

Université MUSTAPHA Stambouli  
Mascara



جامعة مصطفى استمبولي  
معسكر

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

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

## الحوكمة والأداء البنكي في دول المغرب العربي

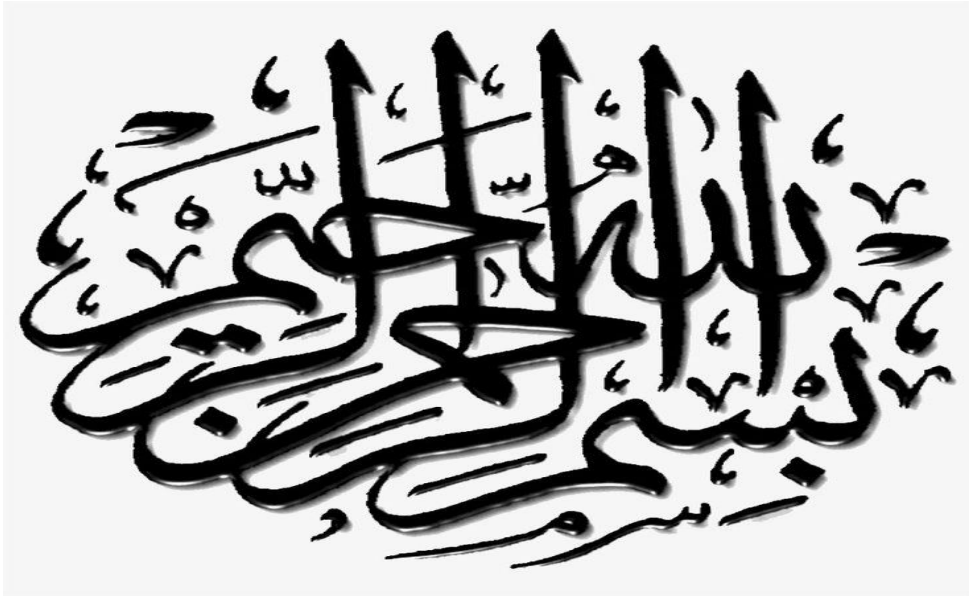
إشراف: مكاوي مكي

إعداد الطالب: محاري صلاح الدين

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ	أ.د. يعقوب محمد
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ	أ.د. مكاوي مكي
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ	أ.د. جبلي محمد الأمين
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	أ.د. بركاني عبد الرحمان
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ	أ.د. صوار يوسف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ	أ.د. بن حميدة 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 عَمَلًا﴾

من الآية (30) من سورة الكهف

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

من الآية (11) من سورة المجادلة

وقال الله تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا \* وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ

بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا﴾

الآيتين 02 و03 من سورة الطلاق

## إهداء

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

إلى من كل العرق جبينه؛

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار؛

إلى والدي أطال الله في عمره، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره ورد جميله؛

أهديه ثمرة من ثمار غرسه.

إلى من تعلمت منها كيف يكون العطاء، وكيف يكون الوفاء؛

إلى زهرة الحياة ونورها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي "والدتي الحبيبة".

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

إلى أصهاري؛ بل وإخوتي: محمود وطارق؛

إلى أبناء أخواتي: نسرين، نهى، رزان، رهف؛

إلى جدّي الحاج خالد، وجدتي الحاجة زهرة؛ الذين لم ييخلوا عليّ بدعواتهما الصادقة حفظهما الله وأطال الله في عمرهما؛

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

إلى جدي المرحوم المجاهد الحاج الطيب طيب الله ثراه؛ وإلى روح جدتي المرحومة الحاجة يمينة رحمة الله عليها؛

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

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

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

إلى أصدقائي المتوفيين يوسف، أشرف، سفيان، خالد وفؤاد؛

وإلى أولئك المطلعين على عثراتنا وعيوبنا؛ التي اجتهدت في إخفائها دون أن يكونوا يدًا تضغط على الجرح؛

إلى أهلنا الصابرين المرابطين في فلسطين الحبيبة.

## شكرو وتقدير

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

فألهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما أنعمت علي من نعم لا تُحصى؛ وعلى نعمة توفيقك وتمكينني لإتمام هذا البحث وتسهيل لي سبل العلم والتعلم.

وتمسكاً بقول رسولنا الكريم صلوات الله وسلامه عليه: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله";

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفي البروفيسور "مكاوي مي" الذي لم يبخل علي بعلمه وتوجيهاته السديدة، فكان نعم الداعم والموجه في كل مراحل البحث؛ إضافةً إلى أستاذي المبجل وقדوتي البروفيسور "صواريوسف".

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الرسالة؛ وهم السادة:

الدكتور يعقوب محمد

الدكتور جبلي محمد الأمين

الدكتور بركاني عبد الرحمان

الدكتور بن حميدة محمد

الدكتور صواريوسف

كما أتوجه بالشكر إلى كل من أمدني بالعون الشخصي ولو بنصيحة أو كلمة طيبة.

## الملخص:

اكتسب موضوع الحوكمة في البنوك اهتمام العديد من الهيئات المالية الدولية الرسمية منها وغير الرسمية؛ إضافةً إلى مختلف الباحثين باختلاف أجناسهم وانتماءاتهم، باعتبار أن 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.

ونظرًا لأهمية الموضوع، جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على واقع الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري ومدى تأثيره على تحسين الأداء المالي للبنوك العاملة في الجزائر، إذ وجدنا أن 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 هشاشته 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 وضعف ممارسات الحوكمة؛ ما دفع المشرع الجزائري وبنك الجزائر إلى وجوب تعديل هذه القوانين واللوائح بما يتوافق مع معايير الحوكمة البنكية العالمية، كما سعى بدرجة أولى إلى مواكبة التطورات الدولية في مجال الرقابة والإشراف، بهدف تعزيز صلابة البنوك وعصرنة وتحديث وظائفها الرقابية؛ وهو ما انعكس إيجابًا على الأداء المالي للبنوك، وبالأخص البنوك الخاصة التي حققت مستوى أداء مالي عالي؛ سواءً في مؤشرات الربحية، أو في مؤشرات الصلابة المالية، أو في جودة محفظتها البنكية، وذلك طوال فترة دراستنا التحليلية استنادًا إلى طريقة تحليل المحتوى (Content Analysis) والتحليل المالي، واستعانًا بتقارير بنك الجزائر للفترة (2004-2023)؛ ورغم هذا فإنه لا تزال هناك قصور كبيرة في تطبيق مختلف معايير الحوكمة التي تدعو إليها الهيئات المالية الدولية؛ لذا يجب العمل على زيادة دعم آلية الشفافية والإفصاح داخل البنوك والمؤسسات المالية؛ بالزامهم على ضرورة النشر الدوري للتقارير المالية والإدارية وإتاحتها لعامة الجمهور، وتفعيل دور البورصة الجزائرية؛ إضافةً إلى إنشاء دليل خاص لحوكمة البنوك في القطاع البنكي الجزائري يتوافق مع المبادئ الدولية في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة - الأداء المالي - بنك الجزائر - النظام البنكي الجزائري - البنوك الجزائرية.

**تصنيف JEL: G34- G30- G21 .**

**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>المحتوى</u>	<u>رقم الصفحة</u>
فهرس المحتويات	V
قائمة الأشكال	XVII
قائمة المختصرات	XIX
مقدمة	1
إشكالية البحث	3
الأسئلة الفرعية	3
فرضيات البحث	3
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	4
منهجية البحث	5
حدود الدراسة	5
مبررات اختيار موضوع الدراسة	5
هيكل الدراسة	6
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي</b>	<b>09</b>
تمهيد	09
<b>المبحث الأول: حوكمة الشركات</b>	<b>11</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
<b>82</b>	<b>المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء المالي للبنوك</b>
82	الفرع الأول: مؤشرات الأداء المالي الكلاسيكية
92	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الحديثة
<b>100</b>	<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
<b>112</b>	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
112	تمهيد
113	مقدمة
<b>116</b>	<b>المبحث الأول: تحليل الأداء الببليومتري</b>
<b>116</b>	<b>المطلب الأول: تعريف ونشأة القياس الببليومتري</b>
<b>117</b>	<b>المطلب الثاني: المنهجية</b>
<b>121</b>	<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	المبحث الثاني: تحليل رسم الخرائط العلمية وتحليل المحتوى
135	المطلب الأول: تقنيات رسم الخرائط العلمية (Science Mapping)
138	المطلب الثاني: تحليل رسم الخرائط العلمية
138	الفرع الأول: تحليل الكلمات المشتركة
145	الفرع الثاني: تحليل التعاون المشترك بين الدول
148	المطلب الثالث: تحليل المحتوى (content analysis)
148	الفرع الأول: المنهجية
152	الفرع الثاني: نتائج تحليل المقالات الـ 10 الأكثر استشهاداً
162	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
162	المطلب الأول: مناقشة نتائج تحليل الأداء الببليومتري
166	المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل الخرائط العلمية
168	المطلب الثالث: مناقشة نتائج تحليل المحتوى
170	خلاصة الفصل
172	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2004-2023)
172	تمهيد
173	المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

<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 الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري</b>
184	الفرع الأول: أزمة البنوك الخاصة دافع لتبني الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري
186	الفرع الثاني: ضعف القطاع البنكي
<b>189</b>	<b>المطلب الثالث: المجهودات المبذولة لتبني الحوكمة في الجزائر</b>
189	الفرع الأول: إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات
191	الفرع الثاني: برنامج العمل الوطني للحكامة
192	الفرع الثالث: سن التشريعات اللازمة لتعزيز وتحسين الحوكمة ( 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 تسيّر 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 الحوكمة على ربحية البنوك
261	الفرع الثاني: تأثير آليات الحوكمة على مؤشرات الصلابة المالية
262	الفرع الثالث: تأثير آليات الحوكمة على جودة محفظة القطاع البنكي
263	خلاصة الفصل
266	خاتمة
269	نتائج فرضيات البحث
270	التوصيات
272	آفاق البحث
274	قائمة المراجع
292	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
13	الجدول رقم 01: أبرز مراحل التطور التاريخي لحوكمة 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 لحوكمة 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 الببليومترية المستخدمة لتقييم 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 بنسائها 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 ميادين خلال فترة 2004-2023 وانتمائهم 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 استشهادًا حول الحوكمة البنكية والأداء
190	الجدول رقم 17: المعايير الأساسية للحوكمة الفعالة داخل المؤسسة حسب ميثاق الحكم الراشد
206	الجدول رقم 18: تطور رأس مال البنوك الناشطة في الجزائر
217	الجدول رقم 19: نتائج المراقبة على أساس المستندات
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 وفقًا لاتفاقية بازل 0

246	الجدول رقم 30: تطور نسبة الملاءة 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

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

	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 الميادين 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
<b>OCED</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
<b>AAOIFI</b>	Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions	هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية
<b>SEC</b>	Securities and Exchange Commission	هيئة الأوراق المالية والبورصات الفيدرالية
<b>BCCI</b>	Board of Control for Cricket in India	بنك الائتمان والتجارة الهندي
<b>SOX</b>	Sarbanes–Oxley Act	قانون ساربانس أوكلي
<b>G20</b>	Group of Twenty	مجموعة الـ 20
<b>IFC</b>	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين الأمريكي
<b>IMF</b>	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي
<b>Y</b>	Theory Y	نظرية Y
<b>ISS</b>	Institutional Shareholder Services	شركة خدمات المساهمين المؤسسيين
<b>GMI</b>	Global Market Index	مؤشر السوق العالمي
<b>TCL</b>	The Corporate Library	مكتبة الشركة
<b>IAH</b>	Investment Account Holders	أصحاب الحسابات الاستثمارية
<b>IIRA</b>	Islamic International Ratings Agency	الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني
<b>ROA</b>	Return on Assets	العائد على الأصول
<b>ROE</b>	Return on Equity	العائد على حقوق الملكية
<b>PM</b>	Profit Margin	هامش الربح
<b>EM</b>	Emerging Markets	مضاعف حقوق الملكية
<b>NIM</b>	Net Interest Margin	صافي هامش الفائدة
<b>AU</b>	Asset Utilization	منفعة الأصول
<b>OHE</b>	Overhead efficiency	كفاءة النفقات العامة
<b>EQTL</b>	Owner's Equity to Total Liabilities	حقوق الملكية إلى إجمالي الخصوم
<b>DRSS</b>	The Determinants the Rate of Return on Deposits	معدل العائد على الودائع
<b>MBCR</b>	The Market-Based Capital Ratio	نسبة رأس المال السوقي
<b>DD</b>	Default Distance	مسافة التخلف عن السداد
<b>Tobin's Q</b>	Tobin's Q	مؤشر Tobin's Q
<b>E/P</b>	The Price-to-Earnings	مضاعف السهم
<b>ER</b>	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>
الاقتراضات 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 السوقي 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 الجزائر	Gulf Bank Algeria	<b>AGB</b>
ترست بنك الجزائر	Trust Bank Algeria	<b>T.BANK</b>
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>
الآلية الأفريقية للتقييم من قبل النظراء	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

**مقدمة:**

تلعب البنوك أدوارًا 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 نسبيًا، مثل القروض الممنوحة للشركات التي تفتقر إلى الشفافية المعلوماتية - إلى التزامات سائلة نسبيًا - مثل الودائع التي تتيح الوصول الفوري تقريبًا إلى الأموال. كما تُوفر البنوك سيولة كبيرة من خلال إصدار ضمانات خارج ميزانيتها العمومية، مثل التزامات القروض التي تسمح للعملاء بسحب الأموال بشروط محددة مسبقًا، كما تُدير البنوك مخاطر الائتمان، والملاءة 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 يتمكن رواد الأعمال من بدء أعمال تجارية جديدة تعمل على تحفيز الابتكار والنمو الاقتصادي، إذ تتجلى الترابطات بين البنوك والاقتصاد الحقيقي بشكل خاص خلال الأزمات المالية، فعلى سبيل المثال، قُدرت الخسائر الاقتصادية الناجمة عن الأزمة المالية العالمية (GFC) بنسبة 40% إلى 90% من الناتج المحلي الإجمالي السنوي لدولة الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها، أي بما يُقارب 6 تريليونات إلى 14 تريليون دولار من الناتج الضائع. 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 وخلال مختلف الأزمات التي عصفت باقتصاديات الدول نتج عنه ضياع لحقوق المساهمين؛ وهو ما جعل الاهتمام بالحوكمة يتجدد مؤخرًا 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 أيضًا للمنافسة بين البنوك في مختلف دول العالم؛ ازداد وتجدد كما ذكرنا آنفًا بالحوكمة 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 حوكمتها، فالحوكمة الرشيدة للبنوك تمنع استيلاء المدراء على موارد البنوك؛ مما يضمن اتخاذ قرارات أفضل وإدارة فعالة، وهذا ما يؤدي إلى تخصيص أفضل لموارد البنك، وبالتالي تحسين أدائها. لذلك نجد أن هناك تزايد لضغوط الحكومية 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 الحوكمة التي تضمن استقرار وصلابة النظام المالي للشركات بصفة عامة وللبنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة؛ باعتبار أنها (البنوك) تخضع لتنظيمات خاضعة وصارمة؛ نظرًا لأنها أكثر غموضًا وتدخلًا من قبل الحكومات، كما تستطيع تعديل أو إخفاء جودة قروضها لفترات طويلة بسهولة. لذلك، إضافةً لاهتمام الهيئات الدولية سابقة الذكر بحوكمة البنوك من خلال توفيرها لعدد من المبادئ التوجيهية لتعزيز الحوكمة الجيدة بالبنوك؛ نجد أيضًا تزايد اهتمام مختلف الباحثين على مستوى دول العالم بتأثير آليات الحوكمة على أداء البنوك؛ فعلى سبيل المثال، وجدنا بقاعدة بيانات Scopus ما يعادل 586 مقالًا تطرق للعلاقة بين الحوكمة وأداء البنوك خلال 20 سنة الأخيرة (2004-2023).

وفي هذا السياق، وفي ظل توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق؛ والذي تجلّى 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 الحوكمة بالبنوك ضرورة جد ملحة؛ وبالأخص منذ أزمة البنوك الخاصة (بنك الخليفة، البنك الصناعي التجاري الجزائري)؛ التي أبانت عن هشاشة بنك الجزائر في رقابته على البنوك؛ حيث أظهرت مختلف التقارير عن ممارسات مجلس إدارة غير فعالة، وإساءة استخدام الائتمان من قبل المطلعين، ضعف تقدير المخاطر، وإخفاقات الرقابة الداخلية، وغيرها من المساوئ والإخفاقات في تطبيق الحوكمة؛ وبهدف تعزيز الحوكمة بالبنوك الجزائرية، ونظرًا 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 الحوكمة الجزائرية والهيئات التنظيمية لبنك الجزائر؛ إضافةً إلى القطاع الخاص في المضي سعيًا إلى المساهمة في بناء نظام مالي قوي وموثوق ومستقل؛ والذي تجلّى من خلال إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، وبرنامج العمل الوطني للحكامة، وإنشاء المرصد الوطني للمراقبة والوقاية من الرشوة، كما تم إصدار العديد من اللوائح والأنظمة من طرف بنك الجزائر.

وبعد التمهيد الدقيق في مختلف تقارير بنك الجزائر والجرائد الرسمية؛ وجدنا أن بنك الجزائر قد قام بإصلاحات كبيرة عبر ترسانة من الأنظمة واللوائح والتعليمات الرامية إلى تعزيز الحوكمة بالبنوك الجزائرية؛ والذي تجسد أكثر من خلال قواعد المردودية، 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 أداءها؛ وهذا ما يضمن من حقوق المساهمين وجميع أصحاب المصالح، لتتكامل هذه الجهود بالرفع من أداء البنوك العاملة بالجزائر خصوصًا 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 الواعدة، مما يُسهّل استخدامها بكفاءة. ورغم الإجراءات العديدة المطبّقة من خلال الإصلاحات البنكية في الجزائر، والجهود المبذولة لإرساء أسس اقتصادية قائمة على الانفتاح وآليات السوق، لا يزال النظام البنكي الجزائري يُعاني 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 البنكي، 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 البنكي؟ وهل تختلف طبيعتها عن تلك المطبقة في الشركات؟
- فيما تكمن الجهود الدولية المبذولة لتعزيز الحوكمة في القطاع البنكي؟
- هل نال اهتمام الباحثين على مستوى العالم ككل بالبحث في العلاقة بين الحوكمة وأداء البنوك؟
- ما هو مستوى وواقع تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في الجهاز البنكي الجزائري؟
- 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:

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

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

- تزايد الأهمية بالحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك؛
- تساعدنا هذه الدراسة على تعزيز فهمنا لحوكمة الشركات من حيث نظرية الوكالة في دولة نامية، وتحديدًا 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 لحوكمة لدى البنوك العاملة في الجزائر؛
- ستعزز الدراسة أيضًا ممارسات الحوكمة 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 ستستفيد 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 تحولًا غير مسبوق في الإصلاحات البنكية وإعادة الهيكلة.

### **أهداف الدراسة:**

- يعد الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو إجراء دراسة تحليلية للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2004-2023؛ ويستلزم ذلك تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف الدقيق والشامل لمفهوم الحوكمة، أهميتها ومدى تطبيقها في القطاع البنكي؛
  - التأصيل النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك؛
  - استكشاف فعالية ممارسات الحوكمة التي تؤثر على أداء البنوك، مما يؤدي إلى المساءلة أمام كل من المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
  - الاستفادة من التحليل الببليومتري وفق برنامج VOSviewer مع إجراء تحليل محتوى متعمق إضافي لتقييم تطور وتحديد المعرفة حول علاقة الحوكمة 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؛

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

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

### **منهجية البحث:**

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

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

ب/- المنهج المقارن: قصد التطرق إلى أوجه الاختلاف بين حوكمة الشركات وحوكمة 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 الببليومتري. 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 الحوكمة وتأثيره على الأداء المالي للبنوك؛

- تنوع مجال البحث؛ ونقصد هنا بتوفر المراجع الكثيرة حول موضوع دراستنا؛

أ/- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الأداء المالي للبنوك ودورها في التنمية؛

- أهمية الحوكمة البنكية ودورها في تعزيز الأداء المالي لبنوك؛

- تقييم الأداء المالي للبنوك العاملة للجزائر ومدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء البنوك العاملة رغبةً منا في

إعطاء صورة واضحة ومشرفة لمجهودات السلطات العليا عامة وبنك الجزائر خاصة في تعزيزهم للحوكمة

البنكية؛

**هيكل الدراسة:**

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

كالآتي:

أ/- الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء البنكي

قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق في البداية لحوكمة الشركات؛ حيث عرجنا فيها إلى نشأتها ومن ثم لمختلف

التعاريف التي قدمتها المنظمات والهيئات المالية الدولية الرسمية وأبرز الباحثين، ومن ثم للآليات والمبادئ التي

ترتكز عليها؛ كل هذا خصصنا لها مبحثاً، لننتقل بعدها إلى المبحث الثاني؛ الذي ذكرنا في أوله إلى مفهوم

حوكمة البنوك من منظوري أبرز الباحثين والهيئات المالية الدولية الرسمية؛ وكذا للأطراف الفاعلة فيها، لنقوم

بعدها بذكر أهمية وأهداف الحوكمة البنكية، ثم لأوجه الاختلاف بين حوكمة الشركات وحوكمة البنوك، كما

تطرقنا أيضاً لمبادئ وآليات الحوكمة 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 ختمناه 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 الببليومتري (Bibliométric Analysis)

خلال آخر 20 سنة (2004-2023) اعتماداً على قاعدة بيانات Scopus؛ حيث تحصلنا فيها على 586 مقالاً

نهائياً منشوراً باللغة الانجليزية؛ لنقوم بعدها بالقيام بتحليل الأداء (إحصاءات النشر، الكلمات الرئيسية،

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 الحوكمة على تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2023)

تمكنا من خلال هذا الفصل وبالضبط في مبحثه الأول بالتطرق لأبرز الإصلاحات البنكية التي شهدتها الجزائر غداة الاستقلال، أي خلال الفترة (1962-2023)، ثم لدوافع تبني الحوكمة 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؛ فتطرقنا 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 الصلابة المالية خلال الفترة (2004-2023).

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للحوكمة

والأداء البنكي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

### تمهيد:

في أعقاب الأزمة المالية الأخيرة، حُظيت ممارسات حوكمة الشركات في القطاع البنكي باهتمام متزايد، بالرغم من أن جذورها ليست بحدیثة النشأة، حیث أنه فی سنة 1932 تنامى ظاهرة دعوة الفصل بین 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 بین أصحاب المصلحة فی الشركات والبنوك، وما الأزمة المالية التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا سنة 1997، وسقوط الشركات الكبرى فی العالم، كشركة انرون للطاقة "Enron" سنة 2001 وعملای الإتصالات شركة وورلدكوم "WorldCOM" سنة 2002؛ إلا ضرورة جد ملحة إلى الإهتمام بهذه القضية خصوصاً لدى البنوك باعتبارها تلعب دوراً هاماً وحاسماً فی صحة الاقتصاد بشكل عام من خلال وساطتها فی تحويل الأموال من المدخرین والمودعين إلى الأنشطة التي تدعم المشاريع وتساعد فی دفع عجلة النمو الاقتصادي، وكذا لتمييزها بمستوى عالٍ من الرفع المالي، ويعود ذلك فی الغالب إلى الودائع التي تجمعها من عملائها، وهو ما يجعل تحليل آليات الحوكمة فی القطاع البنكي بالغ الأهمية والدقة فی 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 لتقارير تتضمن معايير ومبادئ توجيهية تدعو من خلالها الشركات والبنوك ضرورة الالتزام بها حتى تحسن من كفاءتها الاقتصادية ونموها وتعزيز ثقة المستثمرين فیها، وهو ما سيرفع من قيمتها فی السوق وبالتالي أدائها.

