل مشاركته البناء في حوكمة البنوك الجزائرية، مع وضع نظام إنذار مبكر لتقادي تكرار الآثار الكارثية للأزمات المصرفية التي قوضت من استقرار القطاع البنكي الجزائري ومصداقيته؛

- وضع نظام تنصيفي لتقييم مدى التزام البنوك الجزائرية بعمليات الحكومة المتفوقة مع أفضل الممارسات الدولية، على أن يتم نشره بشكل دوري من قبل بنك الجزائر، وتقديم الحوافز لتعزيز الامتثال مع مكافأة المؤسسات التي تظهر حوكمة نموذجية؛

- ضرورة إصدار إطار حوكمة نهائي وخاص بالبنوك العمومية كاستراتيجية لإدارة الأصول المملوكة للدولة؛ مما يُحسن من أداء هذه البنوك، ويعزز تنافسيتها، ويرفع من درجة النمو الاقتصادي، وكذا لزيادة الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية. ويتحقق ذلك عبر الفصل الواضح بين وظائف الملكية والوظائف الحكومية الأخرى المتعلقة بالرقابة والتنظيم، دون إعاقة عملياتها، مع ضمان الشفافية، وإشراك أصحاب المصلحة، وتعزيز الضوابط الداخلية من خلال إدارة فعالة للمخاطر وإدارة مالية عامة حكيمة؛

- ضرورة خوصصة البنوك العمومية الجزائرية، فالخصوصية تُعتبر ضرورة أساسية لحوكمة، وستؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحسين كفاءة التسيير والرقابة، ويعزز إدراج البنك في البورصة أمراً أساسياً لإنعاشها، إذ سيسهي

إطاراً تنظيمياً جديداً يلزم هذه البنوك بتعزيز الشفافية، وفي الوقت نفسه، يُحسن من إجراءات الرقابة من خلال إشراك مساهمين جدد؛ كما يُسهم ذلك في تعزيز رأس مال هذه البنوك.

**آفاق البحث:**

في ختام هذه الدراسة، خلصنا إلى نتيجة مفادها أنَّ موضوع الحكومة لا يزال مجالاً بحثياً هاماً، نظرًا لدوره المحوري في التخفيف من الآثار السلبية التي تؤثر على القطاع البنكي الجزائري؛ كما يساهم في تحسين أداءه وكفاءته؛ ولا تزال العديد من المواضيع تشكل قضايا مهمة محتملة للبحوث المستقبلية؛ بما في ذلك:

- دور الحكومة البنكية في جذب الاستثمار الأجنبي؛
- دور الحكومة البنكية في الحد من الفساد الإداري والمالي؛
- الحكومة البنكية ودورها في التصدي للأزمات المالية؛
- أهمية الالتزام بالمعايير الدولية للإفصاح المحاسبي في تعزيز حوكمة البنوك الجزائرية؛
- دور مبادئ اتفاقية بازل 03 في تحسين أداء البنوك الجزائرية.

٥

## قائمة المراجع

**قائمة المراجع:**

**الكتب باللغة الأجنبية:**

- Drahansky, Martin, M. .. Paridah, Amin Moradbak, A. .. Mohamed, Folahan abdulwahab taiwo Owolabi, Mustapha Asniza, and Shawkataly H. .. Abdul Khalid. 2016. "We Are IntechOpen , the World ' s Leading Publisher of Open Access Books Built by Scientists , for Scientists TOP 1 %." *Intech i(tourism)*:13. doi: <http://dx.doi.org/10.5772/57353>.
- Goyer, Ruth V. Aguilera Michel, and Luiz Ricardo Kabbach de Castro. 2012. "REGULATION AND COMPARATIVE CORPORATE GOVERNANCE." *Handbook of Corporate Governance* 1–44.

**المقالات باللغة الانجليزية:**

- Ben Abdallah, Mariem, and Slah Bahloul. 2021. "Disclosure, Shariah Governance and Financial Performance in Islamic Banks." *Asian Journal of Economics and Banking* 5(3):234–54. doi: [10.1108/ajeb-03-2021-0038](https://doi.org/10.1108/ajeb-03-2021-0038).
- Abdelkader, Rouchou. 2023. "The Importance of Legal Mechanisms to Fight Financial Corruption in Algeria - the Financial Intelligence Processing Unit as a Model -." *Journal of Development and Applied Economics* 2023:64–80.
- Abdesselam, Henni, and Seghirbirem Abdelmadjid. 2025. "Monetary and Banking Law N° 23-09 and Its Relationship with Economic Control Bodies." *Journal of Legal Studies and Researches* 10(01):136–55.
- Abira, Mokadem. 2023. "Challenges of Algerian Banking System Governance in Light of Global Banks Trends." *Modern Researche in Economic* 06(02):225–42.
- Adams, Renée B., and Hamid Mehran. 2012. "Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies." *Journal of Financial Intermediation* 21(2):243–67. doi: [10.1016/j.jfi.2011.09.002](https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.09.002).
- Adegboye, Alex, Stephen Ojeka, Oluwaseyi Alabi, Udochukwu Alo, and Adenike Aina. 2020. "Audit Committee Characteristics and Sustainability Performance in Nigerian Listed Banks." *Business: Theory and Practice* 21(2):469–76. doi: [10.3846/btp.2020.10463](https://doi.org/10.3846/btp.2020.10463).
- Agrawal, Anup, and Charles R. Knoeber. 1996. "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders Analysis , Vol . 31 , No . 3 ( Sep ., 1996 ), Pp . Published." *The Journal of Financial and Quantitative* 31(3):377–97.
- Aguilera, Ruth V., Kurt Desender, Michael K. Bednar, and Jun Ho Lee. 2015. "Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle." *Academy of Management Annals* 9(1):483–573. doi: [10.1080/19416520.2015.1024503](https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503).
- Agyemang-Mintah, Peter. 2016. "Remuneration Committee Governance and Firm Performance in UK Financial Firms." *Investment Management and Financial Innovations* 13(1):176–90. doi: [10.21511/imfi.13\(1-1\).2016.05](https://doi.org/10.21511/imfi.13(1-1).2016.05).
- Aksouma Rachida, Iklouli Ould Rabeh. 2021. "The Role of the National Authority for the Prevention and Fight against Corruption in the Fight and Limitation of Corruption under Algerian Law." *Revue Critique de Droit et Sciences Politiques* 16(04):10–33.
- Al-jabali, Mahd Ali, Osama Abdalmanam, and Khalifeh N. Ziadat. 2011. "Internal Audit and Its Role in Corporate Governance." *Eastern Finance and Economics* 11(11):161–76.
- Al-Baidhani, Ahmed Mohsen. 2014. "The Role of Audit Committee in Corporate Governance: Descriptive Study." *SSRN Electronic Journal* (November). doi: [10.2139/ssrn.2487167](https://doi.org/10.2139/ssrn.2487167).
- Al-Ibbini, Omran Ahmad, and Osama Samih Shaban. 2023. "Impact of Legal Liquidity Ratio on Profitability: A Longitudinal Study of an Emerging Market." *Corporate Governance and Organizational Behavior Review* 7(4 Special Issue):272–79. doi: [10.22495/cgobrv7i4sip5](https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip5).
- AL-Najjar, Dania, and Hamzeh F. Assous. 2021. "Key Determinants of Deposits Volume Using CAMEL Rating System: The Case of Saudi Banks." *PLoS ONE* 16:1–15. doi: [10.1371/journal.pone.0261184](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261184).

- Al-Najjar, Sabah M., and Khawla H. Kalaf. 2012. "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study." *International Journal of Business Administration* 3(4):44–53. doi: 10.5430/ijba.v3n4p44.
- Alam, Nafis. 2013. "Impact of Banking Regulation on Risk and Efficiency in Islamic Banking." *Journal of Financial Reporting and Accounting* 11(1):29–50. doi: 10.1108/jfra-03-2013-0010.
- Alashqar, Muath Mohammed, Asmar Binti Abdul Rahim, and Ahmad Shamsul Bin Abd Aziz. 2022. "Bibliometric Analysis of Published Literature on Criminal Responsibility." *Res Militaris* 12(2):4234–49.
- Albawwat, Ibrahim Emair, and Mohammad Nawaf Al harasees. 2019. "Gender Attributes of Audit Committee Members and the Quality of Financial Reports." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 9(3):24–37. doi: 10.6007/ijarafms/v9-i3/6323.
- ALGERIA, BANK OF, and INSTRUCTION. 2000. "INSTRUCTION N°05-2000." *INSTRUCTION N°05-2000* 01–05.
- Ali, Md. Rostam, Md. Shahed Mahmud, and Reshma Pervin Lima. 2016. "Analyzing Tobin's Q Ratio of Banking Industry of Bangladesh: A Comprehensive Guideline for Investors." *Asian Business Review* 6(2):85. doi: 10.18034/abr.v6i2.851.
- Allen, F., and M. Zhao. 2007. "The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders Are Not Rulers." *PKU Business Review* 36(7):98–102.
- Alshehadeh, Abdul Razzak, Haneen Hussin Abu Eid, Haneen Aqel Al-Khawaja, Mohyi Aldin Abu Al Houl, and Mohammad Sulieman Jaradat. 2025. "Liquidity Indicators, Fund Utilization Efficiency, and Their Impact on Profitability in Commercial Banks." *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies* 8(1):812–23. doi: 10.53894/ijirss.v8i1.4426.
- Aminachena. 2021. "The Legal System for the Establishment of Banking Institution in the Algerian Legislation." *Journal of Rights and Liberties* 889–905.
- Amir, Maiza Masoud. 2017. "The Reality of Bank Financing for Small and Medium Enterprises in Algeria -Case Study SMEs in Setif-." *Industrial Economics Journal* 3:01–35.
- Anaman, Prince Dacosta, Ibrahim Anyass Ahmed, Frank Appiah-Oware, and Frank Somiah-Quaw. 2023. "External Auditors' Impact on Corporate Governance of Unlisted Firms: A Developing Country Perspective." *SEISENSE Business Review* 3(1):22–36. doi: 10.33215/sbr.v3i1.904.
- Anderson, Ronald C., Sattar A. Mansi, and David M. Reeb. 2004. "Board Characteristics, Accounting Report Integrity, and the Cost of Debt." *Journal of Accounting and Economics* 37(3):315–42. doi: 10.1016/j.jacceco.2004.01.004.
- Andres, Pablo de, and Eleuterio Vallelado. 2008. "Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors." *Journal of Banking and Finance* 32(12):2570–80. doi: 10.1016/j.jbankfin.2008.05.008.
- Angori, Gabriele, David Aristei, and Manuela Gallo. 2019. "Determinants of Banks' Net Interest Margin: Evidence from the Euro Area during the Crisis and Post-Crisis Period." *Sustainability (Switzerland)* 11(14):01–20. doi: 10.3390/su11143785.
- Antwi, Isaac Francis, Carla Carvalho, and Cecília Carmo. 2021. "Corporate Governance and Firm Performance in the Emerging Market: A Review of the Empirical Literature." *Journal of Governance and Regulation* 10(1):96–111. doi: 10.22495/jgrv10i1art10.
- Apreku-Djan, Paul Kwasi, Francis Ameyaw, Samuel Kwabena Ayittah, Edmund Amponsah Opare, and Isaac Kofi Oppong Apreku. 2022. "Effect of Managerial Competence on Value-Based Financial Performance of Banks." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 12(7):650–83. doi: 10.6007/ijarbss/v12-i7/14299.
- Ashby, Simon. n.d. "The Turner Review on the Global Banking Crisis : A Response from the Financial Services Research Forum Prepared for the Financial Services Research Forum By." 1–37.
- Asma, hamdi zeineb and salka. 2020. "Banking Restructuring as One of the Steps to Modernize the Algerian Banking Sector." *Revue Afak Ilmia* 718–35.
- Aspachs, Oriol, Erlend Nier, and Muriel Tiesset. 2005. "Liquidity, Banking Regulation and

- Macroeconomics. Proof of Shares, Bank Liquidity from a Panel the Bank's UK-Resident." *Bank of England Working Paper* 1–26.