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

## الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

التقليدية منها والحديثة، لنختتمها بالحديث عن تأثير آليات الحوكمة 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 واهتماماً كبيرين، نظراً لأهميته كمنهاج ونموذج مثاليين للتحوط ومعالجة 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، نظراً لاتساع نطاق هذا الموضوع. إلا أنه يمكن القول أن أول نقاش كبير حول حوكمة الشركات كان عام 1602 في هولندا التي تضم أقدم سوق للأوراق المالية في العالم، إذ أصر حينها المدراء في ذلك الوقت على استمرار عمل الشركة الذي كان مربحاً في النهاية (Tawfeeq, Alabdullah, and Act 2014). وباعتبار أن استخدام النموذج المؤسسي سيؤدي إلى إمكانية خلق الصراع بين المستثمرين والمدراء؛ مما سيرسخ من مشاكل الوكالة، وعليه يمكن القول أن 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). وبتتبعنا لمسار نشأة حوكمة الشركات؛ وجدنا أن لانهيار شركة ميسيسيبي في عام 1720 بفرنسا قد مهد من رسم طريق حوكمة الشركات، والتي تم ترسيمه بالكامل من طرف آدم سميث عام 1776 في كتابه المعنون ب: "ثروة الأمم" والذي حذر فيه من المشاكل المحتملة لملكية الشركات الغائبة عندما أثار قضية الفصل بين الملكية والوصاية في شركات المساهمة، مشيراً فيه إلى أنه لا يمكن توقع أن يقوم مديرو أموال 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 أن الطلب الصريح بضرورة فرض الرقابة على الفجوة المحتملة بين المساهمين والمدراء بسبب ممارسات السلبية للآخرين (المدراء)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 الحوكمة 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 الحوكمة أكثر فأكثر، حيث أنه في منتصف سبعينيات القرن العشرين، قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الفيدرالية (SEC) بإدراج حوكمة الشركات في أجندة الإصلاح الرسمية، وفي عام 1974، رفعت هيئة الأوراق المالية والبورصات دعوى قضائية ضد ثلاثة مدراء خارجيين لشركة Penn Central، وهي شركة سكك حديدية تنوعت أنشطتها لتشمل خطوط الأنابيب والفنادق والمنتزهات الصناعية والعقارات التجارية؛ زاعمة أنهم 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 المساءلة الإدارية باعتبارها جزءاً من اختصاصها التنظيمي، وذلك من خلال إصدارها تقريراً بعنوان "إحباط نظامنا للمساءلة المؤسسية"، والذي جاء بعد كشفها لرشاوي من طرف العديد من الشركات لتزوير السجلات الخاصة بها، لتقوم بعد مباشرة بسنة واحدة (أي سنة 1977) بمطالبة الشركات المدرجة بإجراء إصلاحات رئيسية متمثلة بضرورة الكشف عن معلومات حول استقلال مدراءها واستخدام لجان التدقيق والتعويضات والتعيينات (Cheffins 2012)، وهذا امتثالاً لما دعا إليه سنة 1976 كل من الباحثين جونسون 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 كادبوري للتحقيق في أسباب فضائح حوكمة الشركات والاحتيال، لتكون توصياته (تقرير لجنة كادبوري 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 أبانت عن ضعف المؤسسات القانونية المسؤولة 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 ودائعهم؛ فضلاً عن انخفاض تدفق رأس المال إلى الداخل وزيادة محاولات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

تدقق رأس المال إلى الخارج بالنسبة للبلد، وهذا بدوره سوف يترجم إلى انخفاض 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 يونيفرسال (2002)، وأهولد (2003)، وبارمالات (إيطاليا 2003)، اكتسب حوكمة الشركات بعدًا دوليًا وأصبحت موضوعًا ساخنًا بالنسبة لوسائل الإعلام والأدبيات المالية، وقد نُشرت العديد من التقارير حول هذا الموضوع: مبدأ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في عام 1992، وقانون ساربانس-أوكسلي في عام 2002، وجريزبيري وهيجز وهامبل في المملكة المتحدة في أعوام 1995 و1998 و2003، وفيين في عام 1995، وبوتون في عام 2002 في فرنسا، لتُترجم هذه التقارير إلى قوانين وأنظمة جديدة تُظهر حدود آليات حوكمة الشركات القائمة، الأمر الذي أثار جدلًا علميًا 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 هياكل 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 و2015، ومجلس التقارير المالية في المملكة المتحدة 2012 و 2016، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية 2006 و 2023) (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**

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

والركود الاقتصادي الناتج عنه.	
2024	- مجلس الخدمات المالية الإسلامية يصدر مبادئ منقحة لحوكمة البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.
2024	- تكتسح التكنولوجيا قاعات الاجتماعات حيث تتجه المجالس بشكل متزايد إلى منصات الحوكمة الإلكترونية لمساعدتها في اتخاذ القرارات.

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 بتوضيحه من خلال الجدول الموالي رقم 02.

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

التعاريف	الهيئات والمنظمات
- حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها، حيث أن هيكل الحوكمة ينظم توزيع الحقوق وكذلك المسؤوليات بين مختلف المشاركين مثل: مجلس الإدارة، المدراء، المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.	Gee (لجنة كادبوري 1992) Publishing 1992)
- يجب على الشركات أن تراعي هيكل ووظيفة الشركة فيما يتعلق بأصحاب المصلحة بشكل عام، ومساهمتها 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 ومساهمتها 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 والهياكل التي أنشأها مجلس الإدارة لتحديد وتوجيه	معهد المدققين الداخليين (Al-jabali, Abdalmanam,

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

المصدر: من إعداد الباحث.

ومما سبق يتضح لنا أنَّ الاهتمام الأساسي بحوكمة 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 حصلوا 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

الباحثين	التعريف	الإضافة المقدمة
Berle and Means 1932 (Smith, Tennent, and Russell 2018a)	- يجب على المدراء أن يحققوا التوازن بين مصالح المجموعات المختلفة بالشركة سواء كانوا أصحاب مصلحة أو عمال أو مساهمين.	- الغرض من الشركة التجارية هو خدمة الصالح العام، وليس تعظيم ثروة المساهمين.
Jensen and Meckling (Meckling 1976)	- 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.	- كيفية التقليل من مشكلة الوكالة في نظام الرقابة والإشراف في الشركات.
Fama and Jensen (Fama and Jensen 1983)	- 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	- تحديد خطوات عملية اتخاذ القرار في المنظمة. - ضرورة الفصل بين إدارة القرار والتحكم في القرار على كافة مستويات المنظمة. - ضرورة إنشاء أجهزة للتحكم في مشاكل

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

	(التصديق والمراقبة) على جميع المستويات التنظيمية.	الوكالة في عملية اتخاذ القرار.
Milton Friedman (Friedman 1970)	- المسؤولية الأساسية للشركة هي زيادة قيمة المساهمين طالما أنها تعمل ضمن الإطار القانوني لبيئة الأعمال.	- استخدام رجال الأعمال لغطاء وشعار المسؤولية الاجتماعية هو هراء وتزييف لباطن أفكارهم، فهدفهم الأسمى هو تحقيق الربح لا غير ذلك.
Shleifer and Vishny (Shleifer Andrei and Vishny 1997)	- تتعامل حوكمة الشركات مع الآليات التي تضمن أن مقدمي رأس المال الذين يمكنهم الشركات من التمويل يحققون أقصى عائد على استثماراتهم.	- 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.
R. Edward Freeman and William Evan (Edward and Evan 1990)	- ينبغي النظر إلى الشركة باعتبارها آلية حوكمة لمجموعة (المالكين، الموردين والمدرء) من العقود بين الأطراف المهمة التي تحقق مكاسب اقتصادية من خلال مشاركتها في هذه العلاقات التعاقدية.	- تأسيس المناقشة بشكل مباشر على النظرية الحديثة للشركة بعيداً عن الأساليب التقليدية في اقتراح الإصلاحات وتحليل التغييرات الضرورية في هيكل الشركة.
McColgan (McColgan 2001)	- 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	- يجب تصميم وتوضيح آلية فعالة لحوكمة الشركات لضمان تضيق الفجوة بين مصالح المديرين والمساهمين، وأن يكون للآلية تأثير إيجابي على أداء الشركات.
Jena Tirole (Tirole 2001)	- حوكمة الشركات هي تصميم المؤسسات بدقة حتى تحت الإدارة أو تجبرها على استيعاب رفاهية أصحاب المصلحة.	- تنفيذ أهداف أصحاب المصلحة يصطدم بثلاثة صعوبات: ندرة الدخل الذي يمكن التعهد به، الجمود في عملية اتخاذ القرار، وعدم وجود رسالة واضحة للإدارة.
Solomon and Solomon (Jill Solomon and Aris Solomon 2004)	- حوكمة الشركات هي نظام الضوابط والتوازنات، سواء الداخلية أو الخارجية للشركات، والذي يضمن قيام الشركات بمسؤولياتها تجاه	- يجب أن توازن الشركات ما بين آلياتها الداخلية والخارجية لحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة دون استثناء.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

المصدر: من إعداد الباحث.

تركز التعريفات المذكورة أعلاه عمومًا 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 لحوكمة الشركات

يُعد تطور حوكمة الشركات مجالاً متعدد الجوانب، حيث تتقاطع فيه العناصر القانونية والثقافية والإدارية والملكية والعديد من العناصر الهيكلية، لذا فإنَّ بعض النظريات قد تكون أكثر ملاءمةً وتوافقاً 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 للحوكمة

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 أنَّ معظم الأدبيات قد توافقت على 05 نظريات مفسرة للحوكمة (Mallin and Melis 2012)، وهي كالآتي:

#### أولاً/- نظرية الوكالة:

كان لآدم سميث السبق في الكشف عن مشكلة الوكالة في عام 1776، مشيراً إلى أنَّ مديري أموال الآخرين لا يولون نفس العناية التي يوليها المالك نفسه (Giroud and Mueller 2010)، وفي وقت لاحق في عام 1932، سلط بيرل ومينز الضوء على الفصل القائم بين الملكية والسيطرة على الشركة وعواقبه (تنويع الاستثمار، وانخفاض تركيز الملكية)، فضلاً عن المصالح المتباينة 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 حوافز مناسبة للوكيل (Meckling 1976). ومما سبق نجد أنَّ نظرية الوكالة تركز بشكل مباشر على المدراء والمساهمين وتفترض أنَّ هذين الطرفين يعملان من أجل تحقيق مصالحهما الاقتصادية الذاتية، كما تعد أكثر تفسيراً لظهور حوكمة الشركات. وبصورة مبسطة فإنَّ الشركات الكبيرة ذات الملكية المتنوعة، تنحرف تصرفات الإدارة بشكل كبير عن إرضاء مصالح المساهمين وتميل إلى السعي إلى تعظيم مصالحها الشخصية على حساب المساهمين، ولأنَّ 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 التلاعب 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 (التصديق والمراقبة) على جميع المستويات التنظيمية (Fama and Jensen 1983).

### ثانيًا/- نظرية التبعية للموارد:

تستخدم 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 تتواجد 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 و/أو 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 أثناء 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).

### ثالثًا/- نظرية المساهمين:

يرى فريدمان 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 تحققه الشركة، وبالتالي، في هذه الحالة يتم قياس القيمة التي تم إنشاؤها بما سيحصلون عليه، وبصورة أدق؛ يعني هذا النهج ضمناً أن حوكمة الشركات موجهة نحو العلاقة بين المساهمين والمدراء الذين يتحكمون

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

ويديرون عملية خلق القيمة، ولا تُؤخذ 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 خضوعها جزئياً للقوانين واللوائح ولقوى السوق (Goodpaster 2021).

### خامساً/- نظرية الإشراف (الوصاية):

تأثر التفكير الحديث حول الإدارة العليا بالنماذج البديلة للإنسان، فقد وجدنا سابقاً أن المقاربات الاقتصادية للحوكمة مثل نظرية الوكالة، تميل إلى افتراض أن الإنسان اقتصادي، فهو يصور المرؤوسين على أنهم فريديون وانتهازيون وأنايون، بخلاف ذلك فإن المناهج الاجتماعية والنفسية للحوكمة 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 ليعني بها الأفراد الذين يتم تنظيم سلوكياتهم بطريقة تجعل السلوكيات الجماعية المؤيدة للمنظمة تمنحهم فائدة 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 للحوكمة 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 الستينيات وبشكل أكثر تحديدًا 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 الحوكمة

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؛ والواقع 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 الشركاتية، وهي: النموذج الأنجلو ساكسوني، النموذج الألماني، والنموذج الياباني، والذين سنتطرق إليهم بالتفصيل كما يلي:

#### 1/- النموذج الأنجلوساكسوني (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة):

يشير النموذج الأنجلوساكسوني بشكل مباشر إلى الولايات المتحدة وبريطانيا، إذ يتميز هذا النموذج بوجود أسواق مالية تلعب دورًا بارزًا في أنظمة التمويل المختلفة؛ وبسيطرة المدراء التنفيذيين على سلوك الشركة، وهيكل ملكية مشتت، حيث يتميز النموذج الأنجلوساكسوني 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 اللاعبين 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 للحوكمة والأداء البنكي

المصالح بين المالكين والمدراء بينما يتجاهل تمامًا 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 تنص 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).

### 2/- 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 تمامًا، 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 للأسهم، إضافةً إلى ذلك فنظام حوكمة للشركات بهذا النموذج يهدف إلى وضع سياسة وطنية لتزويد الموظفين بإمكانية الوصول إلى المعلومات والمشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة (Ungureanu 2012).

### 3/- النموذج الياباني:

يقدم النموذج الياباني مفهومًا جديدًا، وهو مفهوم الشركات القابضة، والذي يشير إلى المجموعات الصناعية التي تتألف من شركات ذات مصالح مشتركة واستراتيجيات متشابهة، حيث تتجلى مسؤولية المديرين في العلاقات مع المساهمين وشبكة الموردين والعملاء المخلصين. وتمثل فيه كيريتسو (المجموعات الصناعية المرتبطة بعلاقات تجارية بالإضافة إلى ملكية الأسهم المتبادلة للديون والأسهم) نمطًا معقدًا 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 الأمد (Allen and Zhao 2007).

ويهيمن على نمط الحوكمة فيها نوعان من العلاقات القانونية: نوع من التعاون بين المساهمين والنفابات 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 يتأثر بالعلاقات بين كل هؤلاء الأشخاص، وهي العلاقات التي تولد المخاطر، إذ تسعى قرارات الإدارة إلى تحسين دخل وقوة المؤسسة، وخاصةً

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

من خلال ممارسات محددة لحوكمة الشركات، على الرغم من أن 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 أن 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 بالحوكمة، إلا أنها ليست جامدة، فقد شهدت التطورات الأخيرة ظهور هياكل 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 سلعة بسيطة ويمكن استبدالها بسهولة، وهو ما سيجعلها قادرة على التكيف مع السوق (Chris A. Mallin 2022).

### 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 تعترضها؛ وبالتالي تعظيم أداؤها، كما تسعى حوكمة الشركات إلى إيجاد حلٍّ 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 (FSF) وللأنظمة المالية السليمة (OECD n.d.).

فقد نشرت هذه المنظمة مبادئها الخاصة بحوكمة الشركات في بداية سنة 1999، ليتم مراجعتها في عام 2004 ليتم تنقيحها مرة أخرى في عام 2015، وهي كالاتي: (OECD 2016)

#### 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 للحوكمة 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 الحوكمة 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 ماليًا.

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، ومساءلته 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 والعمالة والقيمة السوقية. وحتى في البلدان التي تلعب فيها الشركات المملوكة للدولة دورًا ثانويًا في الاقتصاد، والتي غالبًا ما تكون سائدة في صناعات المرافق والبنى التحتية مثل: الطاقة والنقل والاتصالات وفي بعض الحالات أيضًا 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 مكمل للمبادئ السابق ذكرها؛ لصناع السياسات قصد تصميم أطر فعالة للملكية وحوكمة الشركات المملوكة للدولة، فمن خلال تهدف إلى المساواة بين الشركات المملوكة للدولة والشركات الخاصة، ولضمان حوكمة سليمة للشركات المملوكة للدولة، تؤكد المبادئ التوجيهية المنقحة على ضرورة أن تتصرف الدولة كمالك نشط ومطلع ومهني، ويتضمن ذلك تحديد واضح للمبررات والتوقعات بالنسبة للشركات المملوكة للدولة، وخاصة فيما يتعلق بأهداف سياستها العامة. وتدعو المبادئ أيضًا

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

إلى أن ضروري تمتع مجالس الإدارة بالكفاءات والنزاهة والموضوعية اللازمة للقيام 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 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) (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 آلاعب 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 للحوكمة والأداء البنكي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام القانوني.</li> <li>- سوق لمراقبة الشركات.</li> <li>- أسواق المنتجات والوساطة التجارية.</li> </ul>		(Bushman and Smith 2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس إدارة مؤهل ومكون.</li> <li>- الملكية الداخلية.</li> <li>- الملكية لكبار المساهمين.</li> <li>- دور محلي السمعة والأوراق المالية.</li> <li>- سياسة توزيع الأرباح والديون.</li> </ul>	(Farinha 2003)
<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 وميثاق النظام الداخلي.</li> </ul>	(Gillan 2006)

المصدر: من إعداد الباحث.

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 لحوكمة الشركات كضوابط لمراقبة الأنشطة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركات، إذ غالبًا ما ترتبط بكل من: هيكل مجلس الإدارة، المكافآت أو تعويضات المديرين التنفيذيين، وهيكل الملكية، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل كمايلي:

### 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 مسيرين لأموال الآخرين وليس أموالهم الخاصة؛ فلا يمكن أن يُتوقع 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). وتتمتع 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 الداخليين، إذ أنه يكون أكثر قدرة على التلاعب باجتماع 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، فمجالس الإدارة الأصغر حجماً يكون لديها تواصل وتناسق أكثر كفاءة، وبالتالي مراقبة أفضل (Black 1999). كما يعتبر التنوع بين الجنسين إحدى سمات مجلس الإدارة الجيد، حيث تدعم بعض الدراسات تعيين النساء في مجلس الإدارة فالنساء مثل المساهمين الخارجيين والأقليات العرقية والأجانب غالباً ما يجلبن منظوراً جديداً للقضايا المعقدة، وهذا يمكن أن يساعد في تصحيح التحيزات المعلوماتية عند صياغة استراتيجية الشركة وبالتالي المساهمة 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 طرحن للأسئلة وناقشن القضايا ويظهرن مهارات القيادة التشاركية والتعاون ويحملن منظماتهن بشكل عام على الالتزام بمعايير أخلاقية أعلى باعتبار أن الأعضاء الذكور أكثر حزماً وعدوانية ولديهم ثقة وجرة كبيرتان في المخاطرة، لذلك فتتنوع وجهات نظر المديرين الذكور والإناث يعزز الإبداع والابتكار خصوصاً فيما يتعلق بحل المشكلات (Khan and Vieito 2013).

## **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 أن هيكل حقوق الملكية في الشركة له تأثير معين على قيمة الشركة، فهما يعتقدان أنه عندما تكون ملكية الشركة منتشرة على نطاق واسع، فإن المدراء الذين لديهم مساهمة محدودة فقط يميلون إلى إساءة استخدام موارد الشركة؛ مما يؤدي إلى مشكلة الوكالة (Smith, Tennent, and Russell 2018b)، وبصورة أخرى فإن المدراء يميلون إلى متابعة مصلحتهم الذاتية، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض قيمة الشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والسيطرة، حيث أن مصالح المدراء تميل إلى أن تكون أكثر انسجامًا مع مصالح المساهمين الخارجيين الذين لديهم حصة مساهمة أكبر (Meckling 1976).

وعليه فمشاكل الوكالة يمكن أن تقل إذا كان المساهمون المؤسسون 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 نسبيًا (Mueller and Spitz-Oener 2006)، كما أن 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 إنشاءها للجان، هذه اللجان تتمثل في كل من: لجنة التدقيق، ، لجنة المكافآت والتعويضات و لجنة 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 تنفيذيين 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 كمايلي:

## **3/1- 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 الاحتيالات، إذ أوصت شركات المحاسبة العامة الأربع الكبرى، برايس ووتر هاوس كوبرز، وديلويت، وإرنست آند يونج، وكوي بي إم جي، فضلاً عن لجنة المنظمات الراعية (COSO) بممارسات إشرافية معينة يجب على لجان التدقيق اتباعها، وتقديم إرشادات حول مسؤولية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 تتألف 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 سنوياً ووصف وظيفة لجان التدقيق الخاصة بها.
- تزويد الجمهور بمعلومات صحيحة ودقيقة وكاملة وموثوقة، ويجب ألا تُترك فجوة للتنبؤات أو التوقعات غير المدروسة (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، والتأكد من أخذ الملاحظات الصحيحة بعين الاعتبار وتنفيذها من قبل الإدارة، وكلما كانت هناك مشاكل أو عقبات في التدقيق الداخلي؛ تقوم لجنة التدقيق بإجراء التحقيقات اللازمة باستخدام التغذية الراجعة الداخلية وخبراتها وحتى اللجوء إلى الاستشارات الخارجية إذا لزمها الأمر، كما تقوم لجنة التدقيق بتقييم فعالية المدققين الداخليين وخططهم وترتيبات 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 ألزمت توصيات مختلف الهيئات بالعالم الشركات بضرورة تشكيل لجنة خاصة بالمكافآت والتعويضات تحت وصاية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

مجلس الإدارة، إذ تجتمع لجنة المكافآت بناءً على طلب رئيسها مرتين على الأقل في السنة، بحضور ثلثي الأعضاء على الأقل، ويتعين عليها تقديم تقرير عن اجتماعاتها إلى مجلس الإدارة، حيث تتمثل 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 تعديلها في أي وقت من قبل مجلس الإدارة (Agyemang-Mintah 2016).

### **3/3- لجنة إدارة المخاطر:**

يكتسي تشكيل لجنة إدارة 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 إدارة المخاطر أعطت المزيد من الإفصاح عن المخاطر، والذي مكنها من التحكم فيها بالقدر الكافي، وحدّ من مستويات التهديدات، إضافة على هذا فوجودها يجعل الشركات تتحمل المخاطر، ويُمكنها 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 فإنّ 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 المسؤولة 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 اللازمة 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 وكفؤة فيما يتعلق بعملية 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 يكتمل 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 ساربنز-أوكسلي لعام 2002، وظهور الأزمات المالية وقانون دود-فرانك اللاحق لعام 2010، وزيادة العولمة والضغط الإعلامية، والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أولت الأبحاث المزيد من الاهتمام لتأثير الآليات الخارجية على قرارات الحكم والسلوك الانتهازي، واتفق فيها الباحثون على 05 آليات تتمثل في كل من: التشريعات والقوانين، التدقيق الخارجي، منظمات التصنيف، وسائل الإعلام وسوق الرقابة على الشركات (Aguilera et al. 2015)، وهي كالاتي :

### 1/- آلية التشريعات والقوانين:

يعد النظام القانوني آلية واسعة النطاق لحوكمة الشركات تشتمل على العديد من الطبقات المختلفة التي تشكل أغلب أبعاد طريقة إدارة الشركات، إذ ينبغي على الشركات الامتثال للمبادئ والمعايير التي يتم سنّها من قبل لجان البورصة أو جماعات المصالح أو الهيئات الرسمية لكل بلد تنتمي 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 مرناً إلى حد ما وقابلاً للتغيير وفقاً 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 قانوناً مثل: دستور الشركة العائلية أو اتفاقيات المساهمين، من خلال وضع إرشادات محددة حول غرض الشركة وكيفية العمل وفقاً لهذه المبادئ.