Assia, Kerroumi. 2020. "Banking Reforms and the Extent to Which Commercial Banks Respond to Them Kerroumi." *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship* 4(1):31–50.

Assiya, CHAWKI; AITLEMQEDDEM Hamid. 2020. "Théorie Des Parties Prenantes : Revue de La Littérature Sur Le Développement Historique et l'Influence Dans La Discipline Du Management Stratégique Stakeholder Theory : Literature r ... Théorie Des Parties Prenantes : Revue de La Littérature Sur Le Déve." *Revue Internationale Des Sciences de Gestion* 3(June):104–30.

Asutay, Mehmet, and Ubaidillah. 2024. *Examining the Impact of Intellectual Capital Performance on Financial Performance in Islamic Banks*. Vol. 15. Springer US.

Aymen, Ben Moussa Mohamed. 2013. "Impact of Capital on Financial Performance of Banks: The Case of Tunisia." *Banks and Bank Systems* 8(4):47–54.

Bahaj, Saleem, and Ricardo Reis. 2022. "Central Bank Swap Lines: Evidence on the Effects of the Lender of Last Resort." *Review of Economic Studies* 89(4):1654–93. doi: 10.1093/restud/rdab074.

Balaj, Driton. 2015. "A Comparison of Financial Performance of Domestic and Foreign Banks in Kosovo by Using Dupont Model." *Acta Universitatis Danubius. Œconomica* 11(6):71–86.

Barakat, Ahmed, and Khaled Hussainey. 2013. "Bank Governance, Regulation, Supervision, and Risk Reporting: Evidence from Operational Risk Disclosures in European Banks." *International Review of Financial Analysis* 30:254–73. doi: 10.1016/j.irfa.2013.07.002.

Barat Ali Zarei Yam, and Morteza Khomeiri. 2015. "Introduction to Camel Origin, History, Raising, Characteristics, and Wool, Hair and Skin, A Review." *International Journal of Research and Innovations in Earth Science* 2(6):177–87.

Bătae, Oana Marina, Voicu Dan Dragomir, and Liliana Feleagă. 2021. "The Relationship between Environmental, Social, and Financial Performance in the Banking Sector: A European Study." *Journal of Cleaner Production* 290:01–21. doi: 10.1016/j.jclepro.2021.125791.

Baysinger, Barry, and Robert E. Hoskisson. 1990. "The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy." *Academy of Management Review* 15(1):72–87. doi: 10.5465/amr.1990.4308231.

Bebchuk, Lucian A., and Jesse M. Fried. 2005. "Pay without Performance---Applied Corporate Finance." *Journal of Applied Corporate Finance* 17(4):7–24.

Beck, Thorsten, Robert Cull, and Afeikhena Jerome. 2005. "Bank Privatization and Performance: Empirical Evidence from Nigeria." *Journal of Banking and Finance* 29(8-9 SPEC. ISS.):2355–79. doi: 10.1016/j.jbankfin.2005.03.018.

Belazem, Belmabrouk. 2024. "Financial Stability Mechanisms in Monetary and Banking Law." *Revue Jurisprudence* 16(02):39–56.

Beldounine, Ahmed. 2023. "Banking Activity Supervisory Bodies in Accordance with the Law on Money and Credit 03-11 Amended and Supplemented." *Voix de La Loi* 09(02):526–46.

Belkhir, Mohamed. 2009. "Board Structure, Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from Banking." *Applied Financial Economics* 19(19):1581–93. doi: 10.1080/09603100902967561.

Benaichi Djamilia, Asma Haddana. 2021. "The Role of Banking Reforms in Modernizing Banking Services A Case Study of the People's Loan Bank of Algeria (CPA) in the Period (2000-2020)." *Revue Des Economies Financières Bancaires et de Management* 10(02):225–41.

Berger, Allen N., George R. G. Clarke, Robert Cull, Leora Klapper, and Gregory F. Udell. 2005. "Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership." *Journal of Banking and Finance* 29(8-9 SPEC. ISS.):2179–2221. doi: 10.1016/j.jbankfin.2005.03.013.

Bhasin, Madan. 2008. "Corporate Governance Ratings: A Powerful Tool of Corporate Accountability." *Indian Journal of Corporate Governance* 1(1):24–45. doi: 10.1177/0974686220080103.

- Bhatia, Madhur, and Rachita Gulati. 2021. "Board Governance and Bank Performance: A Meta-Analysis." *Research in International Business and Finance* 58:01–30. doi: 10.1016/j.ribaf.2021.101425.
- Bidabad, Bijan, and Mahshid Sherafati. 2019. "Bank Information Disclosure, Financial Transparency and Corporate Governance in Rastin Banking." *International Journal of Shari'ah and Corporate Governance Research* 2(1):1–13. doi: 10.46281/ijscgr.v2i1.257.
- Bikker, Jacob, and Jaap W. B. Bos. 2008. *Bank Performance: A Theoretical and Empirical Framework for the Analysis of Profitability, Competition and Efficiency*.
- Birindelli, Giuliana, Stefano Dell'Atti, Antonia Patrizia Iannuzzi, and Marco Savioli. 2018. "Composition and Activity of the Board of Directors: Impact on ESG Performance in the Banking System." *Sustainability (Switzerland)* 10(12):1–20. doi: 10.3390/su10124699.
- Black, Sanjai Bhagat and Bernard. 1999. "The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance." *The Bus. Roundtable, Statement on Corporate Governance* 10(2):921–63.
- Blanchard, Danielle, and Georges Dionne. 2003. "Working Paper 03-04 September 2003 Risk Management and Corporate Governance." *Risk Management* (May):1–8. doi: 10.2139/ssrn.441482.
- Bogni-Bartholomé, Laurence. 2021. "Risk Management and Corporate Governance." *The Legacy of the Global Financial Crisis* (2015):201–10. doi: 10.2478/picbe-2020-0018.
- Boubakri, Narjess, Jean Claude Cosset, Klaus Fischer, and Omrane Guedhami. 2005. "Privatization and Bank Performance in Developing Countries." *Journal of Banking and Finance* 29(8-9 SPEC. ISS.):2015–41. doi: 10.1016/j.jbankfin.2005.03.003.
- Bouheni, Faten Ben, and Chantal Ammi. 2015. "Banking Governance: What's Special about Islamic Banks?" *Journal of Applied Business Research* 31(4):1621–30. doi: 10.19030/jabr.v31i4.9341.
- Bounfour, A. 2000. "La Valeur Dynamique Du Capital Immatériel." *Revue Française de Gestion* 111–24.
- Boyd, Brian K. 1995. "CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model." *Strategic Management Journal* 16(4):301–12. doi: 10.1002/smj.4250160404.
- Buallay, Amina. 2019. "Management of Environmental Quality: An International Journal Is Sustainability Reporting (ESG) Associated with Performance? Evidence from the European Banking Sector." *Management of Environmental Quality: An International Journal* 30(1):98–115.
- Buck, Florian, and Eva Schliephake. 2012. "The Regulator's Trade-off: Bank Supervision vs. Minimum Capital." *Journal of Banking & Finance* 45:84–98. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.012>.
- Bushee, Brian J., John E. Core, Wayne Guay, and Sophia J. W. Hamm. 2010. "The Role of the Business Press as an Information Intermediary." *Journal of Accounting Research* 48(1):1–19. doi: 10.1111/j.1475-679X.2009.00357.x.
- Bushman, Robert M., and Abbie J. Smith. 2001. <1-S2.0-S0165410101000271-Main.Pdf>. Vol. 32.
- Calkoen, Willem J. L. 2017. "Corporate Governance Review." *London: Law Business Research, Limited* 15–68. doi: 10.1787/9789264119079-3-en.
- Callon, Michel;; Jean-Pierre; Courtial, William A; Turner, and Serge; Bauin. 1983. "Colloquium on the Sociological Analysis of Scientific and Technical Research." *Social Science Information* 22(2):191–235.
- Caprio, Gerard, Luc Laeven, and Ross Levine. 2003. "Nber Working Paper Series Governance and Bank Valuation." *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Capron, Michel, and Françoise Quairel. 2019. "Évaluer Les Stratégies De Développement Durable Des Entreprises : L'Utopie Mobilisatrice De La Performance Globale." *Revue de l'organisation Responsable* 4:627–53. doi: 10.3917/ror.001.0005.
- Cheffins, Brian R. 2012. "The History of Corporate Governance." *The Accountable Corporation* (January):i45–72. doi: 10.5040/9798216190226.0006.