### 2/- آلية التدقيق الخارجي:

يُعتبر المدققون الخارجيون جزءاً لا يتجزأ من حوكمة الشركات، فهم يعززون جودة الكشف عن المعلومات المحاسبية ويقللون من عدم التماثل 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 التأكد من مدى خلو البيانات المالية من الأخطاء الجوهرية، سواء بسبب الاحتيال أو بسبب الخطأ، وكذا حول مدى كونها معروضة بشكل عادل وفقاً لمعايير المحاسبة المعمول 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 GARC'IA-CESTONA5 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 للحوكمة 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 سلوك مالي غير نزيه ومضّر بالشركة (Anaman et al. 2023).

### **3/- آلية منظمات التصنيف:**

توفر منظمات التصنيف العالمية إضافة لآليات الحوكمة الخارجية للشركات، إذ لديها القدرة على تقليل عدم التماثل 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 التحوار مع المساهمين، وضمان ممارسة الصوت بشكل فعال، وبالتالي تمكين المستثمرين من التعبير عن مصالحهم، وهذا من خلال التقييط 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؛ ووجود 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 وضاعطة على مجلس الإدارة حتى يحسن من أداء الشركة وأيضًا لكي لا يقع في المحذور. والجدير بالذكر أن الوكالات التي تقدم هذه الخدمة هي كل من: (Risk Metrics/Institutional Shareholder Services (ISS), (GMI) and TCL) (Bhasin 2008)

### **4/- آلية وسائل الإعلام:**

تعد وسائل الإعلام مكونًا خارجيًا مهمًا آخر قد يعمل في بعض الحالات كنوع من آلية 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، فغالبًا ما يُشار إلى وسائل الإعلام كوسيط معلومات نظرًا 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، ولأن وسائل الإعلام (وعلى نحو متزايد وسائل التواصل الاجتماعي) يمكنها نشر المعلومات على نطاق واسع، فمن المعتقد أنها تمارس دورًا رقابيًا حيث يمكن لتهديد الصحافة السلبية أن يردع المديرين عن التصرف بطرق أنانية خوفًا من الضرر الذي يلحق

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

بسمعتهم بالإضافة إلى هذا الدور الرقابي، يمكن لوسائل الإعلام تعزيز الحوكمة الفعالة من خلال زيادة الشفافية والحد من عدم التماثل 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 الحوكمة من خلال 03 نقاط رئيسية، كالآتي: (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، فبتسليطها الضوء على هذه القضايا يتمكن 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 بيثاني 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 تنشيط 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 للحوكمة والأداء البنكي

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

ورغم هذا فإن لهذه الآلية تشوبها بعض المساوئ، حيث تنتج تصحيحات الاستحواذ بعد تسجيل الشركة لفشل إداري، وبالتالي فهي تعد تصحيحات لاحقة، في حين أن الآليات الأخرى تعد أجهزة تأديبية سابقة ورادعة.

### المبحث الثاني: الحوكمة 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 للتطورات في القطاع البنكي، والدروس المستفادة من الأزمة المالية، وتجارب الدول الأخرى، أصدرت لجنة بازل نسخةً مُحدثةً 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 الحوكمة، وباختصار فإنها تهدف إلى توفير الإفصاح والشفافية، وإلى تجنب النزاعات بين الأطراف الفاعلة داخل البنك، مع التأكيد على حماية مصالح المساهمين والمودعين؛ مما سيولد أثرًا على أداءها.

### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة 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 البنوك"، لذلك فإن التعاريف الواردة أدناه تعبر عن نفس المفهوم تقريبًا في كل من المؤسسات المالية وغير المالية، وإن كان ذلك بمصطلحات مختلفة، والتغير الطفيف فنجد من خلال الأطراف الفاعلة.

### الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البنكية

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

- 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 وفقًا للقوانين واللوائح المعمول بها؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

- حماية مصالح المودعين.

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

وتعرف أيضًا 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، وأيضًا الوفاء بمسؤوليتها اتجاه أصحاب المصالح الآخرين دون استثناء وكذا المجتمع الذي يعمل فيه القطاع البنكي" (Fernandes et al. 2018).

وبصفة عامة يقصد بحوكمة 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 البنوك؛

- 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 جغرافيًا مختلف البنوك؛

- تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية؛

- وضع أنظمة فعالة للتقارير عن أداء مختلف الإدارات والأقسام؛

- كيفية حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين.

### 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، وتنقسم 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 للبنوك من خلال امتلاكهم لنسبة عالية من الأسهم، بهدف تحقيق الأرباح وتعزيز القيمة المالية طويلة الأجل للبنك؛ مما يؤثر في نهاية المطاف على استدامتها، حيث يُعتمد من طرفهم مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققون 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 مديري البنك لرأس المال بحكمة، ويتولى مجلس الإدارة مسؤولية اختيار أمهر القادة وأكثرهم خبرة في قطاعاتهم، وتحفيزهم على رفع أداء البنك من خلال نظام الأجور 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 تُمثل حلقة وصل بين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين في البنك، حيث تُنفذ قرارات المجلس وفق الاستراتيجية المسطرة لتحقيق أهداف البنك (Sullivan 2012).

### 4/- أصحاب المصالح:

يشمل أصحاب المصلحة في البنك الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تتعارض أحياناً مصالح هؤلاء، حيث يتأثر مفهوم حوكمة البنوك بشكل كبير بالتفاعلات 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 الحوكمة بالبنوك؛ فبدونها لا تكتمل وظيفة ودور أصحاب المصلحة الداخليين، فتعزيز حوكمة البنوك يُوجب تدخل لأطراف خارجية 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 البنوك 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 يُسهّلون عمليات الدفع والمقاصة والرقابة على أداء البنوك من خلال سحبهم لأموالهم في أي لحظة، مما يُعرّضون استقرار النظام المالي للخطر. لذا يجب على المودعين تحمل مسؤولية خياراتهم الاستثمارية في البنوك 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:

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

### 3/- المراجعون الخارجيون:

يُجري المدققون الخارجيون تقييمًا فنيًا موضوعيًا ومحايًا لدقة وسلامة البيانات المالية للبنك، إذ تُمثل وتعكس هذه البيانات الوضع المالي للبنك ونتائجه التشغيلية لفترة معينة؛ مما يُعزز الثقة والمصداقية في المعلومات المقدمة للمساهمين 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 تُمارس هذه الوكالات ضغطًا على الحكومات من خلال تأثيرها على الرأي العام (Utzig 2010).

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة البنكية

تُرسخ الحوكمة مبادئ العدالة والمساءلة والمسؤولية والشفافية داخل البنوك، مما يضمن سلامة المعاملات المالية بها بصفة خاصة والاقتصاد الوطني بصفة عامة، حيث أنها تُرسي 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 بالاستدانة الكبيرة؛ ما يجعلها أكثر عرضة للصدمات المالية مقارنة بأنواع أخرى من المؤسسات، لذا تسعى البنوك إلى إيلاء أهمية كبرى للحوكمة حتى تحقق انسجام ومبتغى جميع أصحاب المصلحة، قصد التمكن من الوصول إلى تحقيق مختلف النتائج التالية: (Yahyaoui and Faouzi 2013)

- التخفيض 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؛
- إنَّ صحة البيانات المالية ونزاهتها وشفافيتها تجعل المستثمرين يعتمدون عليها بشكل أكبر عند اتخاذ القرارات؛
- إن الحوكمة الجيدة تنتج إدارة فعالة 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 يتيح 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 للحوكمة 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 للبنوك؛
- زيادة قيمة المساهمين وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك؛
- تحقيق رقابة كافية ومستقلة على كافة العمليات البنكية؛
- تعزيز الأداء المالي للبنوك مع التمسك بمفهوم فكرة الفصل بين الملكية والإدارة؛
- تقييد 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 أطر تنظيمية متماسكة وعادلة تلتزم بمعايير الحوكمة؛
- خدمة مصالح المودعين من خلال إجراء الأعمال والتعاملات 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 أن البنوك تكون عمومًا أكثر غموضًا وأكثر تدخلًا من قبل الحكومة، كما يمكنها بسهولة تعديل أو إخفاء جودة قروضها لفترات طويلة، ولذلك فإن عدم التماثل 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 تماثل المعلومات

يعتبر عدم التماثل في المعلومات متأصل في جميع أشكال الأعمال، إلا أنه أكثر وضوحًا في البنوك، إذ يؤدي التعتيم إلى تعزيز مناخ عدم تناسق 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 المتعثرة 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 اختلاس 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 صعبًا للغاية، وهذا نظرًا لأن تكلفة المعلومات المتعلقة بإدارة البنوك مرتفعة للغاية خصوصًا بالنسبة للمودعين الصغار. فهذا الغموض والتعتيم يؤدي إلى إضعاف آليات الحوكمة الشركاتية في البنوك، وخاصة آليات سوق السلع والخدمات وسوق الاستحواذ، إذ لا يمكن أن يكون الاستحواذ حاسمًا نظرًا لنقص المعلومات حول البنك وبيئته، وهذا من خلال ما استنتج 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 سوقًا مالية شفافة وسائلة مثل الولايات المتحدة (Jungherr 2018).

#### الفرع الثاني: خصوصية ميزانية البنوك القائمة على الديون

تتميز البنوك بهيكل ميزانية خاص من خلال تميزها عن الشركات الأخرى بمستوى مرتفع من الديون، إذ تتكون التزامات البنك إلى حد كبير من الودائع التي يتم إعادتها إلى دائنيها (مودعيها) بناءً على طلب منهم،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

فلقد وُجد 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؛ فحدوث أي اندفاع مفاجئ وكبير نحو سحب الودائع منها، والذي قد يتحقق في أي لحظة سيؤدي إلى أزمة نقص سيولة، خصوصًا عندما يحول البنك جزءًا كبيرًا من السيولة قصيرة الأجل (الودائع) إلى استثمارات إنتاجية طويلة الأجل (الائتمانات) وهو ما سيجعلها 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 سينتج عن فقدان الثقة في النظام البنكي، وعندما يسيطر عدم الثقة على المودعين، فإنهم سيبادرون إلى سحب جميع ودائعهم، ونتيجة لعدم سيولة الأصول البنكية، وخاصة القروض، والناجم 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 لبنك آخر 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 (Mülbart 2011).

وبما أن البنوك شديدة التأثر بالصدمات الخارجية، فإنها تلجأ البنوك 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 دافعي الضرائب من خلال ضرورة مراعاة المصلحة العامة بهدف ضمان صلابة ومتانة وأمن النظام البنكي (Ecatti 2020).

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

نظرًا لثقل البنوك في الاقتصاد وغموض أنشطتها؛ وللفوارق الكبيرة بين البيئة التنظيمية والقانونية للبنوك والشركات غير المالية، فإن السلطات العامة تخضع القطاع البنكي 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 للحوكمة والأداء البنكي

ضمان أو تأمين الودائع، أو تسمح له باللجوء إلى البنك المركزي باعتباره الملاذ الأخير للإقراض، وكذلك حمايته من المخاطر النظامية التي قد تعترضه (Bahaj and Reis 2022)، وهذا ما يعني أن هدف الرقابة البنكية مزدوج: حماية المودعين الصغار من خطر إفلاس بنوكهم وحماية النظام البنكي ككل من خطر أزمة شاملة، وفي كلتا الحالتين، فإننا نتحدث عن التنظيم الاحترازي الجزئي والتنظيم الاحترازي الكلي توالياً (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، وكذا لتأثيرات العدوى، وخاصةً المخاطر النظامية التي قد يتعرض لها النظام البنكي، إلا أن هذه التدابير التنظيمية قد تعمل على الحد من آليات الرقابة في نظام الحوكمة، حيث يعمل نظام التأمين على الودائع على تقليل حوافز 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 أن التنظيم الصارم للقطاع البنكي يؤدي إلى تفاقم المشاكل بين الموكل 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 يحبذ المودعين فوائد قليلة بمخاطر متدنية، بينما نجد أن 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 أن لدى المساهمين مصالح مشروعة يجب احترامها، وللمودع الحق في التأكد من أن أمواله آمنة، وبالرغم من أن 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 الحوافز المناسبة والصلاحيات اللازمة للمساهمين لمراقبة أداء الإدارة وتثبيط المخاطر غير المبررة (Hüpkens 2009).

### 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 أن الهيئات التنظيمية تثبط من هكذا استثمارات حمايةً لعملائها وأيضًا 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 أن هذا التعارض يشكل تهديدًا منهجيًا للأنظمة المالية عندما لا تتوافق حوافز المساهمين مع حوافز الهيئات التنظيمية (Hill and Painter 2011).

### 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 تدعو 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، لتختتمها سنة 2015 بتعديلات نهائية كالاتي: (Banque des Règlements Internationaux 2015)

#### المبدأ الأول: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن البنك؛ وهو مسؤول بشكل خاص عن الموافقة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وحتى تكون عملية اتخاذ القرار فعالة والحوكمة ذات جودة جيدة؛ فإنه يتعين 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 قادراً على القيام بمهامه، بضمه 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 للحوكمة والأداء البنكي

### المبدأ الثالث: هيكل وممارسات مجلس الإدارة

يجب على مجلس الإدارة أن يحدد لعمله الخاص هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة، وأن يقرر تشكيلته 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 التأكد 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 والحوكمة 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 منتظم ودوري لجميع وحداته وفروعه؛ حتى يتمكن من تخفيفها ومراقبتها بما يتناسب مع حجمها وتعقيدها.

### 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 ديناميكيًا وشاملاً ودقيقًا، وينبغي أن يستند إلى مجموعة من الافتراضات الأساسية، لا أن يقتصر فقط على رصد المخاطر وإعداد التقارير عنها على المستوى الجزئ (المخاطر الكبيرة الموجودة في الفروع التابعة)، بل يجب أن يشمل أيضًا المخاطر المجمعة من أجل توفير نظرة عامة على مستوى البنك حول المخاطر التي تعترضه، حتى لا يكون هناك أي أوجه قصور أو قيود في تقدير تلك المخاطر.

### المبدأ التاسع: الامتثال

تشكل وظيفة الامتثال المستقلة عنصرًا أساسيًا 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 والكفؤة خط الدفاع الثالث لنظام الرقابة الداخلية، إذ تعتبر مساعدة 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 ووجود 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 جزءًا لا يتجزأ من هيكل إدارتها، باعتبار أن هيكل المكافآت يساهم في الحوكمة السليمة للشركات والإدارة الجيدة للمخاطر في البنك، فهو يعد عنصرًا أساسيًا 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 للحوكمة 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 ووزنه 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 بالحوكمة 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 بتنقيحها 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 ومعالجة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

أصحاب الحسابات الاستثمارية، وما إلى ذلك، أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية 08 مبادئ مكملةً ومعدلةً لمبادئ لمبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية (13 مبدأً) والمعيار رقم 3 لمجلس الخدمات المالية الإسلامية؛ لتصبح إجمالاً 21 مبدأً، وذلك من خلال: الاحتفاظ بالمبادئ والنصوص التفصيلية للجنة بازل التي تنطبق 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 كمايلي:

### 1/- الجزء الأول: الحساب الاستثماري

يتكون هذا الجزء من مبدئين هما:

#### المبدأ الرابع عشر: حقوق أصحاب الاستثمار

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تعترف 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 تتبنى 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: الإفصاح والشفافية

يعتبر مجلس الخدمات المالية الإسلامية هذا المعيار من أهم المعايير التي يتوجب على المؤسسات والبنوك لمالية 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 للحوكمة والأداء البنكي

المبدأ السابع عشر: الإفصاحات المتعلقة بالحوكمة 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 كاف 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 متاحًا للجمهور.

3/- الجزء الثالث: دور الهيئات التنظيمية والإشرافية

ينقسم هذا الجزء إلى مبدئين هما:

المبدأ العشرون: التوجيه والإشراف

ينبغي للسلطات التنظيمية والرقابية أن تقدم التوجيه والإشراف على الحوكمة الشركاتية 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 بالحوكمة الشركاتية 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 للحوكمة والأداء البنكي

تجدر الإشارة إلى أن هدف المبادئ التوجيهية هذه لا تدعو إلى إنشاء إطار تنظيمي جديد تمامًا 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 الحوكمة المؤسسية فيما يتعلق بمؤسسات الخدمات المالية الإسلامية، و(ب) تسهيل قيام مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية بتقييم مدى كفاية أطر الحوكمة 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، وبلدانًا 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 المعمول بها وتقدير سلطة التنظيم (IFSB 2023).

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

توصف آليات الحوكمة بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة والمطبقة على مستوى البنك للتعامل مع تحديات الحوكمة 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 تتوفر لديها بعض الآليات زيادة عن البنوك التقليدية، وذلك نظرًا لخصوصية نشاطها الذي يُلزمها 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 دورًا كبيرًا في سد الثغرات الناجمة عن الخصائص المحددة للنشاط البنكي لتتصرف وفقًا للسياق الخاص لكل بنك، وهذا لكونها تضمن مراقبة وتوجيه إدارة البنك في اتخاذ القرارات التي تصبو إلى حماية وتعظيم ثروة الملاك وباقي أصحاب المصالح، وفيما يلي سنتطرق لمختلف هذه الآليات التي توافق عليها مختلف الباحثين:

### 1/1- 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 الإفصاح 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 الأربعة (04) المبادئ التالية: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة (المبدأ 1)، تكوين ومؤهلات مجلس الإدارة (المبدأ 2)، هيكل وممارسات مجلس الإدارة نفسه (المبدأ 3)، وحوكمة هيكل المجموعة عبر المبدأ الخامس (05) (Banque des Règlements Internationaux 2015). وتشمل وظائفه الرئيسية فيمايلي: (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 الحوكمة التي تمارسها الإدارة ويقدم توصيات بالتغييرات عند الضرورة من خلال إشرافه 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 لمصالح شخصية.

إضافةً إلى أن معظم الباحثين الذين تطرقوا إلى هذه الآلية عبر ذكر 05 خصائص يجب توفرها في مجلس إدارة البنوك، وهي: (حجم وعدد اجتماعات المجلس، استقلاله، تنوعه، ازدواجية رئيسه التنفيذي وتشكيل لجان داخلية)، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل كمايلي:

### 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 دعمًا في حقيقة مفادها أن معظم العمليات الاحتياطية يتم تحريضها من قبل أشخاص من الداخل، كما يرون بأن استقلال المدراء بشكل أكبر هو أفضل للبنك، فالمدیر الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا 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 تقهقر أدائه (Anderson, Mansi, and Reeb 2004)، ولكن هذا مشروط بتوفرهم على المهارات الفنية الكافية وتخصيص الوقت اللازم لعمليتي الإشراف والرقابة، لأن افتقارهم للمهارة اللازمة وعدم قدرة المدراء الخارجيين على تخصيص المزيد من الوقت لأمر مجلس الإدارة، أدت إلى تسجيل إخفاقات كبيرة في الحوكمة والإشراف والتنظيم، مما سهل من انخراط 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 مثالي لمجلس الإدارة لجميع البنوك، حيث تتطلب بيئات العمل المختلفة مهارات ومعارف مختلفة من أعضاء مجلس الإدارة.

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

إن قدرة مجلس إدارة البنك على القيام بدوره على النحو الأمثل تعتمد بشكل أساسي 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 عددًا كبيرًا من القضايا التي قد تكون مرهقة ومكلفة له، وتتطلب وقتًا أطول مما هو متاح له، وبالتالي يصبح حجم مجلس الإدارة مشكلة يستعدي إيجاد حل لها حتى يتم تجاوز هذه الصعوبات (Zulfikar et al. 2020)، لذلك نجد أن بعض الأدبيات تشجع على مجلس إدارة كبير الحجم وأخرى تشجع عكس ذلك (حجم صغير)، وبالنظر لها التناقض لا بد على البنوك 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 للحوكمة 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 البنوك ومثبطاً لعمليات الاحتيايل 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 مؤتمر مجالس الشركات في المملكة المتحدة، حيث اقترح قانون الحوكمة 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 وتكاليف وكالة أكبر بسبب عدم الفصل بين سيطرة مجلس الإدارة على القرار وإدارة الرئيس التنفيذي للقرار (Fama and Jensen 1983)، وهذا ما يضعف الحوكمة، 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 للحوكمة والأداء البنكي

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

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

وبالتالي، فإن وجود ازدواجية الرئيس التنفيذي يضعف قدرة مجلس الإدارة على العمل كمشرع مستقل على النشاط الإداري (Hsu et al. 2021)، وفي اعتراف كامل بهذه المشكلة، تمنع بعض البلدان الرئيس التنفيذي منعًا باتًا 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 للملاحظة) و/أو المعرفية (غير القابلة للملاحظة) (Stephen Brammer 2007)، إذ يأخذ التنوع القابل للملاحظة السمات التي يمكن اكتشافها بسهولة مثل: الجنس والعمر والعرق، بينما يأخذ التنوع غير القابل للملاحظة 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 المتنوعة على تنشيط التفكير الجماعي وخلق رقابة إضافية على امتياز الإدارة؛

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 يتناسب 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 أن 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:

يتألف 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 الداخليون بالخبرة والتجربة اللازمتين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإن المدراء الخارجيين يضيفون إلى مجلس الإدارة نطاقاً واسعاً من الخبرة والموضوعية التي تحد من مستوى ترسيخ الإدارة ومصادرة موارد الشركة وهذا يتماشى مع منطق الوكالة، الذي يتم بموجبه تعظيم ثروة المساهمين وتقليل السلوك الانتهازي (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 للحوكمة 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 عمليتي التدقيق وإدارة المخاطر (Barakat and Hussainey 2013).

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

### 2/1- آلية هيكل الملكية:

يعتبر هيكل الملكية عنصرًا مهمًا في حوكمة البنوك وذلك لأنه يحدد طبيعة مشكلة الوكالة من خلال تحديد الصراع السائد بين المدراء والمساهمين، أو بين المساهمين المسيطرين 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 الملاك والملكية المركزة.

### أ/- طبيعة الملاك:

يرى الكثير من الباحثين أن البنوك المملوكة للدولة لا يخضع مجلس إدارتها للمساءلة والرقابة كثيرًا 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 للحوكمة والأداء البنكي

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

الملكية 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 الحوكمة قادرًا على تعزيز مراقبة مجلس الإدارة.

ب/- الملكية المركزة:

يعتبر تركيز الملكية مفيد للحوكمة، 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 ميلًا 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 تشتيت 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، عندها لن تتم مراقبة الجهود الإدارية (Zhuang, Williamson, and Carter 1999). ولهذا فإنه كلما كانت ملكية البنوك غير مشتتة فهذا أفضل للمساهمين لمراقبة عمل مجلس الإدارة ومنع حالات الاحتيايل، إلا أن هذا قد لا يحمي المساهمين الصغار، ولهذا فإن الآليات الأخرى مخصصة لحمايةهم ضد أي سيطرة من طرف المساهمين الكبار.