- Chen, Haojing, Y. P. Tsang, and C. H. Wu. 2023. "When Text Mining Meets Science Mapping in the Bibliometric Analysis: A Review and Future Opportunities." *International Journal of Engineering Business Management* 15:1–15. doi: 10.1177/18479790231222349.
- Chen, Yi Chun, Mingyi Hung, and Lynn Linghuan Wang. 2023. "Do Depositors Respond to Banks' Social Performance?" *Accounting Review* 98(4):89–114. doi: 10.2308/TAR-2019-0653.
- Cherifa, Gessas. 2023. "Mechanisms of Applying Good Governance in Algerian Banks." *Aggregates of Knowledge Magazine* 09(01):1–19.
- Choi, Sungho, and Iftekhar Hasan. 2005. "Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience." *Financial Markets, Institutions and Instruments* 14(4):215–42. doi: 10.1111/j.0963-8008.2005.00104.x.
- Chris A. Mallin. 2022. *An Introduction To Corporate Governance*.
- Cobo, M. J., A. G. López-Herrera, E. Herrera-Viedma, and F. Herrera. 2011. "An Approach for Detecting, Quantifying, and Visualizing the Evolution of a Research Field: A Practical Application to the Fuzzy Sets Theory Field." *Journal of Informetrics* 5(1):146–66. doi: 10.1016/j.joi.2010.10.002.
- Cornett, Marcia Millon, Lin Guo, Shahriar Khaksari, and Hassan Tehranian. 2010. "The Impact of State Ownership on Performance Differences in Privately-Owned versus State-Owned Banks: An International Comparison." *Journal of Financial Intermediation* 19(1):74–94. doi: 10.1016/j.jfi.2008.09.005.
- Cowen, Amanda P., and Jeremy J. Marcel. 2011. "Damaged Goods: Board Decisions to Dismiss Reputationally Compromised Directors." *Academy of Management Journal* 54(3):509–27. doi: 10.5465/AMJ.2011.61967992.
- Czyżewski, Marcin. 2024. "A Critical Analysis of Corporate Governance: The Case of BlackRock." *New Trends in Business Management* 77–90. doi: 10.15611/2024.30.7.06.
- D'Avino, Carmela, and Marcella Lucchetta. 2012. "Opacity of Banks and Inefficient Bank Management: An Analysis." *Banks and Bank Systems* 7(4):55–66.
- Dahbia, Allik, and Djelid Nouredine. 2025. "The Deposit Guarantee System in Algeria under the Monetary and Banking Law - a Comparative Study." *Journal of New Economy* 16(01):1–14.
- Dahiyat, Ahmad. 2012. "The Application of CAMELS Rating System to Jordanian Brokerage Firms." *International Research Journal of Finance and Economics* 88:16–23.
- Daily, Jonathan L. Johnson and Catherine M. and Alan E. Ellstrand. 1996. "Boards of Directors in Smes: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* 12(4):409–38. doi: 10.1080/08985620050177912.
- Dar, Amir Ahmad, and Shahid Qadir. 2019. "Distance to Default and Probability of Default: An Experimental Study." *Journal of Global Entrepreneurship Research* 9(1). doi: 10.1186/s40497-019-0154-6.
- David, Sarpong, Christian Winful Ernest, and Ntiamoah Jones. 2017. "Bank Efficiency and Stock Returns." *Journal of Economics and International Finance* 9(2):12–18. doi: 10.5897/jeif2016.0805.
- Davis, E. Philip, Dilruba Karim, and Dennison Noel. 2025. *The Determination of Bank Interest Rate Margins: Is There a Role for Macroprudential Policy?* Palgrave Macmillan UK.
- Davis, James H., F. David Schoorman, and Lex Donaldson. 1997. "Toward a Stewardship Theory of Management." *BAcademy of Management Review* 22(1):473–500. doi: 10.4324/9781315261102-29.
- Denis, Diane K., John J. Mcconnell, Diane K. Denis, and John J. Mcconnell. 2003. "International Corporate Governance." 38(1):iii. doi: 10.1108/s1569-373220150000018014.
- Dermine, Jean. 2012. "Bank Corporate Governance, Beyond the Global Banking Crisis." *SSRN Electronic Journal* 01–33. doi: 10.2139/ssrn.1785453.
- Djamel, Habbeche. 2021. "Powers of the Financial Intelligence Processing Unit in the Face of Money Laundering Crime." *Revue Administration et Développement Pour Les Recherches et Les Études* 10(02):57–81.
- Djouad Afaf, Karoui Samira. 2024. "Committees Created by Law 23/09 in the Banking System

- (Financial Stability Committee and National Payment Committee)." *Research in Contracts and Business Law* 09(03):108–19.
- Donthu, Naveen, Satish Kumar, Debmalya Mukherjee, Nitesh Pandey, and Weng Marc Lim. 2021. "How to Conduct a Bibliometric Analysis: An Overview and Guidelines." *Journal of Business Research* 133(March):285–96. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070.
- Doulani, Abbas. 2020. "A Bibliometric Analysis and Science Mapping of Scientific Publications of Alzahra University during 1986–2019." *Library Hi Tech* 39(4):915–35. doi: 10.1108/LHT-06-2020-0131.
- Dyck, Alexander, Natalya Volchkova, and Luigi Zingales. 2008. "Hedge Funds Are New Sheriffs of Boardroom." *The Journal of Finance* • LXIII(3).
- Dzeawuni, Wirnkar Alphonsius, and Dr. Muhammad Tanko. 2008. "CAMELs and Banks Performance Evaluation: The Way Forward." *SSRN Electronic Journal* 1–21. doi: 10.2139/ssrn.1150968.
- Ebrahim, Alnoor, and V. Kasturi Rangan. 2014. "What Impact? A framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance." *California Management Review* 56(3):118–41. doi: 10.1525/cmr.2014.56.3.118.
- Ecatti, I. Rene M. 2020. "The Role of Deposit Guarantee Schemes in Preventing and Managing Banking Crises: Governance and Least Cost Principle." *European Company and Financial Law Review* 657–69. doi: <https://doi.org/10.1515/ecfr-2020-0029>.
- Edward, R., and M. Evan. 1990. "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation: MEga Iskalnik NUK." *The Journal of Behavioral Economics THE JOURNAL OF BEHAVIORAL ECONOMICS* 19(4):337–59.
- Elbahar, Ehab R., Magdi El-Bannany, and Mohamed El Baradie. 2021. "Characteristics of Audit Committees and Banking Sector Performance in Gcc." *Journal of Governance and Regulation* 10(4 Special issue):302–10. doi: 10.22495/JGRV10I4SIART10.
- Ellegaard, Ole, and Johan A. Wallin. 2015. "The Bibliometric Analysis of Scholarly Production: How Great Is the Impact?" *Scientometrics* 105(3):1809–31. doi: 10.1007/s11192-015-1645-z.
- Erin, Olayinka, Osariemen Asiriwa, Paul Olojede, Opeyemi Ajetunmobi, and Timothy Usman. 2018. "Does Risk Governance Impact Bank Performance? Evidence from the Nigerian Banking Sector." *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 22(4):01–44.
- Esteban-Sanchez, Pablo, Marta de la Cuesta-Gonzalez, and Juan Diego Paredes-Gazquez. 2017. "Corporate Social Performance and Its Relation with Corporate Financial Performance: International Evidence in the Banking Industry." *Journal of Cleaner Production* 162:1102–10. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.06.127.
- Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen. 1983. "Separation of Ownership and Control Separation of Ownership and Control." *Journal of Law and Economics* 26(2):301–25.
- Farinha, Jorge. 2003. "CORPORATE GOVERNANCE: A SURVEY OF THE LITERATURE November, 2003 Jorge Farinha\*." (351).
- Fernandes, Catarina, Jorge Farinha, Francisco Vitorino Martins, and Cesario Mateus. 2018. "Bank Governance and Performance: A Survey of the Literature." *Journal of Banking Regulation* 19(3):236–56. doi: 10.1057/s41261-017-0045-0.
- Ferrouhi, El Mehdi. 2018. "Determinants of Banks' Profitability and Performance: An Overview." *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)* (89470):1–15.
- Financial Reporting Council. 2012. "The UK Corporate Governance Code: Final Draft." *Financial Reporting Council Limited* (September):1–37.
- Francoeur, Claude, Réal Labelle, and Bernard Sinclair-Desgagné. 2008. "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management." *Journal of Business Ethics* 81(1):83–95. doi: 10.1007/s10551-007-9482-5.
- Fratini, Fabrizio, and Patrizia Tettamanzi. 2015. "Corporate Governance and Performance: Evidence from Italian Companies." *Open Journal of Business and Management* 03(02):199–218. doi: 10.4236/ojbm.2015.32020.
- Freeman, R. Edward Edward, and John McVea. 2001. "A Stakeholder Approach to Strategic

- Management.” *SSRN Electronic Journal* 01–33. doi: 10.2139/ssrn.263511.
- Frieden, Jeffry. 2016. “The Governance of International Finance.” *Annual Review of Political Science* 19(November 2015):33–48. doi: 10.1146/annurev-polisci-053014-031647.
- Friedman, Milton. 1970. “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.” *The New York Times Magazine* 173–78.
- Gandrud, Christopher. 2014. “Competing Risks and Deposit Insurance Governance Convergence.” *International Political Science Review* 35(2):195–215. doi: 10.1177/0192512113485333.
- García-Morales, Víctor J., María Teresa Bolívar-Ramos, and Rodrigo Martín-Rojas. 2014. “Technological Variables and Absorptive Capacity’s Influence on Performance through Corporate Entrepreneurship.” *Journal of Business Research* 67(7):1468–77. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.07.019.
- Garfield, Eugene. 2009. “From the Science of Science to Scientometrics Visualizing the History of Science with HistCite Software.” *Journal of Informetrics* 3(3):173–79. doi: 10.1016/j.joi.2009.03.009.
- Gee Publishing. 1992. *Corporate Governance -the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance – a Study*. doi: 10.36106/gjra/6105039.
- Ghazi, Khedidja. 2023. “Combating Corruption: Between Prevention and Treatment in Algerian Legislation.” *Legal Analyst* 05(02):1–13.
- Ghodbane, Leila. 2022. “Principles of Corporate Governance - a Case Study of Algeria.” *Journal of Legal and Economic Studies* 05(02):281–99.
- Ghosh, Saibal. 2018. “Governance Reforms and Performance of MENA Banks: Are Disclosures Effective?” *Global Finance Journal* 36:78–95. doi: 10.1016/j.gfj.2018.01.002.
- Ghosh, Saibal, and Jugnu Ansari. 2018. “Board Characteristics and Financial Performance: Evidence from Indian Cooperative Banks.” *Journal of Co-Operative Organization and Management* 6(2):86–93. doi: 10.1016/j.jcom.2018.06.005.
- Gillan, Stuart L. 2006. “Recent Developments in Corporate Governance: An Overview.” *Journal of Corporate Finance* 12(3):381–402. doi: 10.1016/j.jcorfin.2005.11.002.
- Giroud, Xavier, and Holger M. Mueller. 2010. “Does Corporate Governance Matter in Competitive Industries?” *Journal of Financial Economics* 95(3):312–31. doi: 10.1016/j.jfineco.2009.10.008.
- Goodpaster, Kenneth E. 2021. “The Concept of Corporate Responsibility.” *Journal of Business Ethics* 2(1):1–22. doi: 10.1007/BF00382708.
- Goodwin, Jenny. 2003. “The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand.” *International Journal of Auditing* 7(3):263–78. doi: 10.1046/j.1099-1123.2003.00074.x.
- Greene, Xavier. 2011. “Impact of Ownership Structure and Corporate Governance on Capital Structure.” *American Journal of Economics and Development* 1(1):26–34.
- Grove, Hugh, Lorenzo Patelli, Lisa M. Victoravich, and Pisun Tracy Xu. 2011. “Corporate Governance and Performance in the Wake of the Financial Crisis: Evidence from US Commercial Banks.” *Corporate Governance: An International Review* 19(5):418–36. doi: 10.1111/j.1467-8683.2011.00882.x.
- Gupta, Neeraj, and Jitendra Mahakud. 2021. “Audit Committee Characteristics and Bank Performance: Evidence from India.” *Managerial Auditing Journal* 36(6):813–55. doi: 10.1108/MAJ-04-2020-2622.
- Gupya, Omdeep. 2018. “Role of Balance Scorecard in Improving Business Decision Making and Effectiveness: An Analytical Study.” *Information Technology in Industry* 6(3):47–51. doi: 10.17762/iti.v6i3.818.
- Gutu, Lavinia Mihaela. 2014. “The Impact of Internet Technology on the Romanian Banks Performance.” *Proceedings of International Academic Conferences* (0702397):495–501.
- de Haan, Jakob, and Razvan Vlahu. 2016. “Corporate Governance of Banks: A Survey.” *Journal of Economic Surveys* 30(2):228–77. doi: 10.1111/joes.12101.
- Haddad, Achraf, and Abdelfattah Bouri. 2022. “The Impact of Shariah Advisory Board