**3/1- لجان مجلس الإدارة:**

لتعزيز حوكمته والقيام بأداء أنشطته على أحسن وجه؛ وجب على مجلس إدارة البنوك إنشاء لجان داخلية يغلب على أعضائها الاستقلالية، إضافةً إلى التميز في المهارات ولهم الخبرة في مجال تعيينهم، إذ تتمثل 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 رئيسًا 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 تعيين ومكافآت وفصل المدققين الخارجيين؛

- تمتلك توازنًا جماعيًا من المهارات والمعرفة المتخصصة بما يتناسب مع تعقيد المنظمة البنكية والواجبات التي يتعين 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 التماثل المعلوماتي وصراعات المصالح بين المساهمين والمدراء الذي من خلاله تشكل أساس نظرية الوكالة (Hasan, Sufi, and Hussainey 2023).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 مستقلاً 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 سنوياً 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 ملائمة 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 تمكنها من ممارسة حكم كفاء 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.

**4/1- آلية الإفصاح والشفافية:**

من الواضح جدًا أن الافتقار إلى الشفافية في العمليات المالية يمكن أن يضعف تدريجيًا ثقة المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح، ويؤدي إلى انتهاكات وأضرار محتملة لجميع أطراف العقود البنكية، لذا فمجلس الإدارة هو من سيتحمل مسؤولية الإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات المالية التي يتم إبلاغها للجمهور أو للسلطات، كما يتعين 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 للعامة؛

- 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 حيثما كان ذلك ضروريًا الأساليب المستخدمة في محاسبة المعاملات الهامة أو غير العادية حيث تكون المعالجة المحاسبية مفتوحة لأساليب مختلفة؛

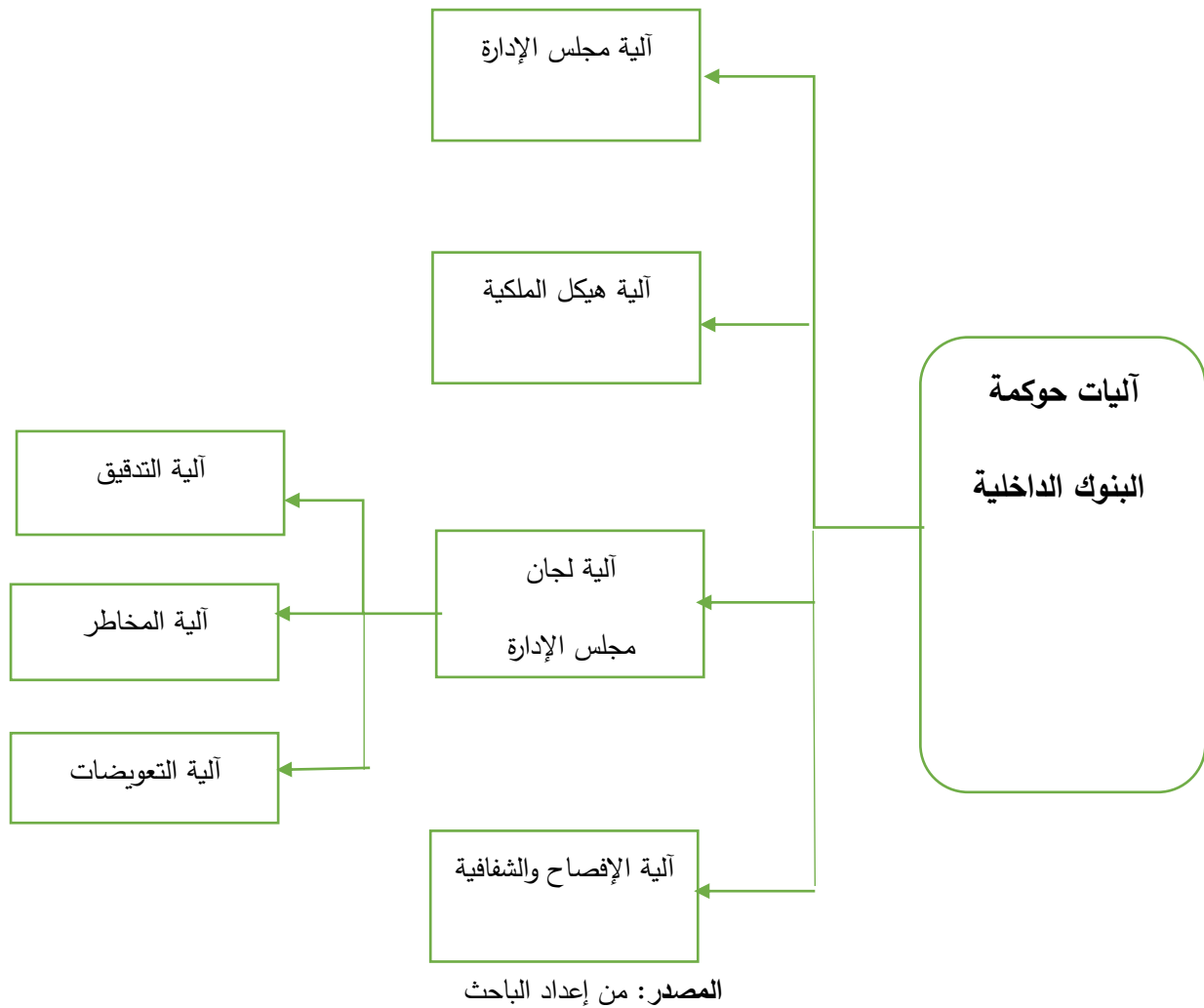
- مراجعة ومراقبة أي تعديلات كبيرة ناشئة عن التدقيق؛

- مراجعة ومناقشة حيثما 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



### 2/- آليات حوكمة البنوك التقليدية الخارجية:

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

### 1/2- آلية سوق السيطرة على البنوك:

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 للحوكمة 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 مساهميتها، إذ أن الأهداف النهائية لأي مؤسسة للخدمات المالية، سواء كانت بنكا 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 دائماً مع أهداف السلطات التنظيمية (Levine 2006)، ويرى معظم الباحثين أن تعزيز هذه الآلية يمر عبر التنظيمات الآتية:

على الرغم من أن الأسهم المركزة هي آلية معززة لحوكمة الشركات للتعامل مع عدم قدرة حاملي الأسهم المنتشرة على ممارسة رقابة فعالة على الشركات، فإن معظم الحكومات تُقيد تركيز ملكية البنوك وقدرة الأطراف الخارجية على شراء نسبة كبيرة من أسهم البنوك دون الحصول على موافقة الجهات التنظيمية، وتنشأ 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 المشتريين لأسهم البنوك بتنبيه 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 البنوك، 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.

### **2/2- آلية التدقيق الخارجي:**

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 ومحتوى تقرير حالة الأصول المالية مرناً ليعكس التغيرات 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 للحوكمة 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 الدائنون الكبار:**

يمكن للدائنون الكبار أن يعملوا كأداة تأديبية أخرى لإدارة البنوك، إذ أن قوتهم تأتي جزئياً بسبب حقوق التحكم التي يحصلون عليها عندما تتخلف الشركات عن السداد أو تنتهك عهود الدين، ولأنهم يقرضون عادةً في الأمد القصير، لذلك يتعين 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 الدائنون الأقوياء لهم أهمية بالغة بالنسبة للأداء الفعّال للبنوك بقدر أهمية الملاك 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، تميل 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 الحوكمة خصوصاً إذا ما قرر الدائنون نقل ودائعهم إلى بنك آخر؛ مما ستعكس سلباً على تكلفة الأموال بالبنك وهذا سيعجل من خروجه من السوق البنكي، إلا أن نظام التأمين على الودائع يعد عاملاً مهماً في تعزيز حماية البنوك ضد أي تغيير مفاجئ قد يتم اتخاذه من طرف المودعين، فهو يقلل من الدور الرقابي لحاملي الديون ويجعل من البنوك غير محفزة لجذب الديون غير الوداعية، 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:**

تنشئ 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 الحوكمة الداخلية وكذا 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 للحوكمة 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، خصوصًا إذا كانت القوانين أو اللوائح أو المدونات أو قواعد الإدراج على المستوى الدول غير شاملة بما يكفي لتغطية احتياجات الحوكمة المؤسسية المحددة للبنوك؛

- ينبغي للسلطات الإشرافية أن تحدد ما إذا كان البنك لديه آليات تمكن مجلس الإدارة والإدارة من القيام بوظائفهم الإشرافية. ويجب عليهم أيضًا التحقق من أن مجلس الإدارة والإدارة لديهم إجراءات معمول 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؛

- يتعين 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 الحوكمة للبنك الأم والفروع التابعة له؛

- يجب أن تكون لدى السلطة الإشرافية مجموعة من الأدوات التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات تحسين وفشل الحوكمة، ويجب أن يكون قادرًا على فرض التحسينات والتدابير التصحيحية ومحاسبة البنك على حوكمته الشركاتية؛

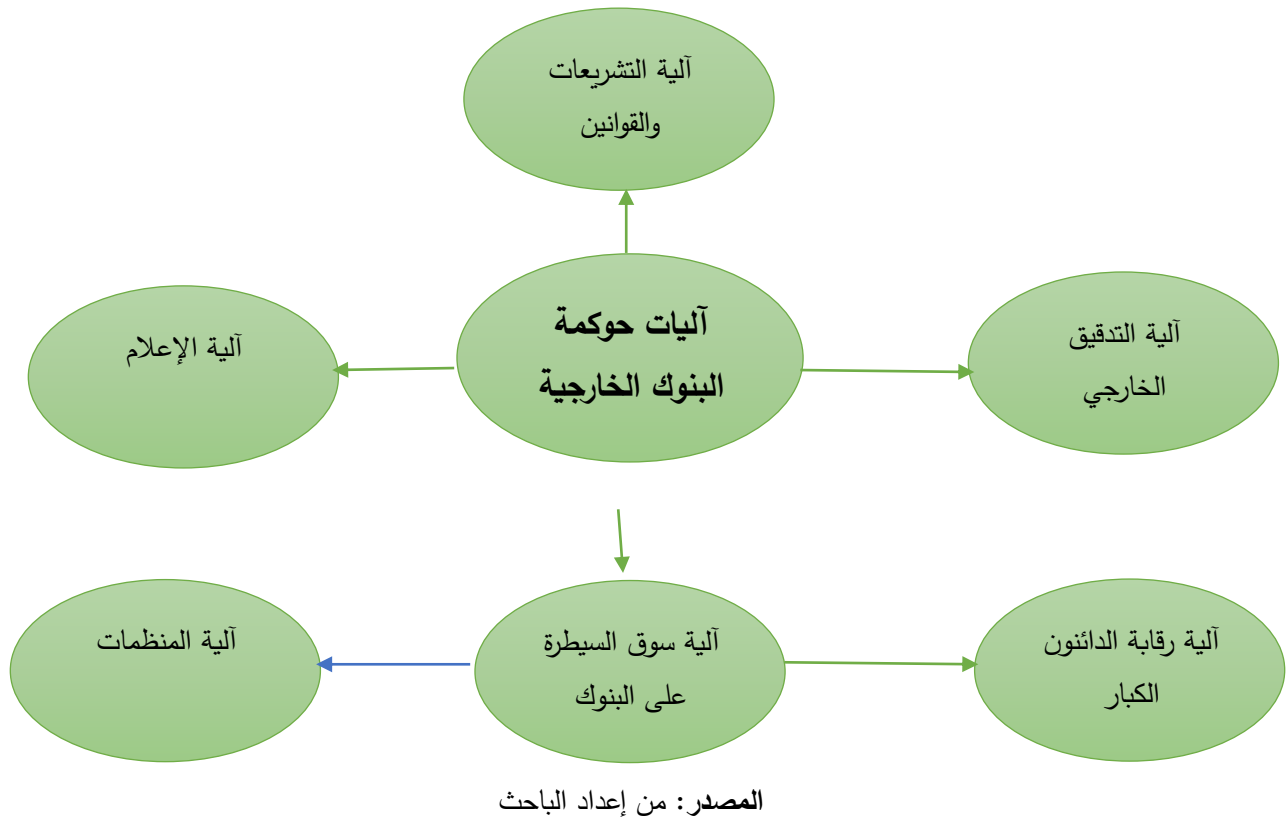
- عندما تطلب السلطة الإشرافية من البنك اتخاذ إجراء تصحيحي، يتعين عليها أيضًا وضع جدول زمني لتنفيذه، إذ يتعين على الهيئة أن تضع إجراءات لتنبيه إدارة البنك ومطالبته باتخاذ إجراءات تصحيحية أكثر صرامة إذا

## 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:

**1/- مجالس الرقابة الشرعية:**

إن من السمات المميزة للبنوك الإسلامية توافق أنشطتها مع مبادئ الشريعة، وقد أنشأت البنوك الإسلامية هياكل وعمليات حوكمة الشركات لضمان أمن أصحاب المصلحة بأن جميع المعاملات تتوافق مع مبادئ الشريعة ولضمان الامتثال. وتضمن مجالس الرقابة الشرعية، التي تعمل إما داخل البنك الإسلامي نفسه أو من خلال مؤسسة خارجية مثل البنك المركزي، التوافق مع المبادئ الدينية، ولكل مجلس سلطة تصميم وتطوير وإصدار المنتجات المالية والأدوات القانونية المتوافقة 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 لهيئات الشريعة، من خلال ضمان امتثال المعاملات للشريعة الإسلامية، وتحديد الكفاءات وتكوينها وحدود سلطة اتخاذها للقرارات، وبالإجماع تتحمل المجالس الشرعية مسؤولية خمسة مجالات رئيسية؛ وهي: (Helmy 2012)

- التصديق على الأدوات المالية المسموح بها من خلال الفتاوى (التدقيق الشرعي المسبق)؛

- التحقق من مدى امتثال المعاملات للفتاوى الصادرة (التدقيق الشرعي اللاحق)؛

- التحقق من حساب ودفع الزكاة (إعطاء الصدقات)؛

- التخلص من الأرباح غير المتوافقة مع الشريعة الإسلامية؛

- تقديم المشورة بشأن توزيع الدخل أو النفقات بين مساهمي البنك وحاملي حسابات الاستثمار.

**2/- وحدات المراجعة الشرعية:**

أنشأت معظم البنوك الإسلامية، وخاصةً تلك التي تمثل لمعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI هيكلًا 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 عمومًا 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 للحوكمة والأداء البنكي

ثانوية، وإن كانت أكثر تركيزًا وتحديدًا مقارنة بمهمة هيئات الرقابة الشرعية التي تعد المحكم النهائي في المسائل المتعلقة بالامتثال للشرعية، إلا أنه وفي بعض الحالات، مُنح لوحداث مراجعة الشرعية مسؤولية حصرية للمراقبة (Haddad and Bouri 2022).

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

تم افتتاح مجلس الخدمات المالية الإسلامية، الذي يتخذ من كوالالمبور مقرًا له، رسميًا في 3 نوفمبر 2002 وبدأ 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 تكييف المعايير الحالية بما يتفق مع مبادئ الشرعية 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 مقرًا لها، نشاطها في يوليو 2005. وتقوم الوكالة بتقييم القدرة على سداد الديون، والالتزام بالشرعية الإسلامية، وحوكمة 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 الحوكمة بأداء البنوك

يُعدّ 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 يُشكلان الهدف الأساسي لوجود أي بنك، وأن نجاحه مرهون بكفاءة وفعالية أدائه، وفي ظل التطورات التي شهدها القطاع البنكي واشتداد المنافسة بين البنوك، أصبح تبني معايير الحوكمة في البنوك أمراً ملحاً، لكي تضمن من خلالها سلامة القطاع البنكي وتحقيق أداء أمثل للبنوك بصفحة خاصة وللاقتصاد بصفة عامة.

### المطلب الأول: الأداء البنكي

يُعدّ 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 غنياً بالبحث والتحليل نظراً لارتباطه الوثيق بالعديد من المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

### الفرع الأول: تعريف الأداء

وفقاً لعلم أصول الكلمات، يعود أصل كلمة الأداء إلى القرن الثالث عشر، وهي مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة "parformer". 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 مراجع 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 كلمة الأداء "الإمكانية" أو القوة والقدرة على إنجاز مهمة ما.

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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؛ يجب 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 تفسيره من زوايا مختلفة، فإذا أردنا قياس أداء البنك بناءً على مدى قدرته في تحقيق أهدافه، فهذا نتحدث عن مفهوم الكفاءة؛ هذا من ناحية أولى، أما من ناحية ثانية فإذا أردنا قياسه بناءً على تحقيقه لأفضل النتائج الممكنة بالوسائل المتاحة له والتي سيتم تنفيذها 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 الهادف بطبيعة الحال إلى تعظيم أرباحه مع شرط الالتزام بالقواعد الصادرة عن الهيئات المالية الدولية والسلطات العامة لكل بلد وكذا لأخلاقيات المجتمع؛ فهذا نتحدث عن مفهوم العقلانية (Mustapha 2019).

### 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)، وسنتطرق 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 حددتها، إذ ينطوي مفهومه على تقليل التكاليف مع تعظيم المكاسب، وتلجأ 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 توقعات عملائها على أفضل وجه من خلال تعظيم أرباحها عبر وضع خطة استثمارية متوسطة وطويلة الأجل؛ تتمثل في تبني واستخدام التقنيات الحديثة لتكون أكثر كفاءة. ولتحقيق هذه الغاية؛ يتعين على البنوك تدريب موظفيها باستمرار لجعلهم أكثر كفاءة وحتى يتمكنوا من تقديم خدمات ومنتجات أفضل لعملائها، باعتبار أن تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوفير الوسائل لتحقيقها يعد أمراً ضرورياً لأي بنك (Kimball 1997).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 غالبًا 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 إثارته 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، وغالبًا ما تكون الخدمات والأقسام المختلفة مترابطة فيما بينها، لذا فيُعد الأداء التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية داخل البنك، وهذا من أجل تأدية البنك لمهامه على النحو السليم، فلا بد عليه أن يكون منظمًا إلى أقصى درجة، من خلال جعل مهام كل أقسامه واضحة ومفهومة ومعروفة للجميع، حتى يكون سير العمل في البنك منتظمًا 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 يتوافق هذا الأداء أيضًا مع قدرة البنك على خلق الثروة والقيمة على المدى الطويل، وذلك من خلال تحديد أهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس (Luigi 2016).

### الفرع الخامس: الأداء الاجتماعي

يُعرف الأداء الاجتماعي بصفة عامة على أنه: "مستوى الرضا الذي يحققه الفرد المشارك في حياة المنظمة" (Mekdessi and Maroun 2014). ومن الناحية العملية، من الصعب قياس هذا النوع من الأداء كميًا، لأنه 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 التغيب عن العمل والصراعات الداخلية وغيرها؛
- معدل استقالة الموظفين بالبنك (Ebrahim and Rangan 2014).

وباعتبار أن الموارد البشرية تُشكل ركيزة مهمة جدًا للبنك، من خلال كونها تستحوذ على الحصة الأكبر من تكاليف التشغيل لمؤسسات الائتمان هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنها تشكل أحد الأصول الأساسية للبنك والتي تضمن عبورها حسن سير العمل وتحقيق الربحية، ونظرًا للدور الكبير لها أصبحت البنوك في الوقت الحاضر تضم أقسامًا مخصصة لإدارة الوظائف وتوظيف الموارد البشرية؛ بهدف جذب الأشخاص المناسبين وذوي الكفاءة والسعي 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 يتعين على الشركة أن تعمل على تعظيم أدائها وربحياتها وإنتاجيتها مع الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والتقنية (García-Morales, Bolívar-Ramos, and Martín-Rojas 2014). لذا فقد أصبح لزامًا على البنوك 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، بدءًا 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 سابقًا، فلكي تكون البنوك فعالة من الناحية التقنية، لا يكفي أن

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

### الفرع السابع: الأداء الإداري

يتجلى الأداء الإداري في ضرورة توفر الموظف على مجموعة المهارات والمواقف والمعلومات ذات الصلة التي تؤثر على عمله، والتي ترتبط بأدائه في مكان عمله (Mitchelmore and Rowley 2010). ولتقييمه، توجد 05 معايير يجب اختبارها، وهي: (HOGAN and WARRENFELTZ 2003)

- إدارة المرؤوسين: التطوير، المساعدة، السلطة، وغيرها؛

- قيادة 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 عددًا كبيرًا نسبيًا 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 يتمكن البنك من تحقيق الكفاءة والربحية وكذا استدامته (Apreku-Djan et al. 2022).

### 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 ومتقو، حتى تحقق تميزها التنظيمي، لذا فتقييم الأداء المالي للبنوك له أهمية كبرى، فمن خلاله يتم تحديد الانحرافات والعوامل التي تحقق 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 تُساهم في نجاحه، فإذا عجز البنك عن تقييم أنشطته، فلن تتمكن من الإشراف عليها، وبدون إشراف، يستحيل تحقيق إدارة فعّالة، وبالتالي لا يمكنه اتخاذ قرارات سليمة دون قياس أداءه، 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

تُوفر عملية تقييم الأداء معلومات أساسية لاتخاذ قرارات مدروسة، ومع ذلك، لا يُمكن لهذه العملية أن تستمر دون تحديد أهدافها، حيث يتمثل 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 للحوكمة والأداء البنكي

- يُقَيِّم الأداء المالي لتحديد الوضع المالي للبنك، حيث يُوَضِّح 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 لأرباح كافية، إلى جانب مدى قدرته على تغطية الفوائد المتحصل عليها لرؤوس الأموال المقترضة؛
- 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 حدته؛
- يعتبر تقييم الأداء عملية أساسية لتحديد مدى تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.

### 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 وضعا يتطلب تقييماً مركزاً 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 تحليلي متين لتطوير واختيار 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، فإنهما يساهمان 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 كالآتي:

#### أولاً/- مؤشرات الربحية:

تعتمد الأساليب التقليدية على الأرباح، وقد شاع كثيراً استخدامها من طرف الباحثين والهيئات المالية الدولية عند قياسهم للأداء المالي بالبنوك، حيث تُشير الربحية إلى قدرة البنوك على تحقيق الأرباح، وتُبرز الكفاءة الإدارية لإدارة البنوك، إذ تعتبر الربحية المؤشر الأهم والأكثر موثوقية، كونها تعطي مؤشراً 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 البنوك، إذ يتم من خلاله تجنب التشوهات الناتجة عن الاختلافات في الروافع المالية وفي تعقيدات قوانين الضرائب، ويُعد أيضاً مؤشراً أساسياً

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 يُمثّل العائد على إجمالي أصول البنك مقياسًا لكفاءة التشغيل، ويُعتبر في المقام الأول انعكاسًا لهامش ربح البنك ودخله التشغيلي. ويشمل ذلك قرارات الإدارة، مثل محفظة الأموال المُجمعة والمستثمرة، 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 البنوك 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 مربحة للغاية، كما تعمل مدفوعات الأرباح على تخفيف مشكلة الوكالة وتقليل الأرصدة الخاملة للبنك، فهي تبين أنّ 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 أنّ العائد على حقوق الملكية (ROE) يتأثر بقيمة العائد على الأصول (ROA)، ويمكن أيضًا حسابه بناءً على عدة عناصر كما يلي: (Subramanyam 2016)

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

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

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

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

$$ROE - /3 = ((\text{الرافعة المالية} \times \text{صافي الدخل} / \text{الأرباح قبل الضرائب}) \times (\text{الأرباح قبل الضرائب} / \text{الأرباح قبل الضرائب})) \\ \text{قبل الضرائب} / \text{الأرباح قبل الضرائب} / ((\text{المبيعات} \times \text{معدل دوران الأصول}))$$

**3/-** نسبة مضاعف حقوق الملكية (EM):

هو مقياس للرافعة المالية، يُحسب بقسمة إجمالي قيمة أصول الشركة على حقوق المساهمين، وباعتبار أن البدائل التمويلية 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 حوّل ديوناً إلى أصول أكثر من رأس ماله؛ مما سنتنتج 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 البنوك 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: (Subalakshm, Grahalakshmi, and Manikandan 2018)

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

**5/-** صافي هامش الفائدة (NIM):

يُعدّ هامش صافي الفائدة المقياس الأنسب لدراسة فعالية البنك وكفاءته واستقراره في عملياته، حيث يُعتبر مقياساً لصافي 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)

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

**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):**

تُقاس قدرة البنوك على توليد دخل غير متعلق بالفوائد لتغطية 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 كمقياس 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، وتُحسب هذه النسبة من خلال العلاقة الآتية: (Raharjo et al. 2014)

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

**9/- معدل العائد على الودائع (DRSS):**

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

$$\text{معدل العائد على الودائع (DRSS)} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

ثانيًا/- مؤشرات الأداء السوقية:

المؤشرات السوقية هي أدوات كمية تُستخدم لقياس تقييم السوق لمرونة 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 مرونة 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 مقياسًا لرأس مال البنك الاحتياطي بناءً على تقييمات السوق. وبشكل أدق، تُعرّف 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 أن 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 لأصول البنك والتي من شأنها أن تمحو رأس ماله، حيث يشير انخفاضها إلى أن حدوث صدمة أقل حدة قد تقضي على رأس مال البنك؛ مما يُشير إلى

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

احتمالية أعلى للتخلف عن السداد، ويتم حساب مستواه من خلال الفرق بين القيمة السوقية للأصول والقيمة الاسمية للديون، معبراً عنه كنسبة من التقلبات السنوية لقيمة الأصول. ونظراً 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) = (ديون قصيرة الأجل - ديون محددة الأجل) + (1/2 ديون طويلة الأجل - ديون محددة الأجل)

### 3/- مؤشر Tobin's Q:

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

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

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

### 4/- مضاعف السهم (P/E):

ويطلق على هذا المؤشر أيضاً 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)

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

**5/- نسبة الكفاءة (ER):**

تقوم نسبة الكفاءة بتقييم الهيكل العام للمؤسسة المالية، إذ تُعطي مقياساً لمدى فعالية عمل البنك، كما تُعدّ مقياساً جيداً للربحية، بحيث أنّ ارتفاع هذه النسبة يُعنى به أنّ المؤسسة تخسر نسبة أكبر من دخلها مقابل نفقاتها، أما انخفاضها فيُعدّ أمراً جيداً للبنك ومساهميّه، وتحسب هذه النسبة وفقاً للعلاقة الرياضية التالية: (David, Ernest, and Jones 2017)

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

**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 تخصيص 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 أنّ حدوث مجرد إشاعات حول مشاكل السيولة لديها يمكن أن تُضعف ثقة المودعين فيه؛ مما قد يؤدي إلى إفلاسه بعد سحب ودائعهم (Thameur Bensaoucha, Abed Adda 2024)، و توجد العديد من مؤشرات السيولة، نذكر منها مايلي:

**1/- 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، إلّا أنّ ارتفاع هذه النسبة أيضاً يفسر على أنه انخفاض في الكفاءة، نظراً لأنّ الأصول السائلة تُدرّ دخلاً أقل، فإن السيولة تُحمّل البنك تكاليف فرصة بديلة عالية. لذلك، من الضروري تحسين العلاقة بين السيولة والربحية، ويتكون 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 Tieset 2005)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

### 2/- نسبة السيولة الحاضرة (LCR):

تقيس هذه النسبة سيولة البنك على افتراض أن البنك لا يستطيع الاقتراض من بنوك أخرى في حالة حاجته إلى السيولة، حيث يعد مقياساً صارماً نسبياً للسيولة، ويُقال على أن البنك قادراً 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)

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

### 3/- نسبة الاحتياطي القانوني (LRR):

يلجأ البنك المركزي إلى فرض نسبة معينة من الودائع على شكل رصيد نقدي بدون فائدة يستوجب فيها على البنوك وضعها عنده، والتي يجب على هذه الأخيرة الالتزام بها وجوباً، حيث توفر هذه الاحتياطات قدرة للبنوك على استيعاب عمليات سحب الديون المفاجأة، وتعتبر بالنسبة لها كملاذ ما قبل الأخير، وبالرغم من أن هذا الاحتياط يشكل عائناً للبنوك من خلال أنه سيقفها أعباء نتيجة بقاء الأموال مكدسة 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؛ فإنها تخفض من هذه النسبة حتى يزيد منحها للائتمان، أما في حالة أرادت إحداث انكماش اقتصادي فإنها تلجأ إلى رفعها حتى تعالج مشكل التضخم المادي، ويتم قياس هذه النسبة من العلاقة التالية: (Santos and Suarez 2019)

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

### 4/- نسبة السيولة القانونية (SLR):

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

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

5/- نسبة توظيف الأموال (IFR):

تقيس هذه النسبة حصة القروض في إجمالي الأصول، إذ تُشير إلى نسبة أصول البنك المُستثمرة في القروض غير السائلة، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة؛ قلّت سيولة البنك، والعكس صحيح، ويُقاس من خلال العلاقة الآتية: (Vodova 2013)

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

6/- نسبة القروض إلى الودائع (LDR):

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

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

رابعاً/- مؤشرات كفاية رأس المال:

تُعرّف 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 كافٍ لدعم المخاطر التي قد تحدث لميزانيته، وبشكل تفصيلي، يتكون رأس مال البنك التجاري من رأس المال المدفوع، ومخصصات الاحتياطيات، والأرباح المحتجزة، وعلاوة الإصدار، إذ يُعد رأس المال هذا صغيراً نسبياً مقارنةً بالودائع، مما يؤدي إلى انخفاض هامش الأمان للمودعين، ولهذا يُعد الحفاظ على كفاية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

رأس المال في البنك التجاري أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على 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 نسبيًا لرأس المال الخاص ستجعل صاحب البنك غير مبالي 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)

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

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

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة رأس المال الممتلك من طرف البنك في مواجهة السحوبات 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.

ويُقاس هذا المؤشر وفق العلاقة الرياضية التالية: (Thameur Bensaoucha, Abed Adda 2024)

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

### **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 أنّ درجة خطر محفظة القروض ستتناقص؛ كلما ارتفعت هذه النسبة،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

وبخلاف ذلك، فإذا انخفضت هذه النسبة؛ فإنَّ درجة خطر محفظة القروض سترتفع، لذا يجب على كل بنك ضرورة الاحتفاظ بنسبة معينة من الاحتياطيات 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 وتقييم الأداء، ومن أبرزها:

#### أولاً/- نظام تصنيف CAMELS:

يعتبر نظام CAMELS أحد أكثر الطرق أهمية لتقييم ربحية وأداء البنوك لأنه يقيم المؤسسات المالية على أساس ستة أبعاد أساسية، إذ تم تطويره من قبل الهيئات التنظيمية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية لتقييم الحالة العامة للبنوك في عام 1979، حيث كان في البداية يشار إليه باسم CAMEL وهو اختصار لخمس 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 كالآتي:

#### الجدول رقم 05: مكونات نظام تصنيف CAMELS

المؤشرات	طريقة حسابها
- كفاية رأس المال	- تقيس 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	- تقيس مدى صمود القوة المالية ضد مخاطر في أصول البنك المكونة 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 للحوكمة والأداء البنكي

- جودة الإدارة	- تشير إلى قدرة وكفاءة الإدارة على اكتشاف وتقييم وتخفيف المخاطر المرتبطة بالأنشطة التجارية للمؤسسة المالية وكذلك مدى ضمان امتثال عملياتها للقواعد واللوائح المحددة (The Federal Reserve 1997).
- جودة الأرباح	- تشير إلى المبلغ والاتجاه والعوامل المؤثرة على استدامة الأرباح، إذ يمكن أن يؤدي سوء إدارة أموال البنك إلى خسائر كبيرة في القروض مما سيرفع من مستوى مخاطر السوق، لذا يجب أن يضمن البنك تسجيل أداء مستقبلي أفضل في الأرباح، والتي ينبغي أن تكون لا قيمة مساوية أو أكبر من الأداء السابق (The Federal Reserve 1997).
- السيولة	- تشير إلى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، لذا ينبغي عليه أن يكون كفؤًا في تحويل أصوله إلى نقد دون خسارة غير مبررة، وفي تنويع مصادر التمويل، واستقرار ودائعه، وكذلك أن يكون كفؤًا في مراقبة وضبط أوضاع السيولة لديه (AL-Najjar and Assous 2021).
- الحساسية اتجاه مخاطر السوق	- 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).

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

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

- يشير التصنيف 1 إلى أن المؤسسة المالية سليمة، وتتمتع بأداء قوي وممارسات قوية لإدارة المخاطر؛
- يشير التصنيف 2 إلى أن المؤسسة المالية سليمة 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 سليمة مع مشاكل مالية خطيرة؛
- يشير التصنيف 5 يعني أن المؤسسة المالية لديها ممارسات إدارة مخاطر غير سليمة 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 للحوكمة والأداء البنكي

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

### ثانيًا/- 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 لتقييم أداءها بدايةً من سنة 1994، ونجحت عبرها في تعزيز ثروات مساهميها، كونها تعد أداة مناسبة لنظام التحفيز، حيث من خلالها يتم تحفيز المدراء على التفكير مثل الملاك، إضافةً إلى ذلك، فهي تعد آلية لمواءمة مصالح المديرين مع مصالح المساهمين؛ ونتيجةً لذلك، تقل احتمالية تأثر البنوك بتكاليف الوكالة، وبصورة أخرى، يؤدي استخدام القيمة الاقتصادية المضافة إلى تحسين "الحوكمة الداخلية للبنوك" نظرًا لتحفيزها المدراء على التخلص من الأنشطة المدمرة للقيمة والاستثمار فقط في تلك المشاريع التي من المتوقع أن تعزز قيمة المساهمين (KHIARI 2021).

فحساب القيمة الاقتصادية المضافة في البنوك والمؤسسات المالية يختلف عن حسابها في الشركات، حيث يتم اتباع نهج الملكية في البنوك والمؤسسات المالية بدلًا 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: (Thamphy and Baheti 2000)

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

حيث WACC: هو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

كما يُعدّ نهج حقوق الملكية أسهل استخدامًا للبنوك. ففي نهج الكيان، قد يصعب تقدير تكلفة رأس مال الودائع نظرًا لوجود تكاليف كبيرة مرتبطة بخدمة الودائع، مثل خدمة كتابة الشيكات المجانية وما إلى ذلك، والتي تُعدّ جزءً من تكلفة جمع الودائع، إذ من الصعب تقدير التكلفة الحقيقية للوديعة، وبما أنّ الودائع تُشكّل المصدر الرئيسي للأموال (تُشكّل 85%-95% من رأس مال البنوك)، فإنّ 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)

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

ويتم حيث تحسب هذه العناصر بالتفصيل، كما يلي:

صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة (NOPAT):

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

رأس المال المستثمر:

يشير رأس المال المستثمر أو رأس المال المستخدم إلى إجمالي الأصول بعد خصم الالتزامات غير المدرة للفائدة، ومن منظور تشغيلي، يُمكن 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 المدرة للفائدة. ومن من منظور تمويلي، يُمكن تعريفه بأنه صافي القيمة زائد إجمالي القروض، حيث يُشير إجمالي القروض إلى جميع الديون المدرة للفائدة.

متوسط تكلفة رأس المال المرجح (WACC):

لحساب متوسط تكلفة رأس المال المرجح، تُحسب تكلفة كل مصدر رأس مال على حدى، 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 ستيوارت تحديد الأوزان على أساس القيمة السوقية، ويتم حساب متوسط تكلفة رأس المال المرجح كما يلي:

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

بحيث أن: 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 للحوكمة والأداء البنكي

ومن خلال هذه الصيغة الرياضية، فنجد أنَّ متوسط تكلفة رأس المال المرجح يشمل تكلفتين محددتين، هما:

تكلفة حقوق الملكية ( $K_e$ ) وتكلفة الدين ( $K_d$ )، واللذان يحسبان هما الآخرا 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:

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

حساب تكلفة حقوق الملكية ( $K_e$ ):

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

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

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

$R_f$  : معدل العائد الخالي من المخاطر؛

$\beta$  : معامل بيتا الذي يمثل تقلب السهم  $j$  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  $< 0$ ، فإنَّ البنك أو أقسامه يحقق مكاسب تتجاوز متوسط القيمة المُرجحة لرأس المال، وبالتالي تُخلق القيمة، حيث تُشير القيمة الإيجابية لقيمة القيمة الاقتصادية المضافة إلى كفاءة استخدام رأس المال، وتُمثل مؤشرًا لزيادة قيمة أصول البنك.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة = 0، فإن البنك أو أقسامه يحقق مكاسب تُعادل تمامًا مستوى تكلفة رأس المال، أي أن البنك المعني له نفس قيمته عند الاستثمار فيها، ويعد يُعد هذا إنجازًا ملحوظًا، لأن أصحاب رأس مال البنك استردوا استثماراتهم وعوّضوا المخاطر المُفترضة.

- 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.

### ثالثًا/- 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 تُعد أداة إدارة استراتيجية بالغة الأهمية تُساعد المنظمة ليس فقط على قياس الأداء، ولكن أيضًا على تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وبالتالي فهي تُعالج نقصًا خطيرًا يعكس قرار استراتيجية الشركة، ألا وهو عدم القدرة على ربط استراتيجية الشركة طويلة المدى بإجراءاتها قصيرة المدى (Gupya 2018)، وذلك من خلال تقييمها وفقًا لأربعة الأبعاد المختلفة التالية استنادًا إلى كابلان ونورتون: (Al-Najjar and Kalaf 2012)

### 1/- البعد 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 ماليًا، كيف ينبغي أن نبذل أمام مساهميننا؟"، فتوفير البيانات المالية الصحيحة وفي الوقت المناسب للشخص المناسب في المؤسسة يُساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وتجدر الإشارة إلى أن الجانب المالي، وخاصةً في المؤسسات الربحية، يُمكن من معرفة المكاسب المالية الناتجة بشكل رئيسي عن تحقيق الأهداف المحددة فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة الأخرى.

**2/- بعد العملاء (الزبائن):**

يُقدم هذا المنظور رؤيةً حول كيفية رؤية العملاء للمؤسسة، إذ ينبغي اعتبار بعد العميل عنصرًا محوريًا لأي استراتيجية عمل تُوفر مزيجًا فريدًا من المنتجات والأسعار والعلاقات وكذا الصورة التي تُقدمها 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. ولتحقيق هذا الغرض، يتعين على المدراء وضع تدابير للإجابة على السؤال التالي: "لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر لعملائنا؟"، وعند تصميمها لهذا البعد، يجب البنوك الأخذ بعين الاعتبار القياسات المُمكنة 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 تُمكنها من مواصلة خلق القيمة لعملائها. ويتطلب تحقيقها لأي هدف مُحدد في جانب العميل؛ التنفيذ الفعال لعملية تشغيلية واحدة أو أكثر، حيث يتعين على المدراء توفير التدابير التي تجيب على السؤال التالي: "من أجل إرضاء عملائنا ومساهمينا، ما هي العمليات التجارية التي يجب أن نُبدع ونتميز فيها؟"، إذ يندرج 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 تُلبّي الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وعلى اعتبار أن سلسلة القيمة الداخلية لأي مؤسسة تتكون من ثلاث عمليات أعمال رئيسية: الابتكار، والتشغيل، وخدمات ما بعد البيع، فإن البنوك تُقيم أدائها 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:**

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

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

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

### المطلب الخامس: أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك

تعتبر آليات الحوكمة البنكية محفزاً للبنوك ومقويةً لأدائها المالي، ولقد تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم حول مدى تأثيرها، إلا أن 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 بيئة عمل بعض البنوك عن بقية البنوك الأخرى (اختلاف الأطر المؤسسية والقانونية)، اختلاف فترة الدراسة، اختلاف مقاييس الأداء، اختلاف حجم العينة، تحيز الباحث وذاتيته، وغيرها. لذا قمنا بالبحث عن المقالات التي تطرقت لهذا الموضوع باستعمال منهجية التحليل التلوي (A Meta- Analysis) كونها تعالج هذه الاختلافات السابق ذكرها، والذي وجدنا بعضاً منها قد تطرقوا لعدد من هذه الآليات.

### الفرع الأول: أثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للبنوك

تعتبر آليات الحوكمة الداخلية للبنوك مهمة في مراقبة أداء المدراء، ومدى تصرفهم الجيد في توظيف أموال الغير، حيث أن 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 لتأثيراتها 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 تطرقت لهذا الموضوع وفقاً للتحليل التلوي (A Meta- Analysis)، حيث ضمت هذه الدراسة 56 مقالاً 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، والتنوع 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)

### 1/- 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 أن حجم مجلس الإدارة المرتفع يؤثر بشكل كبير على أداء البنوك الإيجابي، وهو ما يمكن تفسيره من خلال نظرية الاعتماد على الموارد الرامية إلى أن مجلس إدارة البنك الأكبر حجماً يزيد من احتمالية وجود

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 تنطبق هذه النتيجة على الأنظمة المجتمعية وأنظمة الأسواق الناشئة.

### **2/- تأثير أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين:**

وجود أعضاء مجلس إدارة خارجيين يؤثر بشكل إيجابي على أداء البنوك، حيث يدعم هذا منظور نظريتي 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 للبنوك، كما يمكنهم دورهم من تمييز تصرفات المطلعين بفعالية في الحد من تضارب المصالح، وخفض تكلفة تمويل الديون، وتحسين الحوافز للمديرين التنفيذيين، وتعزيز ربحية البنوك. كما يعد التأثير الإيجابي للمدراء الخارجيين على أداء البنوك أكثر وضوحاً في الاقتصادات التي تستخدم النظام الناشئ مقارنةً بأنظمة الحوكمة الأخرى. وتجدر الإشارة أن هذه الآلية ظهرت في 44 مقالاً من 56 مقال شمله التحليل.

### **3/- تأثير ازدواجية الرئيس التنفيذي:**

وجود تأثير ضئيل لازدواجية الرئيس التنفيذي على أداء البنوك، إذ يُفند الحجة القائلة بأن لازدواجية الرئيس التنفيذي (أي تولي نفس الشخص منصب الرئيس التنفيذي للبنك ورئيس مجلس الإدارة) في البنوك توفر قيادة متفوقة وتُزيل الغموض فيما يتعلق بالمسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك ونتائجه، لكن هذا التأثير الملاحظ وُجد 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 المتوصل إليها في اقتصاديات الدول الناشئة، إذ تشير النتائج المتوصل إليها أن لازدواجية الرئيس التنفيذي في البنوك في بلدان الاقتصاديات الناشئة توفر قيادة قوية وواضحة في التوجيه، مما قد يساهم في دمج مصالح الأطراف المسيطرة وتخفيف 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 دراسة من إجمالي 56 دراسة شملها التحليل.

**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 لأداء البنوك عندما يكون مجلس إدارتها متنوع جنساً، حيث تدعم هذه النتائج وجهة نظر نظرية الوكالة القائلة بأن 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 فإن هذه الآلية تختلف باختلاف نظام حوكمة الشركات، فالمديرات تلعبن دوراً هاماً في مجالس إدارة البنوك في الدول ذات نظام الحوكمة 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 ويُعززن من الشفافية. وعلى النقيض من ذلك، ففي الدول ذات الأنظمة الناشئة، لا يحدث لوجود مديرات 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 مراجعة منهجية للأدبيات الأكاديمية التي تركز على إدارة المخاطر، والتعويضات، وهيكل ملكية البنوك، ثم أجرت تحليلاً تلويحاً لأكثر من 2500 مشاهدة لتوضيح فهم العلاقة بين الأداء والمخاطر في البنوك، ومن خلالها تم التوصل إلى أن ملكية مجلس الإدارة، وملكية الرئيس التنفيذي، والمساهمين المسيطرين مرتبطة بشكل إيجابي بأداء البنوك، بينما ملكية الدولة فلها علاقة سلبية. حيث من خلال التأثير الإيجابي للمساهمين الكبار على أداء البنوك، فهذا يعود إلى أن كبار المساهمين يكونون أكثر تحفيزاً 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 فإن 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 (تتقارب مصالح المديرين مع المساهمين)، بينما عندما تتجاوز ملكية الرئيس

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 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 فإنهما تنطبقان أيضاً على ملكية مجلس الإدارة. أما فيما يخص التأثير السلبي لملكية الدولة بأداء البنوك فذلك يعزى من خلال عدة أسباب، تتمثل في: ملكية الدولة للبنوك التجارية غير فعالة بسبب التدخل السياسي الذي يعيق تطبيق آليات الحوكمة، 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، ويُعتمد نجاحها على حجمها، استقلالية أعضائها، عدد اجتماعاتها، وخبرتها، وسنتطرق في ما يلي وبشكل تفصيلي لتأثيرات خصائص هذه الآلية على أداء البنوك:

#### 1/- حجم لجنة التدقيق:

تزعم نظرية الاعتماد على الموارد أن لجان التدقيق الكبيرة حريصة على تخصيص موارد وخبرات أكبر لأداء واجباتها بكفاءة، حيث ترى أن تمتع البنك بمزيد من الأعضاء في لجان التدقيق يمنحه 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 مُحسنة لكبار المسؤولين وقوائم مالية عالية المعايير، حيث تزداد كفاءتها بفضل وجود أعضاء ماهرين ومطلعين؛ وهذا ما يُحسن من آلية الحوكمة الداخلية (Albawwat and harasees 2019).

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

### 2/- استقلالية أعضاء لجنة التدقيق:

استنادًا 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 يعملوا بشكل مستقل وموضوعي بعيدًا عن تأثير الإدارة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يؤدي وجود المدراء التنفيذيين إلى تضارب في المصالح وفقًا 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 تأثيرًا إيجابيًا على أداءها، حيث يُعدّ وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين أمرًا 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).

### 3/- عدد اجتماعات لجنة التدقيق:

يؤكد عدد كبير الباحثين أنّ عدد اجتماعات لجنة التدقيق تعتبر عاملاً رئيسياً في تحديد موثوقية اللجنة وكفاءتها، إذ أنّ 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 أنّ زيادة البنك من عدد اجتماعاته؛ سيؤدي ذلك إلى تحسين جودة بياناته المالية، كما أنّه عندما تجتمع لجنة التدقيق بشكل متكرر، فإنها عادةً ما تكون أكثر اطلاعًا واجتهادًا، وبالتأكيد أكثر دراية بالمواقف، وتكون أكثر استعدادًا للتعامل معها، وبالتالي تقديم مساهمة طوعية أكبر (Adegboye et al. 2020).

### 4/- خبرة لجنة التدقيق:

تتعرّز كفاءة لجنة التدقيق من خلال الخبرة المالية لأعضائها؛ وهي سمة أساسية تضمن فعالية العمل، إذ يُعتبر الخبراء الماليون الأفراد الرئيسيين في لجنة التدقيق، فهم ممن 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 ليُحسنوا 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 للحوكمة والأداء البنكي

ومناقشة الأسئلة التي تشكل تحديًا 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 وربحيته (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 البنوك، فتحسين جودة هذه الهيئات لا يمكن أن يؤثر إلا إيجاباً على حزم الرواتب، وخاصةً فيما يتعلق بخطط الحوافز؛ مما يُخفف 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، فتوفرها لمكافآت فعالة لكبار مسؤولي البنوك تُحفّزهم 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، وللدرد 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 البنوك عند إنشاء هذه اللجنة، وهذا من خلال آليات الحوكمة البنكية الداخلية.