- Characteristics on the Financial Performance of Islamic Banks.” *Cogent Economics and Finance* 10(1). doi: 10.1080/23322039.2022.2062911.
- Haddoum, Leila. 2021. “Bank of Algeria Rules.” *Annales de l'université d'Alger* 35(Issue spécial):229–46.
- Hani, Meriem. 2016. “Toward the Activation the Role of Banking Corporate Governance in Reducing Corruption in the Algerian Banking Sector.” *Milev Journal of Research And Studies* 02(4):139–56.
- Hanif, Muhammad. 2018. “Shari‘ah-Compliance Ratings of the Islamic Financial Services Industry: A Quantitative Approach.” *ISRA International Journal of Islamic Finance* 10(2):162–84. doi: 10.1108/IJIF-10-2017-0038.
- Harjoto, Maretno, Indrarini Laksmana, and Robert Lee. 2015. “Board Diversity and Corporate Social Responsibility.” *Journal of Business Ethics* 132(4):641–60. doi: 10.1007/s10551-014-2343-0.
- Harun, Mohd Shukor, Khaled Hussainey, Khairul Ayuni Mohd Kharuddin, and Omar Al Farooque. 2020. “CSR Disclosure, Corporate Governance and Firm Value: A Study on GCC Islamic Banks.” *International Journal of Accounting and Information Management* 28(4):607–38. doi: 10.1108/IJAIM-08-2019-0103.
- Harymawan, Iman, Dian Agustia, Mohammad Nasih, Azmi Inayati, and John Nowland. 2020. “Remuneration Committees, Executive Remuneration, and Firm Performance in Indonesia.” *Heliyon* 6(2):01–11. doi: 10.1016/j.heliyon.2020.e03452.
- Hasan, Arshad, Usman Sufi, and Khaled Hussainey. 2023. “Risk Committee Characteristics and Risk Disclosure in Banks: Evidence from an Emerging Economy.” *Journal of Applied Accounting Research* 24:910–32.
- Hashim, Fathyah, Nur Darina Mahadi, and Azlan Amran. 2015. “Corporate Governance and Sustainability Practices in Islamic Financial Institutions: The Role of Country of Origin.” *Procedia Economics and Finance* 31(15):36–43. doi: 10.1016/s2212-5671(15)01129-6.
- Hassan, Mohamad. 2020. “How Bank Regulations Impact Efficiency and Performance?” *Journal of Financial Economic Policy* 12(4):545–75. doi: 10.1108/JFEP-06-2019-0119.
- Haw, In Mu, Simon S. M. Ho, Bingbing Hu, and Donghui Wu. 2010. “Concentrated Control, Institutions, and Banking Sector: An International Study.” *Journal of Banking and Finance* 34(3):485–97. doi: 10.1016/j.jbankfin.2009.08.013.
- Helmy, Mohamed. 2012. “Munich Personal RePEc Archive Risk Management in Islamic Banks.” (38706).
- Hill, Claire, and Richard Painter. 2011. “Compromised Fiduciaries: Conflicts of Interest in Government and Business.” *Minnesota Law Review* 95(5):1637–91.
- Hmadi Abderrazak, Afroun Malika. 2024. “Banking Governance in Algeria in Light of the Provisions of the New Monetary and Banking Law No. 23-09.” *AFAQ Review of Research and Studies* 07(02):313–298.
- HOGAN, ROBERT, and RODNEY WARRENFELTZ. 2003. “Educating the Modern Manager.” *Academy of Management Learning and Education* T142:74–84. doi: 10.1088/0031-8949/2010/T142/014058.
- Hsu, Pang Lien, Emerson Antonio Maccari, Marcos Rogério Mazieri, and José Eduardo Storopoli. 2018. “A Bibliometric Review of Institutional Theory on Higher Education Institutions.” *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* 10(3):383–401. doi: 10.24023/futurejournal/2175-5825/2018.v10i3.384.
- Hsu, Shufang, Shih Wei Lin, Wei Peng Chen, and Jhao Wei Huang. 2021. “CEO Duality, Information Costs, and Firm Performance.” *North American Journal of Economics and Finance* 55(xxxx):101011. doi: 10.1016/j.najef.2019.101011.
- Hüpkes, Eva. 2009. “Special Bank Resolution and Shareholders’ Rights: Balancing Competing Interests.” *Journal of Financial Regulation and Compliance* 17(3):277–301. doi: 10.1108/13581980910972232.
- Hylton Meier, Heidi, and Natalie C. Meier. 2013. “Corporate Governance: AN Examination of U.S.

- And European Models.” *Corporate Board: Role, Duties and Composition* 9(2):6–11. doi: 10.22495/cbv9i2art1.
- Iannotta, Giuliano, Giacomo Nocera, and Andrea Sironi. 2007. “Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry.” *Journal of Banking and Finance* 31(7):2127–49. doi: 10.1016/j.jbankfin.2006.07.013.
- Ibrahim Boukarchaoui, Fethi Arzi. 2020. “Analyzing the Independence of the Bank of Algeria during the Period 1990-2017.” *AL-RIYADA FOR BUSINESS ECONOMICS JOURNAL* 06(02):411–31.
- IFSB. 2023. “Revised Guiding Principles On Corporate Governance For Institutions Offering Islamic Financial Services (Banking Segment).” (December).
- IMF, International Monetary Fund. 2006. *Indicateurs de Solidité Financière*.
- Issor, Zineb. 2018. “« La Performance de l’entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions ».” *Projectics / Proyéctica / Projectique* n°17(2):93–103. doi: 10.3917/proj.017.0093.
- James, Chris, Lisa Colledge, Wim Meester, Norman Azoulay, and Andrew Plume. 2019. “CiteScore Metrics: Creating Journal Metrics from the Scopus Citation Index.” *Learned Publishing* 32(4):367–74. doi: 10.1002/leap.1246.
- Jensen, Michael C. 1994. “The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems.” *Journal of Applied Corporate Finance* 6(4):4–23. doi: 10.1111/j.1745-6622.1994.tb00244.x.
- Jill Solomon and Aris Solomon. 2004. *Corporate Governance and Accountability*.
- Johnson, Simon, Peter Boone, Alasdair Breach, and Eric Friedman. 2000. “Corporate Governance in the Asian Financial Crisis.” *Journal of Financial Economics* 58(1–2):141–86. doi: 10.1016/s0304-405x(00)00069-6.
- Judge, William Q., Irina Naoumova, and Nadejda Koutzevol. 2003. “Corporate Governance and Firm Performance in Russia: An Empirical Study.” *Journal of World Business* 38(4):385–96. doi: 10.1016/j.jwb.2003.08.023.
- Jungherr, Joachim. 2018. “Bank Opacity and Financial Crises.” *Journal of Banking and Finance* 97:157–76. doi: 10.1016/j.jbankfin.2018.09.022.
- Kaci, Mohamed Hadji. 2023. “The Path of National and Local Development in Algeria within the Framework of the Approach to Governance.” *Journal of Economics and Sustainable Developmen* 06(01):570–88.
- Karadayi, Nilgun. 2023. “Determinants of Return on Assets.” *European Journal of Business and Management Research* 8(3):37–44. doi: 10.24018/ejbm.2023.8.3.1938.
- Kärki, R., T. Kortelainen, K. Eriksson, and S. von Ungern- .... 1998. “Introduktion till Bibliometri.” *Abo.Fi*.
- Keasey, Kevin, Mike Wright, Kevin Keasey, and Mike Wright. 1993. “Governance : An Editorial Lssues in Corporate Accountability and Governance : An Editorial.” *Accounting and Business Research* (July):37–41.
- Kent Baker, H., Nitesh Pandey, Satish Kumar, and Arunima Haldar. 2020. “A Bibliometric Analysis of Board Diversity: Current Status, Development, and Future Research Directions.” *Journal of Business Research* 108(August):232–46. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.025.
- Khadidja, Tafsast. 2022. “The Diagnostic of the Algerian Banking Sector and the Mechanisms to Activate Its Role in Achieving Economic Growth.” *El - Acil Journal for Economic and Administrative Research* 06(02):300–317.
- Khalifa Azzi, Massoudi Zakaria, Riyadh Zelaci. 2021. “The Reality of the Algerian Banking System in Light of the Amendments of the Monetary and Loan Law.” *Development and Perception Journal for Researchers and Studies* 06(02):300–315.
- Khan, Habib Hussain, Rubi Binti Ahmad, and Sok Gee Chan. 2018. “Market Structure, Bank Conduct and Bank Performance: Evidence from ASEAN.” *Journal of Policy Modeling* 40(5):934–58. doi: 10.1016/j.jpolmod.2018.02.001.
- Khan, Walayet A., and João Paulo Vieito. 2013. “Ceo Gender and Firm Performance.” *Journal of*