### **خامساً/- لجنة المخاطر:**

أثبتت الهزات المالية التي تعرضت لها كبار البنوك على المستوى العالمي أن نظام إدارة المخاطر التقليدي لم يعد مجدياً، بحيث كشف عن عدم كفايته وفعاليته في معالجة المخاطر الجديدة والناشئة في بيئة 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 تفويض 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 المتنوعة لها، كما يشترط أن يتمتع أعضاءها بالاستقلالية وبمهارات إدارة المخاطر التي تُمكنهم من العمل كمسؤولين تنفيذيين للمخاطر، مع الالتزام بعقد

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء البنكي

اجتماعات دورية تتحدد 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 وكيلاً، إذ يميل المدراء إلى نفور المخاطرة أو تجنبها، بينما يسعى المساهمون إلى تحقيق عوائد مرتفعة بناءً على مقولة "مخاطرة عالية، عوائد عالية" (Meirene (Erin et al. 2018) and Karyani 2017)، لذا فوجود لجنة المخاطر وفقاً للشروط التي تتم ذكرها سابقاً من خلال آليات حوكمة البنوك سيعزز من أداء البنوك ويحميه في الوقوع 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 المسيطرين، وبين المدراء التنفيذيين والمساهمين، وبين المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وباعتبار أن الهدف الرئيسي للحوكمة الفعالة للبنوك هو حماية مصالح المساهمين ومختلف أصحاب المصلحة الآخرين، بمن فيهم العملاء والموردون والموظفون والمجتمع ككل، فهذا لن يتحقق إلا بضمان الشفافية والنزاهة التامتين في التواصل، مع توفير إفصاح كامل ودقيق وواضح لجميع الأطراف المعنية، وهذا ينعكس من خلال درجة مؤشر الإفصاح والشفافية بها، إذ تعتبر درجة ارتفاع مؤشر الإفصاح والشفافية بالبنوك جاذبةً 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).

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

تشتمل الآليات الخارجية على مجموعة من أنظمة المراقبة التي تم إنشاؤها وتنفيذها خارج حدود البنك، حيث تُسهّل 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 تركيز الملكية ومنع حالات الاستحواذ إلا في الحالات المستعصية، حيث يؤثر هيكل السوق بشكل كبير على سلوك البنوك، فقد وُجد أنّ وجداً 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 الكبيرة، وبالتالي يمتلك الملاك المسيطرون 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، فإنّ هذا سيؤثر على ربحية البنوك، 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 أنّ البنوك ذات التركيز الأعلى من حيث السيطرة أكثر جراءة 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 الحوكمة على مستوى الدولة مثل: الحماية القانونية، وتطبيق القوانين، واللوائح الأمنية قيوداً رئيسية على تكاليف الوكالة ومصادرة ومصادرة الملكية من داخل البنوك، حيث تلعب الدولة دوراً هاماً وفعالاً في تطبيق معايير الحوكمة، حيث تُنشئ قوانين صارمة لحماية المستثمرين والدائنين من الأقلية (صغار 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 للحوكمة والأداء البنكي

البنكي، وضمان وفاء البنوك بمسؤولياتها الائتمانية الأساسية، حيث وُجد أن تقييم البنوك أعلى في الدول التي تتمتع بحماية أفضل للمستثمرين، كما أن 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 تحرير اللوائح المتعلقة بالأنشطة المسموح بها للبنوك من خلال ممارسة أنشطة أخرى متنوعة إلى جانب الوظائف البنكية مثل: العقارات والأوراق المالية وأنشطة التأمين تقليل تكاليف البنوك، إذ ستتكد مؤسسة واحدة تقدم العديد من المنتجات تكلفة أقل مقارنة بالشركات المتخصصة التي تقدم نفس حزمة المنتجات، فهذا التنوع في الأنشطة التقليدية وغير التقليدية يرتبط بعائد أعلى، وأخيرًا يعتبر تنظيم متطلبات رأس المال سيولة البنوك ضمانًا لاستقرار التمويل ويُقلل من احتمالية تحوّل البنوك نحو الأنشطة المحفوفة بالمخاطر، وبصورة أدق فإن رأس المال يزيد من احتمالية بقاء البنوك ويقلل 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 فإنّ للجهات الرقابية الرسمية دورٌ هامٌ في حماية استدامة البنوك، بالرغم من أن مراقبة البنوك من قبل جهات خاصة تُعدّ مكلفةً للغاية، إلا أنه يُمكن للإجراءات التصحيحية السريعة والتدخل المبكر المُنظم من قبل الجهات الرقابية عند حدوث انتهاك للقانون أن يحمي البنوك من تدافعٍ حادٍّ على سحب الودائع، كما يمنعها أيضًا من المُخاطرة المُفرطة؛ وهذا ما يُمكّنها من زيادة كفاءتها التقنية (Alam 2013).

### خلاصة الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات موضوعًا متطورًا 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 والנקابات والمجتمع)، كما تناقش حوكمة الشركات 05 نظريات (نظريات الوكالة، المساهمين، الوصاية، أصحاب المصلحة، والاعتماد على الموارد). فوحكمة الشركات جاءت للقضاء على مشكل الوكالة الناجم عن عدم توافق المصالح بين المدراء وحملة الأسهم بصفة أولى، حتى يتم التعامل مع أهداف ورفاهية 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، وآلية التدقيق الخارجي، واللواتي يؤثرن على كيفية تشغيلها على أكمل وجه، وكذا الامتثال لمبادئ الحوكمة خصوصًا التي تم إصدارها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

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

وعادة ما يتم التعامل مع حوكمة الشركات في البنوك بشكل مختلف مقارنة بالشركات غير المالية الأخرى، لما لها من خصائص خاصة تُفاقم 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 بغموض أكبر في أعمالها وعدم تماثل المعلومات، ولها عدد كبير من أصحاب المصلحة، كحامي الديون (المودعين)، وحامي 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 خضوعها لإشراف وتنظيم صارمين، للحد من خلق آثار خارجية سلبية على المجتمع ككل في حالة الفشل، وهذا الاهتمام الكبير نجد أنه سُجِّل 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 ما جاءت به من قواعد، وهو ما يعكس تمامًا تصور المشرفين على الحوكمة ونهجهم تجاه هذه القضية.

كما وجدنا أن البنوك الإسلامية بدورها تولي اهتمامًا خاصًا ومنقطع النظير تجاه مسألة الحوكمة، فإضافةً 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، كنظام تصنيف CAMELS، طريقة القيمة المضافة EVA، وطريقة بطاقة الأداء المتوازن، وكل من هذه المؤشرات لها خاصية مميزة عن الأخرى في طريقة تقييم أداء البنوك.

وأخيرًا 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 بعيدًا 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 One.Tel و HIH في أستراليا، و Parmalat في إيطاليا، فضلاً عن الشركات الأمريكية الكبرى مثل: Enron 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، فالحوكمة الجيدة للبنوك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأدائها المالي. ونتيجة لذلك، يتم استخدام عدد من آليات الحوكمة لتقييم الأداء المالي، إضافةً إلى أنَّ نجاح البنوك الحالي يؤثر أيضاً على أفعالها المستقبلية، مما يدل على الارتباط الديناميكي بين هذه العوامل.

وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين حول موضوع تأثير الحوكمة البنكية على الأداء، لجأنا إلى التحليل البليومتري وكذا تحليل المحتوى ل 586 مقالاً تم نشره خلال فترة 2004-2023 في قاعدة البيانات Scopus، باعتبارها منهجية مثلى 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.

### مقدمة:

تعتبر الحوكمة الجيدة عامل مهم لنجاح البنوك خصوصًا مع كثرة الهزات المالية ( الأزمة الآسيوية 1997، الأزمة المالية العالمية 2008 وأزمة كوفيد 2019، ... إلخ) التي مست الشركات المالية عمومًا والبنوك على وجه الخصوص (Antwi, Carvalho, and Carmo 2021)؛ حيث تعتبر هذه الأخيرة عصب الاقتصاد العالمي؛ فنجاح اقتصاد أي دولة مرتبط بأداء مثالي لبنوكها، لذا لجأت مختلف حكومات دول العالم إلى تقوية هياكل حوكمة بنوكها ( يتمتع بشفافية عالية وتميز إداري)، وتعتبر آليات: الحوكمة الاجتماعية والبيئية، مجلس الإدارة وجمعه وهيكل الملكية وسمات لجنة التدقيق وجودة التدقيق واستقلال مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والملكية الأجنبية والمحلية محفزًا للأداء المالي للبنوك، وهذا جعل هذا الموضوع حديث الأوساط العلمية بكثرة في السنوات الأخيرة، إذ ازداد حجم البحث العلمي بشكل جد كبير، وأصبح من الصعب على الباحثين بشكل متزايد تتبع الأدبيات ذات الصلة في مجال الحوكمة البنكية والأداء البنكي، ما استدعى ضرورة استخدام الأساليب الببليومترية الكمية التي يمكنها التعامل مع هذه الثروة من البيانات من خلال تصفية الأعمال المهمة عبر تقدير تأثيرها واكتشاف البنية الأساسية لمجال البحث المراد استكشافه، على اعتبار أنها تزيد بشكل موثوق من شفافية الدراسة (Donthu et al. 2021)، وتمكن الباحث من النظر بشكل أعمق وبناء آرائه نسبة إلى الآراء المجمعة من طرف الباحثين في مجال البحث، كما تساعد على تحديد فجوات المعرفة، وتوليد أفكار بحثية جديدة، وتحديد كيفية مساهمتها في هذا المجال، وهذا لا يتوافر في الأساليب التقليدية لمراجعة أدبيات الدراسة التي يُعاب عليها استغراقها وقتًا أطول، إضافةً إلى أن عدد الأعمال التي قد يتم تحليلها محدود وعرضة لتحيزات الباحث (Zupic and Čater 2015).

ويعكس علم القياس الببليومتري قابليته للتطبيق في التعامل مع كميات هائلة من البيانات العلمية ومساهمته الكبيرة في التأثير على البحث من خلال العديد من أدوات القياس الببليومتري 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 الببليومتري من علم البيانات إلى البحث التشغيلي دورًا مهمًا في تبنيها على نطاق واسع (Douhani 2020).

لذلك، فإن هدفنا الرئيسي من هذه الدراسة هو الاستفادة من التحليل الببليومتري وفق برنامج VOSviewer مع تحليل محتوى متعمق إضافي لتقييم تطور وتحديد المعرفة حول علاقة الحوكمة 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 الببليومتري وتحليل المحتوى المتعمق حول أثر الحوكمة 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 إنتاجًا، وتحديد المشاركة من قبل المؤسسات والدول، واتجاهات البحث، وتحليل محتوى متعمق لأكثر 10 مقالات تأثيرًا من أصل 586 مقالًا تم استكشافه. بالإضافة إلى ذلك، سيتم مناقشة النتائج الرئيسية والنواقص والاتجاهات للبحوث المستقبلية بناءً على نتائج وتقييم اتجاهات البحث الحالية.

كما سنقوم بمتابعة الأهداف التفصيلية التالية:

1. توضيح الأنماط المهمة في تأثير الحوكمة البنكية على أداء البنوك طوال فترة الدراسة.
2. تحديد الأفراد المهمين الذين يؤثرون على المحادثة حول تأثير الحوكمة البنكية على أداء البنوك.
3. فحص تركيزات الموضوعات الموجودة في أدبيات الحوكمة 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 الحوكمة والأداء البنكي (لإثبات أنه مجال واعد لجميع أصحاب المصلحة).

وهذا يكون عبر التحقق من الأسئلة البحثية التالية:

- 1/- ماهي اتجاهات البحث المتعلقة بحوكمة البنوك وأدائها في دول العالم خلال فترة الدراسة (2004-2023)؟
- 2/- ماهي البلدان التي قدمت أكبر المساهمات في الأدبيات المتعلقة بالحوكمة البنكية وأداء البنوك؟
- 3/- ما المجالات الأكاديمية التي كانت بمثابة المنصات الرئيسية لمجال تأثير الحوكمة البنكية على أداء البنوك؟
- 4/- خلال فترة الدراسة؛ من كان لمؤلفيه التأثير الأكبر في مجال الحوكمة البنكية وأداء البنوك؟

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

5/- ماهي أهم ميادين البحث التي ساهم فيها الباحثون في دراسة تأثير الحوكمة البنكية على أداء البنوك؟

6/- ماهي المؤسسات البحثية التي ساهمت بشكل كبير في إنتاج الأدبيات التي تربط بين تأثير الحوكمة البنكية على أداء البنوك؟

7/- ما هي البنية الفكرية والاكتشافات التحويلية لأبحاث الحوكمة 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)؟

8/- ماهي الموضوعات الرائجة في البحوث المتعلقة بمجال الحوكمة البنكية وأداء البنوك؟

9/- ماهو النطاق المستقبلي للبحث في مجال الحوكمة البنكية وتأثيره على أداء البنوك؟

### المبحث الأول: تحليل الأداء الببليومتري

يعتبر تحليل الأداء الببليومتري تاريخياً قديم النشأة نوعاً ما، غير أن استعماله لم يتنامى إلا مؤخراً، هذا التنامي كان نجماً عن كثرة الأبحاث والدراسات العلمية في شتى الميادين، وبالأخص في الاقتصاد، لذا لم يعد الباحث في وسعه تغطية هذا الكم الهائل والمتراكم 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 الببليومتري

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 استخدموا الأدبيات المنشورة لبناء صورة كمية للتقدم في مجال البحث، إذ تصف ورقتهما مساهمات القياسات الببليومترية والمشاكل التي تطرحها بعضها لم يتم حله بعد (Okubo 1997)، ليستخدم 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، فحصوا 3633 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 "الببليوجرافيا الإحصائية" لهولمي سنة 1923 من خلال إظهاره لمجال 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 الببليومتري بشكل متزايد نحو مجال العلوم، من خلال اقتراح لمجموعة من علماء القياس الببليومتري من مدارس مختلفة أساليب مختلفة لقياس نمو العلوم وربط منهجياتهم بالتقييمات،

لتكتسب القياسات الببليومترية 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 فراسكاتي لقطاع التعليم العالي مؤكدةً بذلك مكانة القياسات الببليومترية في تحليل العلوم (States and Ada n.d.)، لتنمو المنشورات التي تستخدم القياسات الببليومترية على مر السنين بمتوسط 1021 منشوراً في العقد الماضي، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى نمو البحث العلمي نفسه وتوافر مجموعات البيانات الببليوجرافية الضخمة جعلت من طرق المراجعة الكلاسيكية مرهقة وغير عملية (Ramos-Rodríguez and Ruíz-Navarro 2004)، لتصبح القياسات الببليومترية 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 الببليومتري والقياس العلمي أصبحا مترادفان في الوقت الحالي (Garfield 2009).

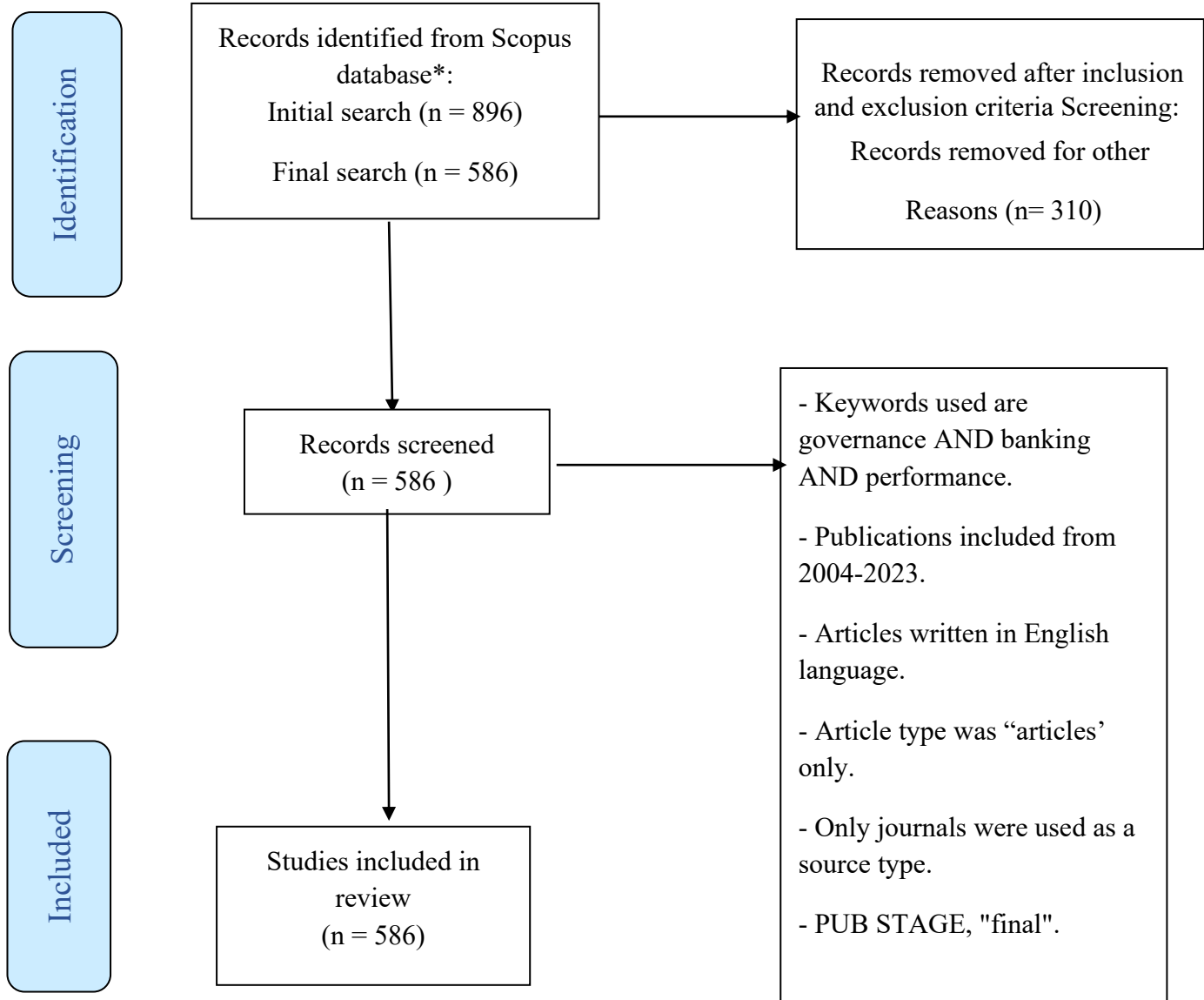
### المطلب الثاني: المنهجية

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

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

وقد قمنا خلالها بتصدير بيانات الدراسة من قاعدة Scopus بتنسيق Excel حتى نستعلمها 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 الحوكمة 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.

2/- سلاسل البحث (Search Strings):

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

ثالثاً/- 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 تقليص المنشورات إلى 586 مقالاً باستبعاد 310 منشوراً، وفيما يلي تفصيل 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 مستنداً.

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

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

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

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ثالثًا / - التضمين والتقرير (Inclusion and Reporting):

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

الجدول رقم 06: معايير الإدراج والاستبعاد

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

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

**المطلب الثالث: تحليل الأداء**

باستخدام تحليل الأداء، يتم تقييم أداء العناصر العلمية المختلفة من خلال مجموعة من المؤشرات الببليومترية 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 الببليومتري هي التحليل الوصفي لخصائص الأداء الأساسية للعناصر العلمية في المجال ذي الصلة (Cobo et al. 2011)، وتبدأ ورقة البحث التجريبي عادةً بإحصائيات وصفية حول نتائج التحليلات، حيث يجب أن يبدأ البحث الببليومتري أيضًا بإلقاء نظرة عامة على الأدبيات ذات الصلة. وفي هذا الصدد، يعد تحليل الأداء جزءًا أساسيًا من البحث الببليومتري، ولكن يجب أن يتجاوز البحث هذه المرحلة (Öztürk, Kocaman, and Kanbach 2024). ويوضح لنا الجدول الموالي رقم 07 مختلف المؤشرات الببليومترية المستخدمة لتقييم أداء الناتج العلمي:

**الجدول رقم 07: المؤشرات الببليومترية 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.
مؤشرات التأثير بناءً على الاستشهادات (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 استشهادًا (الأكثر تأثيرًا)، ومؤشر h للمؤلفين، ومؤشر g، ومؤشر hg... إلخ.
مؤشرات على أساس تأثير المجلة	- معامل التأثير، المجلات الأكثر استشهادًا، SJR، مؤشر h للمجلات، معدل الاستشهادات النسبية، ... إلخ.

المصدر: (Hsu et al. 2018)

**الفرع الأول: تحليل الإنتاج الإجمالي للمقالات**

شهدت الفترة الزمنية الممتدة من 2004 إلى غاية 2023 إنتاج 586 مقالاً (ملحق 2) بمعدل سنوي يقدر ب: 29 مقال، حيث أنه وفي سنة 2004 و 2005 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 الموالية وبالأخص سنة 2018؛ حيث شهدت نشر 43 مقالاً، كما تعد سنة 2022 الأعلى نشرًا ب: 85 مقالاً. في حين بلغ مجموع الاستشهاد الكلي ل 586 مقالاً 16592 بمعدل 28 استشهاداً لكل مقال و 830 استشهاداً في كل سنة، إذ سجل أكبر استشهاد سنة 2019 ب 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 ب: 115 استشهاداً، والجدول الموالي 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 استنادًا إلى بيانات قاعدة Scopus

وحتى نعزز تحليلنا للتطور السنوي لعدد المقالات المنشورة خلال فترة البحث قمنا بتقسيم الفترة الزمنية (2004-2023) إلى 03 فترات حيث كان للأزمة المالية العالمية لسنة 2008 الفاصل في ظهور الفترة الزمنية الثانية وأزمة كوفيد 19 هي الأخرى الفاصل في تشكيل الفترة الزمنية الثالثة وهي مفصلة كالآتي:

الفترة الأولى (2004-2008):

خلال هذه الفترة كان اتجاه النشر تصاعديًا 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 بالحوكمة وعلاقتها بالأداء البنكي لم يكن كبيرًا قبل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، ومن خلال الاطلاع على هذه المقالات المنشورة وجدنا أن تركيز الباحثين بدرجة أولى كان حول مدى تأثير تركيز الملكية في زيادة ربحية البنوك، ليتوصلوا بذلك إلى أنه لا تؤثر بشكل كبير على ربحية البنوك في الدول الأوروبية وبدولة أمريكا خصوصًا لدى البنوك المملوكة للحكومات (Berger et al. 2005) (Micco, Panizza, and Yañez 2007)، أما لدى الدول غير الأوروبية وبالضبط لدى الدول الأفريقية فكان لتأثير تركيز الملكية لدى البنوك المملوكة أثر سلبي على ربحية البنوك (Beck, Cull, and Jerome 2005) (Omran 2007)، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فكان لها تأثير إيجابي (Boubakri et al. 2005) (Santos and Rumble 2006)، وبدرجة ثانية حول العلاقة بين أداء

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 مقالا خلال 11 سنة؛ أي بمعدل سنوي يقدر ب: 26.36 مقالا، هذه الفترة شهدت أكبر قيمة إنتاج لموضوع الدراسة، بحيث ازداد اهتمام الباحثين بأثر الحوكمة على أداء القطاع البنكي نظراً لما أحدثته الازمة المالية العالمية لسنة 2008 على البنوك العالمية وعلى الاقتصاد العالمي ككل، ما استدعى ضرورة الاهتمام بمجال البحث في الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك. فخلال هذه الفترة تطرق الباحثون بدراسة جميع متغيرات الحوكمة؛ من حجم مجلس الإدارة وتشكيلته ولجانه وللمكفآت 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 لآخر (عمومي وخاص) فمنهم من وجد علاقات إيجابية ومنهم وجدها سلبية (Ghosh 2018) (Fratini and Tettamanzi 2015).