- Economics and Business* 67:55–66. doi: 10.1016/j.jeconbus.2013.01.003.
- KHIARI, ZAHIA. 2021. “MANAGING WITH ECONOMIC VALUE ADDED (EVA).” *Revue d’Economie et de Statistique Appliquée* 18(2):06–20.
- Kimball, Ralph C. 1997. “Innovations in Performance Measurement in Banking.” *New England Economic Review* (3):23–38.
- Klein, April. 2002. “Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management.” *Journal of Accounting and Economics* 33(3):375–400. doi: 10.1016/S0165-4101(02)00059-9.
- Kumar, Ajai Gaur Mukesh. 2017. “A SYSTEMATIC APPROACH TO CONDUCTING REVIEW STUDIES: AN ASSESSMENT OF CONTENT ANALYSIS IN 25 YEARS OF IB RESEARCH.” *Journal of World Business* 11.
- Kupiec, Paul, and Yan Lee. 2013. “What Factors Explain Differences in Return on Assets among Community Banks?” *Community Banks: Issues, Trends, and Performance* 170–90.
- KURT A. DESENDER, 1, 4 \* RUTH V. AGUILERA, 2, 3 RAFEL CRESPI, and and MIGUEL GARCIA-CESTONA5. 2013. “WHEN DOES OWNERSHIP MATTER? BOARD CHARACTERISTICS AND BEHAVIOR.” *Strategic Management Journal* 920(October):1–43. doi: 10.1002/smj.
- Lankono, Charity Bazaabadi, David Forkuor, and Festus Atribawuni Asaaga. 2023. “Examining the Impact of Customary Land Secretariats on Decentralised Land Governance in Ghana: Evidence from Stakeholders in Northern Ghana.” *Land Use Policy* 130(April):106665. doi: 10.1016/j.landusepol.2023.106665.
- Latifa, Redjeb. 2022. “The Internal Mechanisms of the Institutional Governance Are a Pivotal Control Entrance to Address Administrative Corruption in Algerian Economic Institution.” *Journal of Studies in Economics and Management* 05(02):60–82.
- Leblanc, Richard. 2007. “Corporate Governance and Board Effectiveness 2.0.” *International Journal of Business Governance and Ethics* 3(2):106–12. doi: 10.1504/IJBGE.2007.012605.
- Leila Joudi, Achour Fella. 2020. “The Role of Deposit Insurance System in Bank Risk Management -Study Case of Algeria-.” *Review of Human Sciences* 20(01):1–18.
- Levine, Ross. 2003. *The Corporate Governance of Banks : A Concise Discussion of Concepts and Evidence*.
- Levine, Ross. 2006. “The Corporate Governance of Banks.” *Journal of Financial Regulation and Compliance* 14(4):375–82.
- Liang, Qi, Pisun Xu, and Pornsit Jiraporn. 2013. “Board Characteristics and Chinese Bank Performance.” *Journal of Banking and Finance* 37(8):2953–68. doi: 10.1016/j.jbankfin.2013.04.018.
- Ljubojevic, C.; Ljubojević, G. 2008. “Building Corporate Reputation through Corporate Governance Cedimir Ljubojević C.” *Management* 3(Fombrun):221–33.
- Luigi, Pascali. 2016. “Banks and Development: Jewish Communities in the Italian Renaissance and Current Economic Performance.” *Review of Economics and Statistics* 96(1):140–58.
- Lukas, Staphanie, and B. Basuki. 2015. “The Implementation of Good Corporate.” *The International Journal of Accounting and Business Society* 23(1):47–72.
- Madeira, Clara, Paula Rodrigues, and Monica Gomez-Suarez. 2023. “A Bibliometric and Content Analysis of Sustainability and Smart Tourism.” *Urban Science* 7(2):1–24. doi: 10.3390/urbansci7020033.
- Madi, Hisham Kamel, Zuaini Ishak, and Nor Aziah Abdul Manaf. 2014. “The Impact of Audit Committee Characteristics on Corporate Voluntary Disclosure.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164:486–92. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.106.
- Madjid, Kemouche Abed El. 2019. “Corporate Governance Practices in Algerian Firms: An Empirical Analysis of the Listed Companies on the Algiers Stock Exchange.” *Journal of Economic Integration* 07(01):87–104.
- Magoura Khaled, Benazza Mohammed. 2023. “Banking System’s Role in Managing Financial Crises in Algeria Magoura.” *Journal of Management, Organizations and Strategy* 5(2):29–44.

- Malik, Maria, Di Fang Wan, Muhammad Ishfaq Ahmad, Muhammad Akram Naseem, and Ramiz Ur Rehman. 2014. "Role of Board Size in Corporate Governance and Firm Performance Applying Pareto Approach, Is It Cultural Phenomena?" *Journal of Applied Business Research* 30(5):1395–1406. doi: 10.19030/jabr.v30i5.8795.
- Mallin, Chris, and Andrea Melis. 2012. "Shareholder Rights, Shareholder Voting, and Corporate Performance." *Journal of Management and Governance* 16(2):171–76. doi: 10.1007/s10997-010-9138-1.
- Mamo, Wondmagegn Biru, Habtamu Legese Feyisa, and Mekonnen Kumlachew Yitayaw. 2021. "Financial Performance of Commercial Banks in the Emerging Markets." *Corporate Governance and Organizational Behavior Review* 5(2 Special Issue):244–57. doi: 10.22495/cgobrv5i2sip12.
- Marcus, Gill. 2000. "Issues for Consideration in Mergers and Takeovers from a Regulatory Perspective." Pp. 1–12 in.
- Martins, Luis L., and Frances J. Milliken. 1996. "Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups Author ( s ): Frances J . Milliken and Luis L . Martins Source : The Academy of Management Review , Vol . 21 , No . 2 ( Apr . , 1996 ), Pp . 402-433 Pub." *Academy of Management Review* 21(2):402–33.
- McColgan, P. 2001. "Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature from a UK Perspective." *Department of Accounting and Finance University of Strathclyde* (May):0–44.
- Meckling, Jensen and. 1976. "THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE." *The Corporate Financiers* 3:305–60. doi: 10.1057/9781137341280.0038.
- Mediani Mohamed, Talhaoui Fatima Zohra. 2019. "The Evaluation of the Algerian Banking Sector Performance in the Light of the Algerian Banking Sector Reforms." *Journal of Economic Integration* 07(02):78–94.
- Mehran, Hamid. 2004. "Corporate Governance in the Banking and Financial Services Industries." *Journal of Financial Intermediation* 13(1):1–5. doi: 10.1016/j.jfi.2003.06.004.
- Meirene, Mouldy, and Etika Karyani. 2017. "Risk Governance And Performance: Research On Indonesian And Malaysian Banking." *The Indonesian Journal of Accounting Research* 20(2):283–308. doi: 10.33312/ijar.375.
- Mekdessi, Selim, and Roger Maroun. 2014. "De La Gouvernance Vers La Performance Cas Du Ministère Des Finances." *Lebanese Science Journal* 15(September):117–32.
- Meriem, Mehnni. 2020. "The Central Bank's Relationship with the Public Treasury (Monetary Policy and Financial Policy)." *Journal of Quantitative and Qualitative Research in Economics and Administrative Sciences* 02:85–101.
- Messoud, Benmouiza. 2019. "The Banking Committee Control on Banks and Financial Institutions in Algeria Between Documentary & Field Control for the Period 2008-2016." *Al Bashaer Economic Journal* 05(03):245–61.
- Micco, Alejandro, Ugo Panizza, and Monica Yañez. 2007. "Bank Ownership and Performance. Does Politics Matter?" *Journal of Banking and Finance* 31(1):219–41. doi: 10.1016/j.jbankfin.2006.02.007.
- Miguel, Ângelo, Martins Morgado, Jorge Bento, and Ribeiro Barbosa Farinha. 2020. "Impact of Board Diversity on Bank Performance: Empirical Evidence from the European Context." (September).
- Mitchelmore, Siwan, and Jennifer Rowley. 2010. "Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 16(2):92–111. doi: 10.1108/13552551011026995.
- Mittal, Sangeeta, and Lavina. 2018. "Females' Representation in the Boardroom and Their Impact on Financial Distress: An Evidence from Family Businesses in India." *Indian Journal of Corporate Governance* 11(1):35–44. doi: 10.1177/0974686218763857.
- Mohamed Ali, Trabelsi. 2010. "Governance and Performance of Tunisian Banks." *International*