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

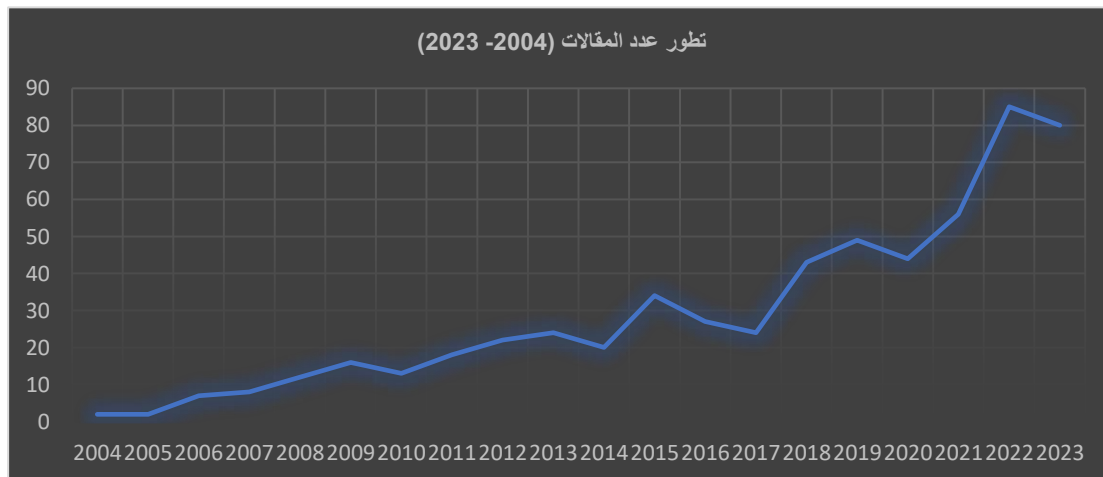
### الفترة الثالثة (2020-2023):

رغم أن هذه الفترة لا تتعدى 04 سنوات إلا أنها شهدت أعلى معدل سنوي للنشر قُدر ب: 66 مقالا وبمجموع 265 مقال، فخلال هذه الفترة سجلت بها ذروة النشر ب: 85 مقال، وكان ذلك في السنة الثالثة من هذه الفترة (2022)، حيث إضافة 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 الازمات كأزمة كوفيد 19 نظراً لقدرتها الكبيرة على تحسين الثقة وإرسال رسالات إيجابية إلى المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين؛ هذا ما سيؤدي إلى تحسين أدائها (Mutarindwa, Schäfer, and Stephan 2020) (Lankono, Forkuor, and Asaaga 2023). كما أعار الباحثون أيضاً اهتمامهم للبنوك الإسلامية التي إضافة الآليات المدروسة والمتعلقة بالحوكمة لدى البنوك التقليدية، فإنها تستخدم أيضاً كل من هيئات الرقابة الشرعية

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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

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



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى بيانات قاعدة Scopus

### الفرع الثاني: تحليل إنتاج الدول

يعد تحليلات الدول الأكثر تأثيرًا واستشهادًا في إنتاج المقالات إضافة جيدة أخرى للتحليل البليومتري من خلال مساعدتها للباحث في توجيه خطته الأكاديمية، 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 استشهادًا يمكن أن تساعد الباحثين في تبرير المقترحات المحتملة للبحث في الخارج وقد تفتح أيضًا الأبواب لإنشاء اتفاقيات تعاون بين الطلاب والأساتذة ومجموعات البحث وأيضًا بين الجامعات (Drahansky et al. 2016). ففي من خلال هذا التحليل، غالبًا ما يُعتبر البلد مرادفًا 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 يحتوي على 03 مؤلفين من دول مختلفة كمثال الدول الثلاث الآتية: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وماليزيا فإن عداد 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 حالتنا 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 تأثيرًا في مجال الدراسة والذي تشاركت 75 دولة في إعداداه (ملحق 3).

**الجدول رقم 09:** عدد المقالات المنتجة في كل بلد خلال فترة 2004-2023 مرفقة بعدد 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 استنادًا إلى بيانات قاعدة Scopus

حيث نجد أن الدول المتقدمة تهيمن على أدبيات الدراسة من خلال تصدر المملكة المتحدة (67) والولايات المتحدة الأمريكية (63) وماليزيا (56) الزعامة، مرفقةً بمجموع الاستشهادات التالية: 2194، 4756، 1408 على الترتيب، وهو اكتشاف جدير بالملاحظة لكنه غير مفاجئ كون بريطانيا تعد رائدة في مجال حوكمة الشركات وذلك بإصدارها تقرير كادبوري سنة 1992 والولايات المتحدة الأمريكية أيضًا بتبنيها عدة تشريعات لمعالجة قضايا حوكمة الشركات.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

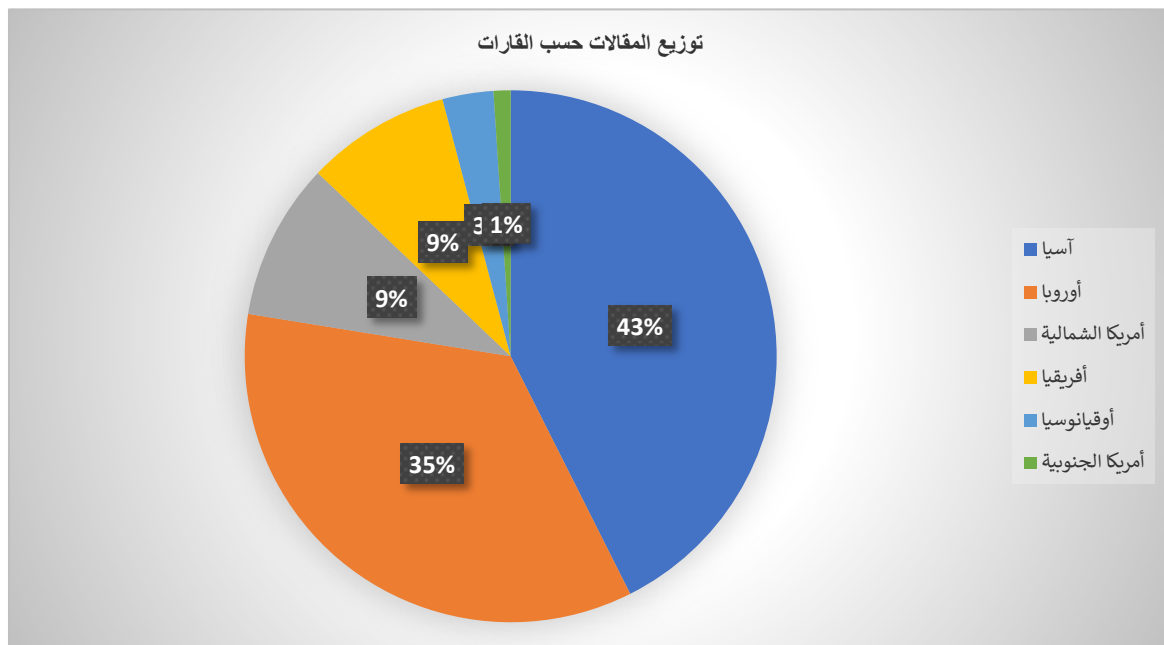
وبصرف النظر حول هذه الدول فإنَّ معظم الأدبيات من اقتصاديات الدول الناشئة وهذا ملحوظ بشكل خاص في دول قارة آسيا التي تم ذكر دولاتها 330 مرة وفق ما يبينه الشكل رقم 05 الخاص بتوزيع أدبيات الدراسة، إذ نجد أنَّ نصف دول هذه القارة تتواجد ضمن العشر دول الأولى عالميًا، كما أنَّ مجموع الدول التي تم ذكرها بهذه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

كما نجد أنَّ الاقتصاديات المتقدمة والتي تتواجد بأوروبا تولي أهمية بالغة لهذا الموضوع بظهورها بنسبة 35% وفي 29 دولة، وهذا نظرًا لبروز منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمُدافع قوي عن ممارسات الحوكمة.

أما أمريكا الشمالية فكان ظهورها 74 مرة ب: 04 دول، والحصة الأكبر تعود للولايات المتحدة الأمريكية ب 85%، تليها قارة إفريقيا ب: 08 دول ب: 68 ظهورًا التي فيها كانت حصة الأسد لتونس ب: 32، علمًا أنها سجلت المرتبة 07 عالميًا، وأخيرًا قارتي أمريكا الجنوبية وأوقيانوسيا مجتمعتين ب: 32 ظهور فقط.

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

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



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى بيانات قاعدة Scopus

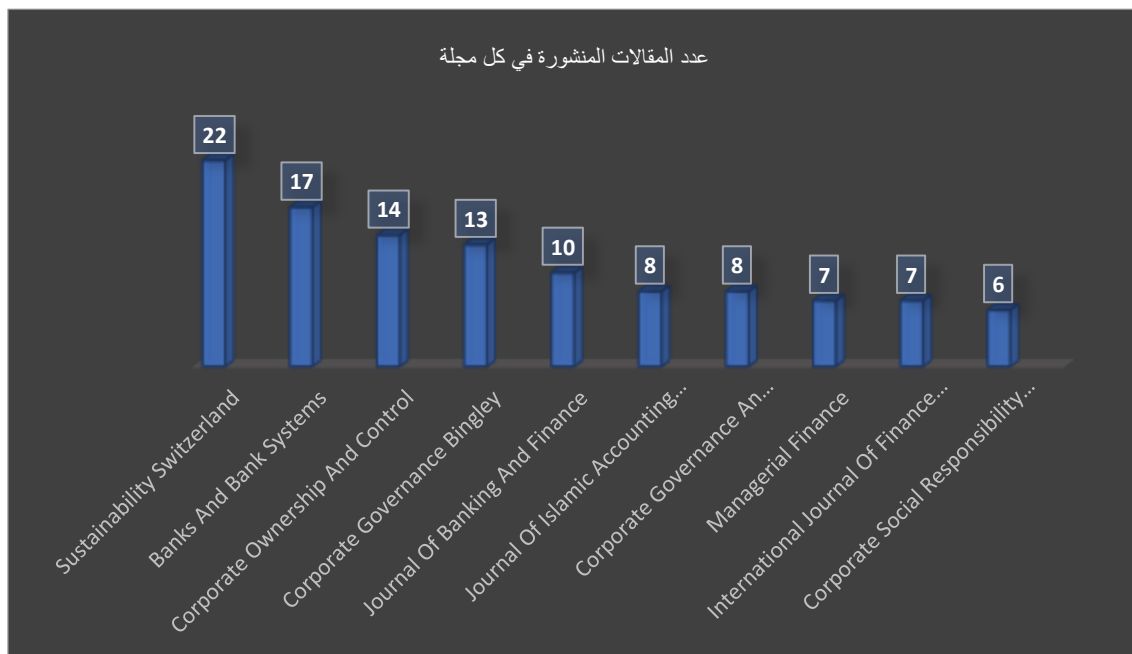
كما نلاحظ من خلال هذا التحليل أنَّ عدد الاستشهادات ليس بالضرورة مرتبطة بعدد المقالات، فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أنَّ إيطاليا رغم أنَّ انتاجها للمقالات كان في الترتيب الخامس، إلا أنها جاءت في المرتبة الثانية من حيث عدد الاستشهادات، أما ماليزيا وبالرغم من كونها أنتجت 43 مقالاً والذي مكنها من أن تكون 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 البibliومتري الخاص بالدول.

### الفرع الثالث: تحليل إنتاج المجالات

يعتبر هذا النوع من التحليل من أهم تحليلات الأداء البibliومتري، حيث يكشف عن المجالات التي تساهم 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 ل 159 مجلة في إنتاج 586 مقالاً خلال فترة 20 سنة (2004-2023)، حيث ساهمت 57 مجلة بإنتاج كل واحدة منها مقالاً واحداً، و43 مجلة بمقالين، كما أنتجت 25 مجلة 03 مقالات، 15 مجلة 04 مقالات، 06 مجلات ب 05 مقالات و04 مجلات ب 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 إنتاجاً للمقالات في مجال الحوكمة في القطاع البنكي وعلاقتها بالأداء بترتيب تنازلي مرفقة بعدد الاستشهادات، إذ برزت 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 ب: 17 مقالاً لتحل مجلة Corporate Ownership And Control ثالثاً ب: 14 مقال ومجلة Corporate Governance Bingley ب: 13 مقالاً في المركز الرابع، ثم خامساً مجلة Journal Of Banking And Finance ب: 10 مقالات.

الجدول رقم 10: عدد المقالات المنتجة في كل مجلة خلال فترة 2004-2023 مرفقة بنسائها 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 خامساً في عدد المقالات، إلا أن عدد الاستشهادات بها قد سجل أعلى قيمة له (2780)، في حين أن مجلة Corporate Ownership And Control المنتمية للناشر Virtus Interpress فقد سجل بها أقل استشهاد والذي بلغ 38 فقط بالرغم من حلولها ثالثة في عدد المقالات، في مقابل ذلك فمجلة Sustainability Switzerland

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

التي سجلت أعلى إنتاجية؛ إلا أن الاقتباس من مقالاتها الـ 22 فبلغ 575 فقط علماً أنها تنتمي للنشر MDPI وبقية المجالات فموضحة من خلال الجدول رقم 10.

والجدير بالذكر أن الناشر Emerald Publishing تنتمي له 04 مجلات من أصل 10 الأولى: أما *cite score* لسنة 2023 والخاص بكل مجلة المحسوب كما يلي:

مجموع الاستشهادات للفترة 2020-2022 مقسوم مجموع الأوراق المنشورة خلال الفترة 2020-2022 (James et al. 2019)، فقد سجلت من خلاله مجلة Corporate Social Responsibility And Environmental Management أعلى قيمة لها ب: 17.2، تليها مجلة Corporate Governance Bingley ب: 11.2 ثم مجلة Emerald Publishing ب: 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 المجالات التي لم نذكرها في التحليل ف: *cite score* الخاص بها فهو موضح ومبين في الجدول أعلاه رقم 10.

### الفرع الرابع: تحليل المؤلفين

توفر المراجعة الببليومترية ميزة هامة وهي القدرة على تحديد الباحثين في كل تخصص ومجال، 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 دائماً 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 مصنّفين حسب عدد المقالات المنشورة تنازلياً مرفقة بالاستشهادات والذي وجدنا 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

الكلي و *h-index*

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

## 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 استنادًا إلى بيانات قاعدة Scopus

وقد تمكن 03 مؤلفين في إعداد 05 مقالات، وهم كل من: Nawaz, T. و Aras, G. و El-Chaarani, H. باستشهادات مرتبين كالآتي: 171، 162 و 76، وب  $h$ -index يبلغ: 14، 12 و 10 على الترتيب، وهم ينحدرون تواليًا من دول: تركيا، لبنان وبريطانيا، ليأتي خلفهم المؤلف والباحث Haron, R. ب 04 مقالات وبأعلى استشهاد من بين هؤلاء العشر ب: 173 استشهادًا مع  $h$ -index يقدر ب: 17، مع العلم أنه ينحدر من دولة ماليزيا، أما بقية المؤلفين فأنتج كل واحد منهم 03 مقالات باستشهادات لم تتعدى 75 استشهادًا 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. ب: 18، هذان الأخيران فينحدران من دولتي ماليزيا ورومانيا.

والجدير بالملاحظة أن انتماءات نصف الباحثين العشر الأكثر إنتاجية هم من قارة آسيا وهو ما يتماشى مع ما تم استنتاجه في القارة الأعلى إنتاجًا (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 الببليومترية، 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 الحوكمة والأداء في البنوك، إذ نجد تركيز غالبية المنشورات ضمن ميدان العلوم الاقتصادية والمالية والمحاسبة بنسبة 63.21%، كما يساهم ميدان العلوم الاجتماعية بنسبة 14.19% من خلال 150 مقالًا؛ 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 المستقبل من 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 رؤية قيمة حول الاتجاهات الحالية والآفاق 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 مرفقاً بعدد الاستشهاد

الكلي و  $h$ -index

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قاعدة Scopus

كما لا يفوتنا عند تحليل المواضيع إلى ضرورة التطرق لملاحظة في غاية الأهمية، فدومًا سنجد أن عدد المقالات في الميادين سيفوق عدد المقالات التي تم اكتشافها عند البحث، ففي حالتنا نجد أن العدد الإجمالي للمقالات عند تحليل المواضيع 1042 في مقابل 586 مقالا من خلال البحث في قاعدة بيانات Scopus، وهذا التناقض ينشأ من خلال كون أن مجالات المواضيع يتم تعيينها 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 خصيصًا للدراسة.

### الفرع السادس: تحليل مساهمة المؤسسات البحثية

يعتبر تحليل المؤسسات الأكثر إنتاجًا واستشهادًا أيضًا ميزة إضافية أخرى للتحليلات الببليومترية التي يمكن أن تساعد الباحث في توجيه خطته الأكاديمية، حيث يجب على الباحث الذي ينوي إجراء تدريب بحثي أن يعرف مسبقًا البلدان والمؤسسات ومراكز البحث المتميزة في العالم.

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

كما نجد مشاركة عدة مؤسسات مختلفة من أنحاء العالم في إنتاج دراسات تخص تأثير الحوكمة 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

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

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى بيانات قاعدة Scopus

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

فنتائج الجدول أعلاه ترتب المؤسسات البحثية العشر الأكثر إنتاجًا للمقالات؛ حيث تعد دولتي ماليزيا وتونس موطنًا لـ: 04 مؤسسات وإنتاج قدر ب 50 مقالاً مناصفة بينهما، وبمجموع استشهد بلغ 616 استشهدًا لدولة ماليزيا، بينما دولة تونس فبلغ مجموع الاستشهادات 349 استشهدًا، 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 للحوكمة بدولها.

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

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

يفحص رسم الخرائط العلمية العلاقات بين مكونات البحث من خلال تحليل التفاعلات الفكرية والارتباطات البنيوية 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 دمجها مع تحليل الشبكة مفيدة في تقديم البنية البليومترية والبنية الفكرية لمجال البحث (Kent Baker et al. 2020)، وهذا بعد تصدير بيانات الدراسة من قاعدة Scopus بتنسيق CSV.

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

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

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا 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 المعارف 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 المستندات (مقالات، أطروحات، مداخلات، ... إلخ) بناءً على الكلمات المفتاحية التي يقوم بتحديد الباحث بغرض إنشاء علاقات وبناء بنية مفاهيمية لمجال الدراسة. وتستند الفكرة الأساسية لهذه الطريقة على أنه عندما تتكرر الكلمات في المستندات؛ فهذا يعني أن المفاهيم وراء هذه الكلمات وثيقة الصلة فيما بينها، من خلال تحديد أزواج أو مجموعات من الكلمات التي تميل إلى الظهور معًا وتشكيل كتلة مترابطة فيما بينها، كما أنها تستخدم المحتوى الفعلي للمستندات لبناء مقياس 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 ل 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 كالآتي:

- Banks و Bank لتشابههما مع Banking.

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

لتبقى لنا في الأخير 39 كلمة بواقع 1111 تكرارًا و 1245 قوة ارتباط إجمالية و 382 رابطًا مقسمة على 05 مجموعات، والتي وضعناها 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	عدد الروابط	العدد الإجمالي لقوة الارتباط	الكلمات	عدد التكرارات	عدد الروابط	العدد الإجمالي لقوة الارتباط
المجموعة الأولى: هيكل مجلس الإدارة				الموارد المالية	16	20	49
أداء البنوك	49	28	80	النظام المالي	19	28	86
مجلس الإدارة	24	22	54	أداء الأصول	23	29	101
حوكمة الشركات	210	37	310	المسؤولية الاجتماعية	10	17	33
الفعالية	20	12	28	الاستدامة	29	27	95
الأزمة المالية	24	22	60	التنمية المستدامة	16	22	56
التنوع بين الجنسين	16	17	31	المجموعة الثالثة: أداء البنوك التقليدية			
الحوكمة	44	26	68	البنكي	127	339	35

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

20	86	21	الحوكمة الاستراتيجية	27	15	23	البنوك الإسلامية
31	173	48	نهج الحوكمة	23	10	18	هيكلية الملكية
47	18	13	الأداء الصناعي	87	28	52	الأداء
37	13	12	الملكية	60	22	24	الربحية
37	15	11	بيانات اللوحة	15	07	12	أنظمة
			المجموعة الرابعة: هيكل الملكية	17	12	10	إدارة المخاطر
16	09	10	نظرية الوكالة				المجموعة الثانية: آليات الحوكمة الاجتماعية 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

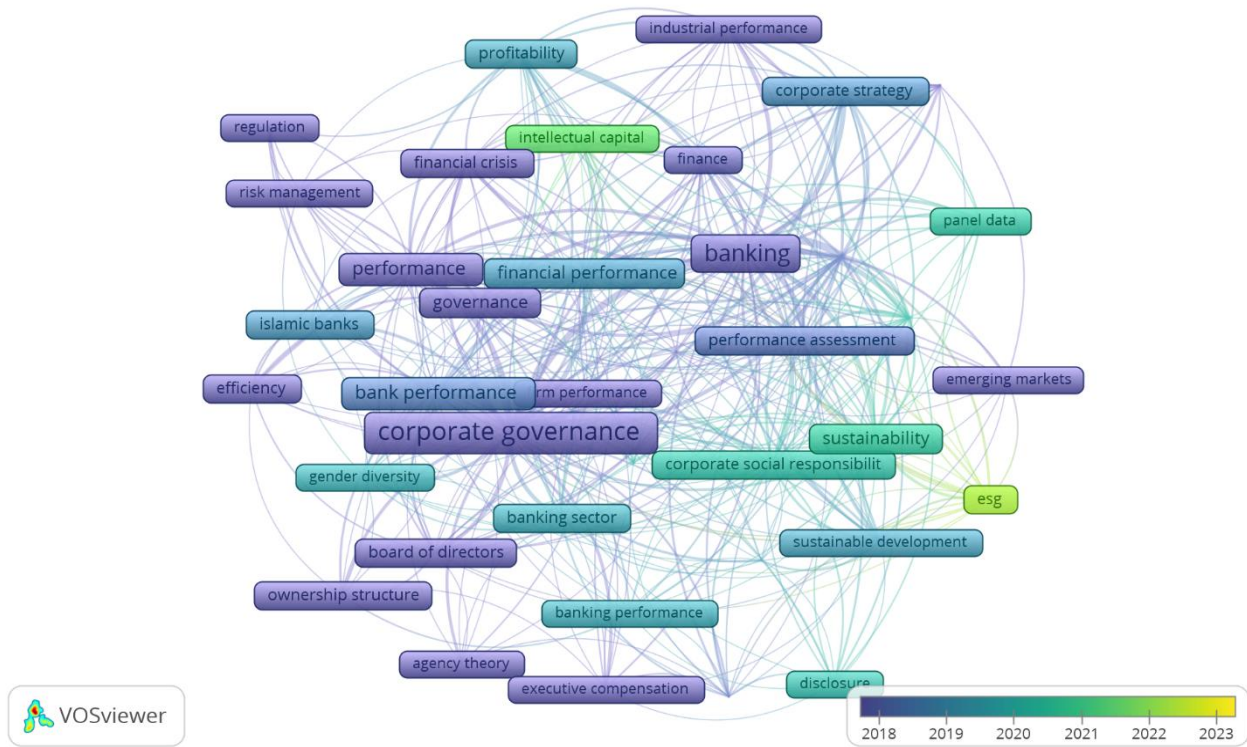
			المجموعة الخامسة: أداء البنوك الإسلامية	76	29	28	حوكمة المسؤولية الاجتماعية
89	30	43	الأداء المالي	27	14	10	الإفصاح
24	15	10	رأس المال الفكري	22	13	10	الأسواق الناشئة
28	14	19	البنوك الإسلامية	47	19	19	الحوكمة البيئية والاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا 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 الحوكمة 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، وأخيرًا المجموعة الخامسة (اللون الأخضر) فخصت 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 بتشكيلة مجلس إدارة البنوك؛ التي تحتوي على 13 كلمة رئيسية كالاتي: أداء البنوك، مجلس الإدارة، حوكمة الشركات، الفعالية، الأزمة المالية، التنوع بين الجنسين، الحوكمة، البنوك الإسلامية،

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

هيكل الملكية، الأداء، الربحية، الأنظمة وإدارة المخاطر، بإجمالي 526 تكرارًا و 258 رابطًا و 860 إجمالي قوة ارتباط؛ تريدت فيه كلمة "حوكمة الشركات" بتملكها ل 210 تكرارًا و 34 رابطًا و 310 إجمالي قوة الارتباط. وفي إطار هذه المجموعة أظهر البحث جهودا كبيرة نحو بناء مؤشر حوكمة الشركات سواءً لدى البنوك التقليدية أو نظيرتها من البنوك الإسلامية بالتركيز على هيكل مجلس الإدارة بدرجة كبيرة لأنه يعد أهم آلية حوكمة داخل البنك، وبالتالي فإن تكوينه خصوصًا من حيث الجنس يعتبر محددًا حاسمًا لأدائها بشكل عام كما أنه يقلل من شدة الأزمات المالية التي قد تعترضه 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 بقوة على نتائج المخاطر والضائقة 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، ووجود لجان فرعية، وفصل المناصب بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وأخيرًا 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 (Leblanc 2007) (Yeo 2012) (Tam et al. 2021).