- Journal of Economics and Finance* 2(3):189–98.
- Mohamed, Hammou. 2023. “Adapting the Banking Supervision of the Bank of Algeria to Support the Banking Activity of Islamic Banks Operating in Algeria.” *Journal of North African Economies* 19(32):219–34.
- Mohamed, Nebhi. 2024. “Banking Committee under Law23-09.” *Legal Analyst* 06(01):75–87.
- Moher, David, Alessandro Liberati, Jennifer Tetzlaff, Douglas G. Altman, Gerd Antes, David Atkins, Virginia Barbour, Nick Barrowman, Jesse A. Berlin, Jocelyn Clark, Mike Clarke, Deborah Cook, Roberto D’Amico, Jonathan J. Deeks, P. J. Devereaux, Kay Dickersin, Matthias Egger, Edzard Ernst, Peter C. Gøtzsche, Jeremy Grimshaw, Gordon Guyatt, Julian Higgins, John P. A. Ioannidis, Jos Kleijnen, Tom Lang, Nicola Magrini, David McNamee, Lorenzo Moja, Cynthia Mulrow, Maryann Napoli, Andy Oxman, Bá Pham, Drummond Rennie, Margaret Sampson, Kenneth F. Schulz, Paul G. Shekelle, David Tovey, and Peter Tugwell. 2009. “Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement.” *PLoS Medicine* 6(7). doi: 10.1371/journal.pmed.1000097.
- Mollah, Sabur, and Mahbub Zaman. 2015. “Shari’ah Supervision, Corporate Governance and Performance: Conventional vs. Islamic Banks.” *Journal of Banking and Finance* 58:418–35. doi: 10.1016/j.jbankfin.2015.04.030.
- Mongeon, Philippe, and Adèle Paul-Hus. 2016. “The Journal Coverage of Web of Science and Scopus: A Comparative Analysis.” *Scientometrics* 106(1):213–28. doi: 10.1007/s11192-015-1765-5.
- Morck, Randall, and Lloyd Steier. 2005. *The Global History of Corporate Governance*.
- Mueller, Elisabeth, and Alexandra Spitz-Oener. 2006. “Managerial Ownership and Company Performance in German Small and Medium-Sized Private Enterprises.” *German Economic Review* 7(2):233–47. doi: 10.1111/j.1468-0475.2006.00154.x.
- Mülbert, Peter O. 2011. “Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms.” *SSRN Electronic Journal* (April):01–45. doi: 10.2139/ssrn.1448118.
- Mushir, Nikhat, Shreya Sharma, and Mohammed Nizamuddin. 2023. “Environmental Social and Governance Performance in Banking Sector: A Bibliometric Study.” XVI(Iv):455–69.
- Mustapha, Achibane. 2019. “L’Impact de La Crise Financière Sur Le Comportement Des Intermédiaires Financiers : Entre l’Approche Conventionnelle et l’Approche Participative The Impact of the Financial Crisis on the Behavior of Financial Intermediaries : Conventional Approach V.” *Revue Du Contrôle de La Comptabilité et de l’Audit* 4:627–53.
- Mutarindwa, Samuel, Dorothea Schäfer, and Andreas Stephan. 2020. “Central Banks’ Supervisory Guidance on Corporate Governance and Bank Stability: Evidence from African Countries.” *Emerging Markets Review* 43(March):100694. doi: 10.1016/j.ememar.2020.100694.
- Nabihabara. 2023. “The Rules Governing the Establishment and Management of a Simple Joint Stock Company in Algerian Law No.22/09.” *Journal of Legal and Political Thought* 07(01):1741–53.
- Nayak, Ranjeeta. 2021. “Banking Regulations: Do They Matter for Performance?” *Journal of Banking Regulation* 22(4):261–74. doi: 10.1057/s41261-021-00145-5.
- Nicolae, Borlea Sorin, Achim Monica Violeta, and Lee Phong. 2013. “Theories of Corporate Governance.” *Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad Economics Series* 23(1):117–28.
- Nikhat, Fatima. 2014. “Capital Adequacy: A Financial Soundness Indicator for Banks.” *Global Journal of Finance and Management* 6(8):771–76.
- Noureddine Saci, Djabbouri Mohamed. 2021. “The Reality of the Application of the Principles of Governance in Algerian Banking Institutions.” *Journal of Economic Additions* 05(02):26–42.
- Nyoka, Charles. 2019. “Bank Capital and Profitability: An Empirical Study of South African Commercial Banks.” *Comparative Economic Research* 22(3):99–116. doi: 10.2478/cer-2019-0025.
- O’Hara, Jonathan R. Macey and Maureen. 2003. “The Corporate Governance of Banks.” *Economic Policy Review* 14(4):91–107. doi: 10.1108/13581980610711144.
- Oberholzer, Merwe. 2014. “A Model To Estimate Firms Accounting-Based Performance: A Data

- Envelopment Approach.” *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 13(6):1301–14. doi: 10.19030/iber.v13i6.8921.
- Oino, Isaiah. 2019. “Do Disclosure and Transparency Affect Bank’s Financial Performance?” *Corporate Governance (Bingley)* 19(6):1344–61. doi: 10.1108/CG-12-2018-0378.
- Okubo, Yoshiko. 1997. “Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems METHODS AND EXAMPLES, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/01, OECD Publishing.” 70.
- Olayinka, Olalekan M. 2019. “Audit Committee and Firms Performance in Nigeria: Case Study of Selected Nigerian Banks.” *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 9(9):88–94. doi: 10.29322/ijrsp.9.09.2019.p9315.
- Omran, Mohammed. 2007. “Privatization, State Ownership, and Bank Performance in Egypt.” *World Development* 35(4):714–33. doi: 10.1016/j.worlddev.2006.07.002.
- Osareh, Farideh. 1996. “Bibliometrics, Citation Analysis and Co-Citation Analysis:” *Libri* 46:149–58.
- Oudat, Mohammad Salem, Basel J. A. Ali, and Mohammed Helmi Qeshta. 2021. “Financial Performance and Audit Committee Characteristics: An Empirical Study on Bahrain Services Sector.” *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 27(02):4278–88. doi: 10.47750/cibg.2021.27.02.453.
- Öztürk, Oğuzhan, Rıdvan Kocaman, and Dominik K. Kanbach. 2024. “How to Design Bibliometric Research: An Overview and a Framework Proposal.” *Review of Managerial Science* 18(11):3333–61. doi: 10.1007/s11846-024-00738-0.
- Passador, Maria Lucia. 2016. “DePaul Business and Commercial Corporate Governance Models : The Japanese Experience in Context.” *DePaul Business and Commercial Law Journal* 15(1).
- Patel, Ritesh, and Mitesh Patel. 2012. “Impact of Economic Value Added (EVA) on Share Price: A Study of Indian Private Sector Banks.” *International Journal of Contemporary Business Studies* 3(1):52–60.
- Pathan, Shams. 2009. “Strong Boards, CEO Power and Bank Risk-Taking.” *Journal of Banking and Finance* 33(7):1340–50. doi: 10.1016/j.jbankfin.2009.02.001.
- Pennacchi, George, and João A. C. Santos. 2018. *Why Do Banks Target ROE?*
- Pollanen, Raili, Ahmed Abdel-Maksoud, Said Elbanna, and Habib Mahama. 2017. “Relationships between Strategic Performance Measures, Strategic Decision-Making, and Organizational Performance: Empirical Evidence from Canadian Public Organizations.” *Public Management Review* 19(5):725–46. doi: 10.1080/14719037.2016.1203013.
- Prabowo, Fahrul Puas Sriawan Rio, Halim, Buyung Sarita, Dedy Takdir Syaifuddin, Sujono, Salma Saleh, Wahyuniati Hamid, and Nuryamin Budi. 2018. “Effect Of Equity To Assets Ratio (EAR), Size , And Loan To Assets Ratio (LAR) On Bank Performance.” *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)* 9(4):01–16.
- Raharjo, Pamuji Gesang, Dedi Budiman Hakim, Adler Haymans Manurung, and Tubagus Nur Ahmad Maulana. 2014. “Determinant of Capital Ratio: A Panel Data Analysis on State-Owned Banks in Indonesia.” *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan* 16(4):395–414. doi: 10.21098/bemp.v16i4.19.
- Ramos-Rodríguez, Antonio Rafael, and José Ruiz-Navarro. 2004. “Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000.” *Strategic Management Journal* 25(10):981–1004. doi: 10.1002/smj.397.
- Rashid, M. H. U., Khanam, R. & Ullah, H. 2021. “Corporate Governance and IFSB Standard-4: Evidence from Islamic Banks in Bangladesh.” *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. doi: 10.1108/IMEFM-03-2020-0124.
- Review, Open Peer, and Universiti Teknologi. 2024. “[ Review Article ] From Theory to Practice : The Impact of E- Learning on Student Performance , Trends , and Educational Horizons.” 1–22.
- Rochet, Jean-Charles. 2003. “Réglementation Prudentielle et Discipline de Marché.” *Revue*

- d'économie Financière* 73(4):201–12. doi: 10.3406/ecofi.2003.5015.
- Ryan, Harley E., and Roy A. Wiggins. 2004. “Who Is in Whose Pocket? Director Compensation, Board Independence, and Barriers to Effective Monitoring.” *Journal of Financial Economics* 73(3):497–524. doi: 10.1016/j.jfineco.2003.11.002.
- Saal, Mr. Matthew I., and Ms. G. G. Garcia Lindgren, Mr. Carl-Johan. 1996. *External Governance: Regulation and Supervision*.
- Safiullah, Md, M. Kabir Hassan, and Md Nurul Kabir. 2022. “Corporate Governance and Liquidity Creation Nexus in Islamic Banks—Is Managerial Ability a Channel?” *Global Finance Journal* 51(May):01–20. doi: 10.1016/j.gfj.2020.100543.
- Salloum, Charbel, Elie Bouri, and Danielle Khalife. 2013. “Board of Directors and Bank Performance: Beyond Agency Theory.” *International Journal of Business Governance and Ethics* 8(3):265–88. doi: 10.1504/IJBGE.2013.057379.
- Sangmi, D. Mohi-ud-Din, and T. Nazir. 2010. “Analyzing Financial Performance of Commercial Banks in India: Application of CAMEL Model.” *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 4(1):40–55.
- Santos, João A. C., and Adrienne S. Rumble. 2006. “The American Keiretsu and Universal Banks: Investing, Voting and Sitting on Nonfinancials’ Corporate Boards.” *Journal of Financial Economics* 80(2):419–54. doi: 10.1016/j.jfineco.2005.03.011.
- Santos, João A. C., and Javier Suarez. 2019. “Liquidity Standards and the Value of an Informed Lender of Last Resort.” *Journal of Financial Economics* 132(2):351–68. doi: 10.1016/j.jfineco.2018.10.013.
- Schaltegger, Stefan, and Marcus Wagner. 2006. “Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting.” *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation* 3(1):1–19. doi: 10.1504/IJAAPE.2006.010098.
- Sharma, Pramodita. 2004. “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future.” *Family Business Review* 17(1):1–36. doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x.
- Sheetal. 2023. “Importance and Significance of Financial Performance Analysis of Indian Banks.” *EDU Journal of International Affairs and Research* 2(1):19–26.
- Shleifer Andrei and Vishny, Robert W. 1997. “A Survey of Corporate Governance.” *The Journal Of Finance* 52(2):737–83.
- Sias, Richard W., Laura T. Starks, and Sheridan Titman. 2006. “Changes in Institutional Ownership and Stock Returns: Assessment and Methodology.” *Journal of Business* 79(6):2869–2910. doi: 10.1086/508002.
- Siepel, Josh, and Paul Nightingale. 2014. “Anglo-Saxon Governance: Similarities, Difference and Outcomes in a Financialised World.” *Critical Perspectives on Accounting* 25(1):27–35. doi: 10.1016/j.cpa.2012.10.004.
- Siham, Derbal. 2022. “The Necessity of Adopting the Principles of Good Governance in Commercial Companies in Algeria.” *Journal of Cognitive Issues* 02(03):206–2015.
- Slomka-Golębiowska, Agnieszka. 2016. “The Effect of Remuneration Committee Independence on the Pay-Performance Relationship: Evidence from the Banking Industry in Poland.” *Eastern European Economics* 54(1):71–89. doi: 10.1080/00128775.2015.1110489.
- Smith, Andrew, Kevin D. Tennent, and Jason Russell. 2018a. “Berle and Means’ The Modern Corporation and Private Property: The Military Roots of a Stakeholder Model of Corporate Governance.” *Seattle University Law Review* 42(2):535–63.
- Smith, Andrew, Kevin D. Tennent, and Jason Russell. 2018b. “Berle and Means’ The Modern Corporation and Private Property: The Military Roots of a Stakeholder Model of Corporate Governance.” *Seattle University Law Review* 42(2).
- Soana, Maria Gaia, Laura Barbieri, Andrea Lippi, and Simone Rossi. 2021. “The Effect of Multiple Large Shareholders on Banks’ Profitability and Risk.” *Sustainability (Switzerland)* 13(4):1–15. doi: 10.3390/su13041888.
- Soliman, Alaa, and Mukhtar Adam. 2017. “Enterprise Risk Management and Firm Performance: An

- Integrated Model for the Banking Sector.” *Banks and Bank Systems* 12(2):116–23. doi: 10.21511/bbs.12(2).2017.12.
- States, United, and C. A. N. Ada. n.d. “ECONOMIC.”
- Stephen Brammer, Andrew Millington and Stephen Pavelin\*. 2007. “Tokenism.” *Corporate Governance : An International Review* 95(4):996–99. doi: 10.1525/aa.1993.95.4.02a00110.
- Subalakshm, S., S. Grahalkshmi, and M. Manikandan. 2018. “Financial Ratio Analysis of Sbi [2009 - 2016].” *ICTACT Journal on Management Studies* 4(1):698–704. doi: 10.21917/ijms.2018.0095.
- Subramanyam, K. R. 2016. *FINANCIAL STATEMENTANALYSIS*.
- Sullivan, Kenneth R. Spong and Richard J. 2012. *Corporate Governance and Bank Performance in Thailand*.
- Tam, On Kit, Hsin Yu Liang, Sheng Hung Chen, and Bin Liu. 2021. “Do Valued Independent Directors Matter to Commercial Bank Performance?” *International Review of Economics and Finance* 71:1–20. doi: 10.1016/j.iref.2020.06.005.
- Tamirisa, Natalia T., and Deniz O. Igan. 2015. “Are Weak Banks Leading Credit Booms? Evidence from Emerging Europe.” *Global Banking Crises and Emerging Markets* 153–74. doi: 10.1007/978-1-137-56905-9\_8.
- Tang, Honglei, Zeeshan Rasool, Muhammad Sarmad, Ammar Ahmed, and Umair Ahmed. 2022. “Strategic Attributes and Organizational Performance: Toward an Understanding of the Mechanism Applied to the Banking Sector.” *Frontiers in Psychology* 13(May):1–16. doi: 10.3389/fpsyg.2022.855910.
- Tao, Ngoc Bich, and Marion Hutchinson. 2013. “Corporate Governance and Risk Management: The Role of Risk Management and Compensation Committees.” *Journal of Contemporary Accounting and Economics* 9(1):83–99. doi: 10.1016/j.jcae.2013.03.003.
- Tawfeeq, Tariq, Yousif Alabdullah, and Oxley Act. 2014. “Corporate Governance Development : New or Old Concept ?” 6(7):2005–8.
- Thameur Bensaoucha, Abed Adda, Boussaid Mohammed Abdelkrim. 2024. “Assessing the Commercial Banks’ Financial Performance with Financial Metrics: A Case Study of the National Bank of Algeria (BNA).” *Economic Studies* 24(02):303–22. doi: 10.1007/978-3-319-05227-4\_10.
- Thampy, Ashok, and Rajiv Baheti. 2000. “Economic Value Added in Banks and Development Financial Institutions.” *SSRN Electronic Journal* 01–23. doi: 10.2139/ssrn.2162770.
- The Federal Reserve, Publications. 1997. “Overall Conclusions Regarding Condition of the Bank: Uniform Financial Institutions Rating System.” *Commercial Bank Examination Manual* A.5020(1):01–08.
- Tirole, Jean. 2001. “Corporate Governance.” *Econometrica* 69(1):1–35. doi: 10.1111/1468-0262.00177.
- Torffing, Jacob, and Tina Øllgaard Bentzen. 2020. “Does Stewardship Theory Provide a Viable Alternative to Control-Fixated Performance Management?” *Administrative Sciences* 10(4):01–19. doi: 10.3390/admisci10040086.
- Tunay, K. Batu, and Serhat Yüksel. 2017. “La Relación Entre Gobierno Corporativo y Propiedad Extranjera de Los Bancos En Los Países En Desarrollo.” *Contaduria y Administracion* 62(5):1627–42. doi: 10.1016/j.cya.2017.05.007.
- Udayasankar, Krishna. 2008. “The Foundations of Governance Theory: A Case for the Resource-Dependence Perspective.” *Corporate Ownership and Control* 5(4 B CONT. 1):164–72. doi: 10.22495/cocv5i4c1p1.
- Ueda, Kenichi, and Stijn Claessens. 2008. “Banks and Labor As Stakeholders: Impacton Economic Performance.” *IMF Working Papers* 08(229):01–41. doi: 10.5089/9781451870879.001.
- Ungureanu, Mihaela. 2012. “Models and Practices of Corporate Governance.” *Centre for European Studies (CES) Working Papers* 4(3a):625–35.
- Ur Rehman, Aziz, Ejaz Aslam, and Anam Iqbal. 2022. “Intellectual Capital Efficiency and Bank Performance: Evidence from Islamic Banks.” *Borsa Istanbul Review* 22(1):113–21. doi:

- 10.1016/j.bir.2021.02.004.
- Utzig, S. 2010. "The Financial Crisis and the Regulation Banking Perspective Asian Development Bank Institute." *Social Science Research Network* (188):1–26.
- Van, Hau Nguyen, Hai Phan Thanh, and Giang Ha Hai. 2023. "Determinants of External Auditor Selection and Firm Performance from a Commercial Bank Manager's Perspective: Evidence from Vietnam." *Banks and Bank Systems* 18(1):53–67. doi: 10.21511/bbs.18(1).2023.05.
- Vodova, Pavla. 2013. "Determinants of Commercial Banks' Liquidity in Poland." *Proceedings of 30th International Conference Mathematical Methods in Economics* 2:962–67.
- Wahyuningrum, Indah Fajarini Sri, Amin Chegenizadeh, Natasya Ghinna Humaira, Mochamad Arief Budihardjo, and Hamid Nikraz. 2023. "Corporate Governance Research in Asian Countries: A Bibliometric and Content Analysis (2001–2021)." *Sustainability (Switzerland)* 15(8):1–20. doi: 10.3390/su15086381.
- Ward, Anne Marie, and Northern Ireland. 2020. "Shareholder Theory/ Shareholder Value." *Encyclopedia of Sustainable Management* 1–7.
- WEISBACH\*, Michael S. 1AD. "OUTSIDE DIRECTORS AND CEO TURNOVER Michael." *Journal of Financial Economic* 44(3):547–81. doi: 10.1111/fima.12069.
- Wells, Harwell. 2010. "The Birth of Corporate Governance." *Seattle University Law Review* 33(4):1247–92.
- Westphal, James D. 1998. "Board Games: How CEOs Adapt to Increases in Structural Board Independence from Management." *Administrative Science Quarterly* 43(3):511–37. doi: 10.2307/2393674.
- Westphal, James D., and Melissa E. Graebner. 2010. "A Matter of Appearances: How Corporate Leaders Manage the Impressions of Financial Analysts about the Conduct of Their Boards." *Academy of Management Journal* 53(1):15–43. doi: 10.5465/amj.2010.48036721.
- Yahyaoui, Nessrine, and Jilani Faouzi. 2013. "Le Rôle Des Banques Dans La Gouvernance Des Entreprises Non Financières." *La Revue Gestion et Organisation* 5(2):148–58. doi: 10.1016/j.rgo.2013.12.010.
- Yeo, Heejung. 2012. "Impacts of the Board of Directors and Ownership Structure on Consolidation Strategies in Shipping Industry." *Asian Journal of Shipping and Logistics* 28(1):19–40. doi: 10.1016/j.ajsl.2012.04.002.
- Yeung, Shirley. 2011. "The Role of Banks in Corporate Social Responsibility." *Journal of Applied Economics and Business Research* 1(2):103–15.
- Yuka, Kaneko. 2010. "Theories and Realities of Asian Corporate Governance: From 'transplantation' to the Asian Best Practices." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2(5):6883–95. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.05.039.
- Zemzem, Ahmed, Khaled Guesmi, and Khaoula Ftouhi. 2017. "The Role of Banks in the Governance of Non-Financial Firms: Evidence from Europe." *Research in International Business and Finance* 42:285–94. doi: 10.1016/j.ribaf.2017.07.147.
- Zhuang, Lee, David Williamson, and Mike Carter. 1999. "Innovate or Liquidate - Are All Organisations Convinced? A Two-Phased Study into the Innovation Process." *Management Decision* 37(1):57–71. doi: 10.1108/00251749910252030.
- Zulfikar, Rudi, Niki Lukviarman, Djoko Suhardjanto, Tubagus Ismail, Kurniasih Dwi Astuti, and Meutia Meutia. 2020. "Corporate Governance Compliance in Banking Industry: The Role of the Board." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(4):1–18. doi: 10.3390/joitmc6040137.
- Zupic, Ivan, and Tomaž Čater. 2015. "Bibliometric Methods in Management and Organization." *Organizational Research Methods* 18(3):429–72. doi: 10.1177/1094428114562629.
- Alsaman, Mostafa Ahmed, Ahmed Ashraf Abd Alhamid, and Taha Zakaria Abu krisha. 2023. "The Role of Risk Management Committee in Firm Performance and Risk Disclosure 'An Empirical Study on the Egyptian Companies.'" *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* 70–151:(4)37. doi: 10.21608/sjcp.2023.347345

## قائمة المراجع

المقالات باللغة العربية:

”Bougadoum Marwa, Amoura Djamel. 2018. “الرقابة المصرفية في الجزائر ودورها في تعزيز الإفصاح بالبنوك التجارية.”  
مجلة الأبحاث الاقتصادية 18(01):22-01.

عابد، محمد، and إياد، زملط. 2017. ”أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الأداء السوقي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين.” مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 114:31-1129.

”Governance, Corporate, Islamic Saudi Banks, and Bank Albilad. n.d. “مدى التزام المصارف الإسلامية السعودية بمبادئ الحوكمة المصرفية (بنك البلاد أنموذجا).” 182:26-204.

”Lamia, Herbi. 2018. “الأساس القانوني لمسؤولية البنك عند مخالفة قواعد الحذر وفق التشريع الجزائري .” *Scientific Research Bulletins* 06(01):342-61.

”Zouaui Fadhila, Chedri Souad, Gritli Mohamed. 2021. “آثار تعديلات قانون النقد والقرض على مسار اصلاح المنظومة البنكية الجزائرية خلال الفترة 1990-1998.” *Journal of Research and Commercial Studies* 05(01):73-98.

”Rachida, Messoudi. 2014. “الإصلاحات المصرفية ودورها في إعادة هيكلة الجار المغربي ، دراسة مسار الإصلاح المغربي في الجزائر.” *Revue de Recherches et Etudes Scientifiques* 08:22-45.

”Houcine Belajouz, Heddouga Hassiba. 2018. “تقدير كفاءة الأنظمة الاحترازية في التنبؤ بالأزمات المصرفية باستخدام نموذج Logit ونموذج الإشارة.” *Scientific Research Bulletins* 06(01):38-57.

المراسيم والقوانين :

. ”Journal Officiel de La République Algérienne.” 1992-31.01. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية.

. ”Journal Officiel de La République Algérienne.” 2006-28.01. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية.

الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. 1992. ”النظام 92-02.” 01-31. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية.

. ”الجريدة الرسمية العدد 74.” 01-26. ”نظام رقم 12-01.” 01-02. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية.

الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. 2012. ”نظام رقم 12-01.” 01-02. ”نظام رقم 12-01.” 01-02.

الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة. 1996. ”النظام 96-07.” 01-26.

الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة. 2003. ”Journal Officiel de La République Algérienne.” ”الجريدة الرسمية العدد 52.” 01-28.

. ”Journal Officiel de La République Algérienne.” 2010-28.01. ”الجريدة الرسمية.” 01-64. ”الجريدة الرسمية.” 01-1993. ”الجريدة الرسمية.” 01-28.

# الملحق

**الملاحق:**

**ملحق 01:** نتائج البحث عن كلمات البحث الرئيسية

## Analyze search results

< Back to results

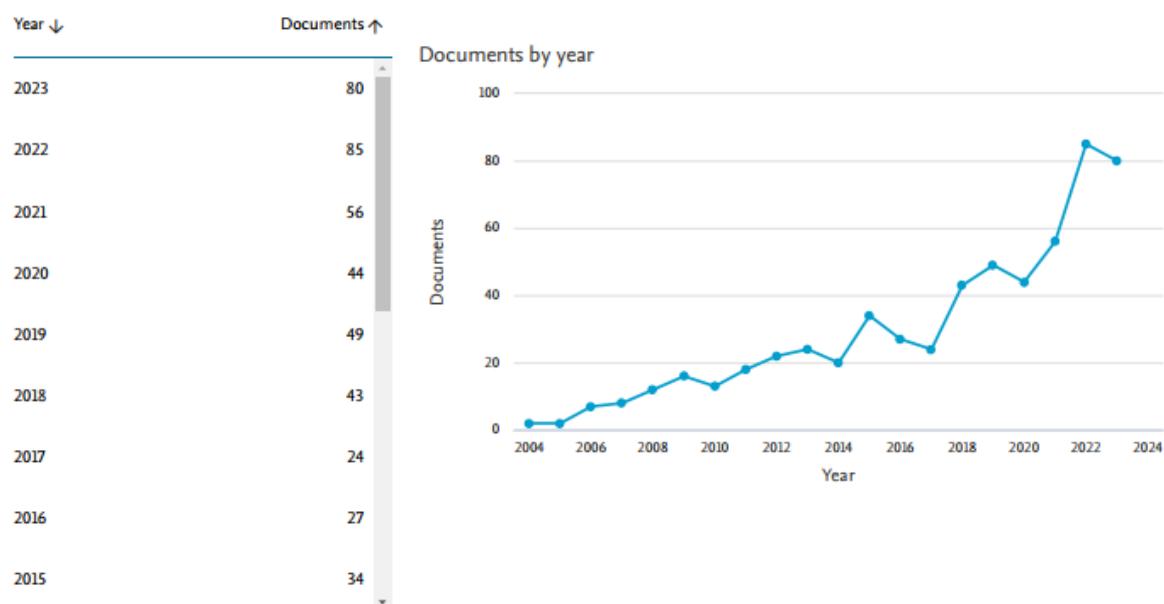
Export Print Email

TITLE-ABS-KEY(governance AND banking AND performance) AND PUBYEAR > 2003 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO(LANGUAGE, "English"))  
AND (LIMIT-TO(DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO(PUBSTAGE, "final"))

**ملحق 02:** نتائج البحث عن التطور السنوي لعدد المقالات

586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023



**ملحق 03: نتائج البحث عن الدول المشاركة في إنتاج المقالات**

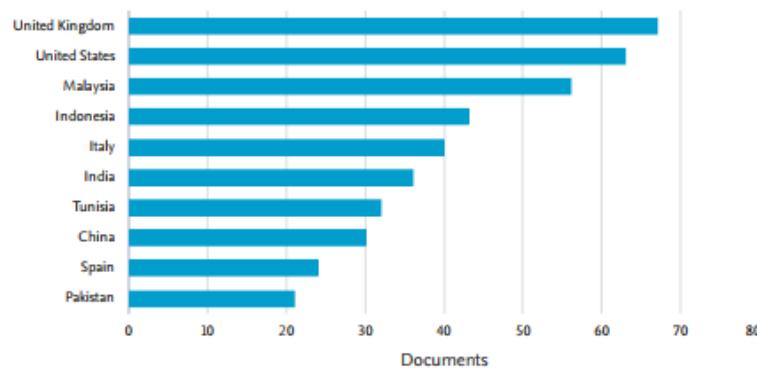
586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023

| Country/Territory ↑ | Documents ↓ |
|---------------------|-------------|
| □ United Kingdom    | 67          |
| □ United States     | 63          |
| □ Malaysia          | 56          |
| □ Indonesia         | 43          |
| □ Italy             | 40          |
| □ India             | 36          |
| □ Tunisia           | 32          |
| □ China             | 30          |
| □ Spain             | 24          |

**Documents by country or territory**

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



**ملحق 04: نتائج البحث عن المجالات التي أنتجت المقالات**

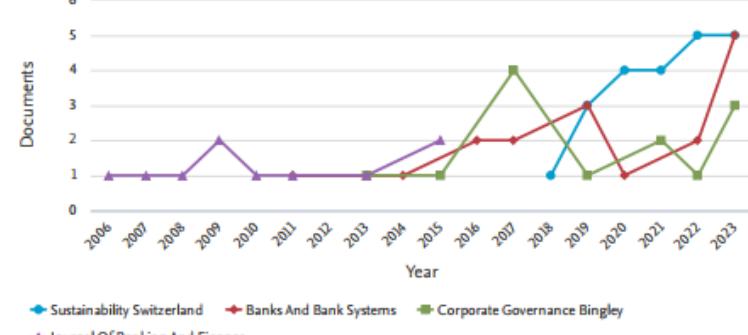
586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023

| Source ↓                                       | Documents ↑ |
|--|-------------|
| □ Sustainability Switzerland                   | 22          |
| □ Banks And Bank Systems                       | 17          |
| □ Corporate Ownership And Control              | 14          |
| □ Corporate Governance Bingley                 | 13          |
| □ Journal Of Banking And Finance               | 10          |
| □ Corporate Governance An International Review | 8           |
| □ Managerial Finance                           | 8           |

**Documents by primary source for up to 10 sources.**

Compare sources and view CiteScore, SJR, and SNIP data



**ملحق 05:** نتائج البحث عن المؤلفين الذي شاركوا في إنتاج المقالات

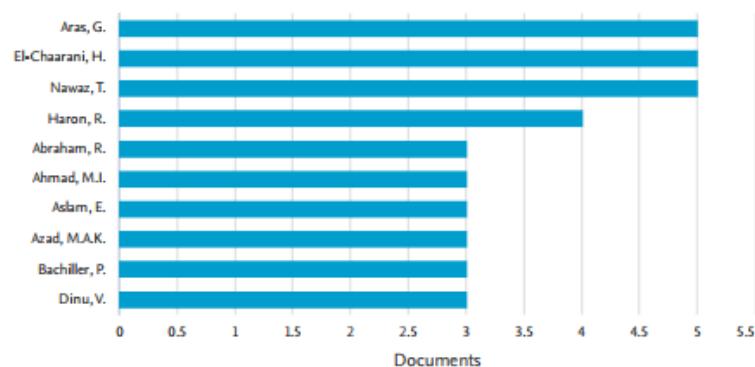
586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023

| Author ↑          | Documents ↓ |
|-------------------|-------------|
| □ Aras, G.        | 5           |
| □ El-Chaarani, H. | 5           |
| □ Nawaz, T.       | 5           |
| □ Haron, R.       | 4           |
| □ Abraham, R.     | 3           |
| □ Ahmad, M.I.     | 3           |
| □ Aslam, E.       | 3           |
| □ Azad, M.A.K.    | 3           |
| □ Bachiller, P.   | 3           |

Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors.



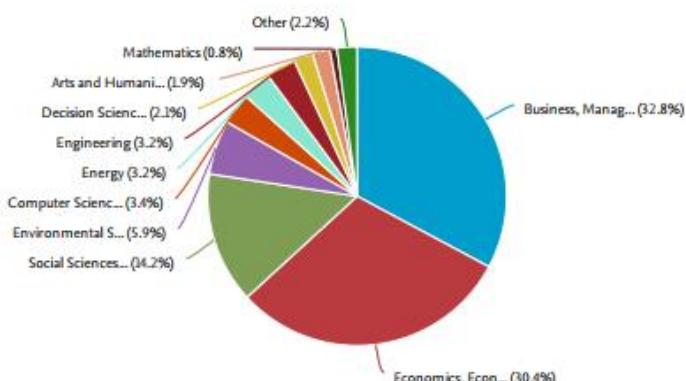
**ملحق 06:** نتائج البحث عن الميادين التي ساهمت في إنتاج موضوع البحث

586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023

| Subject area ↓                      | Documents ↓ |
|-------------------------------------|-------------|
| Business, Management and Accounting | 347         |
| Economics, Econometrics and Finance | 321         |
| Social Sciences                     | 150         |
| Environmental Science               | 62          |
| Computer Science                    | 36          |
| Energy                              | 34          |
| Engineering                         | 34          |
| Decision Sciences                   | 22          |

Documents by subject area



**ملحق 07: نتائج البحث عن المؤسسات البحثية التي ساهمت في إنتاج موضوع البحث**

586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023 Analyze

| Affiliation ↑   | Documents ↓ |
|---|-------------|
| <input type="checkbox"/> University of Sfax   | 9           |
| <input type="checkbox"/> FSEG Sfax - Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax | 9           |
| <input type="checkbox"/> Bucharest University of Economic Studies                           | 9           |
| <input type="checkbox"/> Sapienza Università di Roma  | 8           |
| <input type="checkbox"/> Universiti Putra Malaysia  | 7           |
| <input type="checkbox"/> Université de Tunis  | 7           |
| <input type="checkbox"/> Universiti Teknologi MARA  | 6           |

**Documents by affiliation**

Compare the document counts for up to 15 affiliations.