المجموعة الثانية (آليات الحوكمة الاجتماعية والبيئية وتقارير الاستدامة):

تتعلق المجموعة الثانية بآليات الحوكمة الاجتماعية والبيئية وتقارير الاستدامة؛ تتشكل 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 تكرارًا و 267 رابطًا و 685 إجمالي قوة ارتباط، ترعمت فيها كلمة "حوكمة المسؤولية الاجتماعية" زيادة المجموعة ب: 28 تكرار و 29 رابط و 76 إجمالي 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 المرسله لأصحاب المصلحة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز سمعتها على المستوى الدولي (Leblanc 2007)، وهذا يكون من خلال إظهار أن البنك ملتزم بتنمية المجتمع وأقل استعداداً للانخراط في ممارسات من شأنها أن تضر بأصحاب المصلحة، وذلك بتنفيذ وتطوير الأنشطة البيئية والاجتماعية والحوكمة 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 تقتضيه تقارير الاستدامة (Schaltegger and Wagner 2006) (Birindelli et al. 2018) (Bătae, Dragomir, and Feleagă 2021).

### المجموعة الثالثة (أداء البنوك التقليدية):

تتعلق هذه المجموعة بأداء البنوك التقليدية من خلال 06 كلمات رئيسية تتألف كما يلي: البنكي، الحوكمة الاستراتيجية، نهج الحوكمة، أداء الصناعة البنكية، الملكية وبيانات اللوحة، إذ تمتلك فيه 232 تكراراً و132 رابطاً و719 كإجمالي قوة ارتباط، تصدرت فيها كلمة "البنكي" الترتيب ب: 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 (Zemzem, Guesmi, and Ftouhi 2017) (Ghosh and Ansari 2018)، والجدير بالذكر أنه تم قياس أثر الحوكمة على أداء البنوك التقليدية في معظم الدراسات من خلال بيانات اللوحة كونها تساعد الباحثين على تقييم المستويات والاتجاهات بمرور 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 ب: 17 تكراراً و15 رابطاً و25 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

للحكومة (البنوك العمومية) ربحية أقل من البنوك المملوكة للقطاع الخاص، على الرغم من انخفاض تكاليفها (Iannotta, Nocera, and Sironi 2007) (Tunay and Yüksel 2017) (Cornett et al. 2010)، كما ركز البحث 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 حصصاً كبيرة يقلل من مشاكل الوكالة وهو ما يرفع من أداء البنوك (Belkhir 2009)، كما أننا 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 و 59 رابط و 141 كإجمالي قوة ارتباط، حيث جاءت كلمة الأداء المالي في ريادة مجموعتها ب: 43 تكرار و 30 رابط و 89 كإجمالي قوة ارتباط، حيث ارتأت هذه المجموعة تسليط الضوء على مدى كفاءة رأس المال الفكري وعلاقة مكوناته الثلاثة (كفاءة رأس المال البشري، وكفاءة رأس المال الهيكلي، وكفاءة رأس المال العلائقي) بأداء البنوك الإسلامية، ليتم الوصول إلى أن كفاءة رأس المال الهيكلي وكفاءة رأس المال العلائقي هما المحركان الأساسيان للقيمة في تحقيق الأداء العالي للبنوك الإسلامية، إلا أن كفاءة رأس المال البشري تؤثر سلباً على أداءها (Asutay and Ubaidillah 2024) (Ur Rehman, Aslam, and Iqbal 2022).

### 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 تجاوز 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 قُسمت هذه الدول

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

إلى 05 مجموعات (cluster)، إذ يتم تمثيل كل مجموعة بلون، ويمكن تفسير ذلك على أن 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) فيها 05 دول: أستراليا، بنغلادش، الهند، اندونيسيا وإسبانيا، في حين أن المجموعة الثالثة (البنفسجي الغامق) فشملت 04 دول، وهي: الصين، تايبوان، الولايات المتحدة الأمريكية، فيتنام، والمجموعة الرابعة (البنفسجي الفاتح) فتتكون من الدول الثلاث الآتية: ماليزيا، نيجيريا وباكستان، أما المجموعة الخامسة والأخيرة (الأخضر) فهي بدورها يتواجد بها 03 دول، وهي كل من: ألمانيا، إيطاليا ورومانيا.

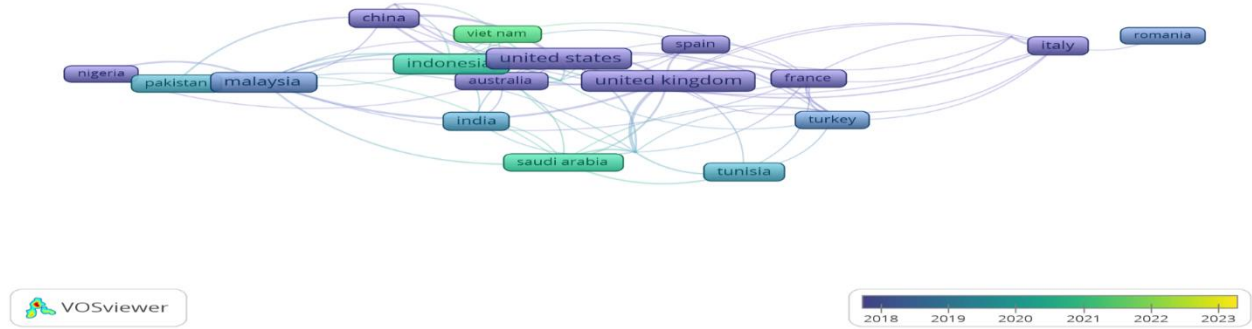
وتجدر الإشارة إلى أن الدول الممثلة في الشكل رقم لها أحجامًا مختلفة من الرؤوس، إذ من خلال تحليل أداة VOSVIEWR فيعتمد حجم الرؤوس على ما يسمى بالدرجة، أي عدد الاتصالات داخل الشبكة بأكملها، وكلما زاد عدد الاتصالات التي يمتلكها رأس ما في الشبكة، زاد حجمه في الرسم البياني للشبكة كما هو موضح في الشكل رقم 08.

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 أن الدول النامية كلبنان وتونس والسعودية 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 أن هناك تعاون بين الدول المتقدمة والنامية لإثراء الفهم بشأن الحوكمة 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 الببليومتري في هذه الدراسة، وقد تكون بعض الحواجز البارزة بسبب الاختلافات اللغوية التي يمكن أن تشكل عائقًا كبيرًا أمام التعاون الدولي في البحث، وقد يواجه الباحثون، وخاصة من دول مثل: تونس والسعودية 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 أيضًا من التعاون الدولي في البحث. كما قد يواجه الباحثون صعوبات في الحصول على تأشيرات أو تصاريح للسفر إلى دول أخرى أو قد يواجهون قيودًا على أنواع الأبحاث التي يمكنهم إجرائها، إضافة إلى ذلك يمكن أن تشكل الاختلافات الثقافية عائقًا كبيرًا 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 الحوكمة البنكية وتأثيرها على الأداء البنكي (Mushir, Sharma, and Nizamuddin 2023).

الشكل رقم 08: خريطة نتائج تحليل التعاون المشترك بين الدول وفق أداة VOSviewer



المصدر: visualization by VOSviewer

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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

#### الفرع الأول: المنهجية

قصد الإمام جيداً بموضوع بحثنا 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 تثري التحليل استناداً إلى الأدوات الكمية والاحصائية (Kumar 2017)، ويعد طريقة جد مثالية لاستخراج رؤى متعمقة من الدراسات البحثية الموجودة حول موضوع الدراسة (Wahyuningrum et al. 2023)، إضافةً على ذلك فإنه يُعتبر نهجاً منهجياً ودقيقاً لتحليل الوثائق التي تم الحصول عليها من المراجعة الببليومترية (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 الثغرات والاتجاهات أكثر قوة، نظراً لكونه يُمكن من إذا ما كانت الثغرات التي تم تحديدها قد تم سدّها، 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 الحوكمة البنكية على الأداء البنكي، مستبشرين في ذلك بعض المقالات التي وبالرغم من أنّ لها استشهادات أعلى إلا أنّه وعند اطلاعنا على محتواها وجدنا أنّها 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 استشهادًا حول الحوكمة البنكية والأداء

رقم المقال	عنوان المقال	عدد الاستشهادات	هدف الدراسة
01	Corporate governance in banking: The role of the board of directors (Andres and Vallelado 2008).	636	هدفت هذه الورقة البحثية إلى اختبار الفرضيات حول الدور المزودج 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 عامًا (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 تسليط الضوء على تأثير العلاقة بين الإفصاح عن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة وأداء 235 بنكًا 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 والحوكمة 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 نموذجًا متعدد الطبقات لحوكمة الشركات مساعدة المؤسسات البنكية الإسلامية على تحقيق أداء أفضل وخلق قيمة للمساهمين، من خلال عينة ل 86 بنكًا إسلاميًا و 86 بنكًا تقليديًا مشكل من 25 دولة خلال الفترة (2005-2005)

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

			(2011).
05	Board characteristics and Chinese bank performance (Liang, Xu, and Jiraporn 2013)	285	تقدم 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).
06	Corporate Governance and Performance in the Wake of the Financial Crisis: Evidence from US Commercial Banks (Grove et al. 2011)	214	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.
07	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)	200	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).
08	The impact of state ownership on performance differences in privately-owned versus state-owned banks: An international comparison (Cornett et al. 2010)	178	تكشف هذه الدراسة كيفية تأثير ملكية الدولة وتدخلها في النظام البنكي في بلد ما على أداء البنوك على عينة مكونة من 16 دولة أسيوية في الفترة 1989-2004، وهي الفترة التي شملت الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

09	Composition and Activity of the Board of Directors: Impact on ESG Performance in the Banking System (Birindelli et al. 2018)	172	يبحث هذا المقال عن تأكيد فرضيته الرامية إلى أن أداء ESG هو مقياس فعال لأداء الاستدامة للمؤسسات المالية، وللتحقق في هذا الافتراض تم اختيار 108 بنكاً كعينة بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا للفترة (2011-2016).
10	CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS: A SURVEY (de Haan and Vlahu 2016)	150	تهدف هذه الدراسة إلى كيفية إدارة الحوكمة 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.

المصدر: من إعداد الباحث.

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

من خلال المقالات المختارة نجد أنَّ فترة نشرها كانت مابين 2008 إلى 2019 بمجموع استشهادات بلغ 2919 استشهادًا، فالمقال الأعلى استشهادًا (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) 371 استشهادًا، في حين أنَّ المقال الأخير والذي قدم تحت عنوان: CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS: A SURVEY (de Haan and Vlahu 2016) فالاستشهاد به وصل إلى 150 استشهادًا، وكما تم ذكره فالجدول رقم يوضح تسلسل ترتيب هذه المقالات نزولاً حسب عدد الاستشهادات. كما يجب أن ننوه إلى ملحوظة هامة وهي أنَّ قدم سنة نشر المقال لا تؤثر بدرجة كبيرة على عدد استشاداته، وأبرز مثال على ذلك هو المقال المعنون كالآتي: Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector (Buallay 2019)؛ والذي بالرغم من حداثة نشره (سنة 2019) إلّا أنه جاء في المرتبة الثالثة (357 استشهادًا)، في حين أنَّ 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 Tobins'Q 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 مؤسسي قائم على القانون العام (كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة)، ومنها ما تتمتع بنظام 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 قيساسية قُدرت باستخدام طريقة المربعات الصغرى، لتفرز لنا مجموعة النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية بين حجم مجلس الإدارة الأصغر وأداء البنك باختلاف مقاييسه بشرط أن لا يتجاوز عددهم 19 مديراً، كون أنَّ وجود عدد أكبر من المشرفين والمستشاريين بمجالس إدارة البنوك 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 مقولة أن اجتماعات مجلس الإدارة تلعب دوراً أكثر استباقية 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 البنوك؛

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

أما **المقال الثاني المعنون ب:** Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies (Adams and Mehran 2012)، ففكرته تنطلق من مدى فعالية حوكمة البنوك في التصدي لأزمة الرهن العقاري، وهذا امتثالاً لما قرره 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 البنوك، وقد تم اختيار فترة الدراسة من سنة 1965 إلى غاية سنة 1999، أي قبل فترة حلركة إصلاح الحوكمة المتجسدة 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، وتتمثل 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 البنوك 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 مقترحات إصلاح الحوكمة.

في حين أن **المقال الثالث** والذي جاء موسومًا كما يلي: Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector (Buallay 2019) الأولى التي تطرقت إلى ضرورة تبني معايير الإفصاح عن الحوكمة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية للبنوك وربطها بالأداء، بحيث ترى أن تعزيز الإفصاح عن هذه المعايير (ESG) يؤدي إلى اتخاذ قرارات داخلية وخارجية مثلى، وبشفافية أكبر، وفرضٍ للاستقرار المالي في نفس الوقت، والمساهمة في استدامة اجتماعية أفضل، لأنها تعطي الصورة الكاملة لأداء البنوك المالي وغير المالي؛ ما يساهم في التخفيف من تآكل ربحيتها وتحقيق فرص ربح أكبر وتعزيز أدائها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يجذب اهتمام أكبر لأصحاب المصالح خصوصًا ولصناع السياسات عمومًا في جميع أرجاء العالم.

ولتحقيق هذا المبتغى ارتأى مؤلفو هذه الدراسة إلى قياس مستوى ESG عبر ثلاثة متغيرات، وهي: الإفصاح البيئي، الإفصاح الاجتماعي والإفصاح عن الحوكمة، وربطها بأداء البنوك ممثلًا في كل من: الأداء التشغيلي (مقاسًا بالعائد على الأصول ROA)، الأداء المالي (مقاسًا بالعائد على الأصول ROE) وأداء السوق (مقاسًا بمعيار Tobin's Q)، وقصد التحكم الأمثل في نموذج الدراسة تم وضع متغيرات اقتصادية كلية ممثلة في: الناتج المحلي الإجمالي لكل بلد (GDP) ومستوى الحوكمة لكل بلد (GOV)، وهذا كون بلدان عينة الدراسة تختلف فيما بينها من حيث: القدرة التكنولوجية، أنظمة الملكية الفكرية وكذا التنمية الاقتصادية والجغرافية.

ليتم فيها الأخير التوصل إلى مجموعة النتائج والاستنتاجات التالية:

- وجود تأثير إيجابي لمؤشر ESG مجمعًا على الأداء بمقاييسه الثلاثة (Tobin's Q، ROE، ROA).

- وجود تأثير مختلف عند تقسيم مؤشر ESG على الأداء بحيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- الإفصاح البيئي مرتبط بشكل إيجابي مع العائد حقوق الملكية ومؤشر أداء السوق، وهذا دليل على أن الربحية المالية والسوقية للبنك قد تم إنشاؤها بشكل أكبر من خلال المعلومات المنشورة حول القضايا البيئية. بناءً على هذه النتائج، تزيد البنوك في دول الاتحاد الأوروبي من عائدها على حقوق الملكية من خلال التركيز بشكل أكبر على الإفصاح البيئي، وهذا يعني أن أصحاب المصلحة في تلك البلدان على دراية بالممارسات البيئية ويعتبرونها في قراراتهم الاستثمارية بمثابة محرك رئيسي لتحسين كفاءة الأصول.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للبنوك له علاقة سلبية بمؤشرات الأداء الثلاثة. ولتوضيح ذلك، اعتقدت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للبنوك تتطور فالإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة تعمل في السياسات الاجتماعية لصالحها. وإن صح هذا الاعتقاد، فهناك ثلاث نتائج محتملة وهي: أن هذه السياسات تؤدي إلى تكاليف للبنوك، وهي التكاليف التي يتحملها أصحاب المصلحة والتي تخفض 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 تتوافق 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 Tobins'Q، 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 ب: Board characteristics and Chinese bank performance (Liang et al. 2013)، فيناقش 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 بنكاً منها هو الأكبر بالبلاد) لأوسع سلسلة زمنية (2003-2010) باعتبار أن 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 الأربعة الكبرى" المملوكة للدولة والانفتاح الكامل للقطاع البنكي أمام المنافسة الأجنبية عبر دراسة مجموعة شاملة من خصائص مجلس الإدارة (الحجم، التكوين وطريقة العمل) بتحليل تأثيراته على أداء البنوك (ROA، ROE) وجودة الأصول المقاسة بأربعة مؤشرات (نسبة القروض المتعثرة، إجمالي القروض المتعثرة، نسبة صافي الديون غير الممكن تحصيلها، الديون المشطوبة الصافية)، ليتمكن معدي 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 أن البنوك الصينية، تميل للمجالس التي تجتمع بشكل متكرر والمجالس التي تضم مديرين 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 أن البنوك الصينية تميل إلى مجالس الإدارة الصغيرة حتى يتحسن أدائها نحو الأفضل.

وفي تقييمنا **للمقال السادس** المعنون كما يلي: Wake of Corporate Governance and Performance in the 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 الحوكمة، حيث تم بناء 11 عامل حوكمة لالتقاط ستة أبعاد لحوكمة 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)، لشفر عن العديد من النتائج الرئيسية بناءً على نمط متسق نسبياً للأهمية الإحصائية لعوامل حوكمة الشركات عبر الانحدارات متعددة السنوات، وهي كالاتي:

- 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 تواتر 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 بمؤشر 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 خطي سلبي بجودة القروض؛

- يُظهر المديرون المشغولون ارتباطاً مقعراً بالأداء المالي ولكن لا يوجد ارتباط بجودة القروض؛

تدعو 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 للحوكمة الشركات في البنوك.

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

(Esteban-Sanchez et al. 2017) banking industry، ف جاء ليقدم تأثير الأداء الاجتماعي للشركات في التخفيف من آثار الأزمة المالية خلال الفترة (2005-2010) عبر ربطه بالأداء المالي ل 154 كيانًا ماليًا من 22 دولة: 55 بنكًا أوروبيًا و 49 بنكًا من آسيا و 10 من أوقيانوسيا، والتي معظمها تأثرت بشكل ملحوظ بالأزمة المالية، إذ تم تقسيم مؤشر الأداء الاجتماعي للشركات ل 04 أبعاد: حوكمة الشركات، والعلاقات مع الموظفين، والعلاقات مع المجتمع ومسؤولية المنتج، في حين تم تناول مؤشر الأداء المالي ممثلًا 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 المسؤولة عن الموظفين قد تنطوي على فوائد أكبر من التكاليف؛ مما يعزز من التزام الموظفين بالمنظمة، وبالتالي تحقيق ربحية أكبر، ويمكن أن يعني هذا أيضًا 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 سلبيًا عليهما؛ 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)، ويُرجع المؤلفون سبب ذلك إلى أن القضايا التجارية (علاقات العملاء ومسؤولية المنتج) لم تتم 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) إلى 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 انخفاضًا كبيرًا في الأداء مقارنة بالبنوك الخاصة حيث عملت بشكل أقل ربحية، واحتفظت 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)، ليقدم إضافة أخرى حول علاقة الحوكمة 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 والحوكمة، فالأداء البيئي يقيس قدرة الشركة على تقليل الانبعاثات البيئية، واستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة في عمليات الإنتاج ودعم البحث والتطوير للمنتجات والخدمات الموفرة للبيئة. ويقيس الأداء 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 يقاس 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 إيجابي لعدد النساء بمجالس 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 والحوكمة؛
- تأثير سلبي لاستقلال مجلس الإدارة على أداء ESG؛
- تأثير ايجابي بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة على أداء ESG لكنه ليس مهماً.

أما **المقال العاشر والأخير** الذي قُدم تحت عنوان: CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS: A 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 ثلاث 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، هياكل 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 والتكاليف الاجتماعية المرتبطة به، وكذا مساهمة المخاطر النظامية، وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم معظم الدراسات التي تم تناولها في هذه الدراسة لبيانات قابلة للملاحظة (في الغالب من الولايات المتحدة الأمريكية حيث البيانات أكثر وفرة)، وبالتالي فإن نتائجها تقتصر بشكل أساسي على البنوك المدرجة، ليتم التوصل إلى مجمل النتائج التالية:

- ارتباط إيجابي لحجم مجلس الإدارة بأداء البنوك؛
- ارتباط سلبي لاستقلال مجلس الإدارة بأداء البنوك؛
- نتائج متباينة فيما يتعلق بخبرة المدراء التنفيذيين عند ربطه بأداء البنوك؛
- نتائج متضاربة حول دور الملكية الخارجية والداخلية، حيث وجدت تأثير ايجابي وسلبي للملكية المركزة 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 المركزة شكل سيطرة الحكومة، فإن الأبحاث القائمة تجد عموماً تأثيراً سلبياً على جودة الحوكمة 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 حوافز تحمل المخاطر؛

- نتائج متباينة 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 كالاتي:

- الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة، ولا سيما ما إذا كانت فترة الأزمة مشمولة أم لا، فالبنوك التي تتحمل مخاطر عالية قد تتفوق على البنوك الأكثر حكمة قبل الأزمة، في حين يكون أداؤها أضعف أثناء الأزمة؛
- يتم تجاهل الترابط المتبادل بين أبعاد مختلفة للحوكمة الشركاتية إلى حد كبير، ولأن 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 الشركاتية للبنوك والتنظيم المالي والحوكمة الوطنية، وقد يكون للهيئات التنظيمية الوطنية المختلفة أهداف ومتطلبات مختلفة عند أداء وظائف المراقبة المختلفة نيابة عن المودعين، وقد يؤثر هذا التباين على كفاءة آليات الحوكمة المختلفة.

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج

يستخدم هذا الفصل أسلوب التحليل البليومتري 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 نتيج 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 البليومتري

بفضل تحليل الأداء للدراسات البليومتريّة 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، الميادين، الباحثين والمجلات الرصينة، وهذا ما قد مكنا من استكشاف العديد من النتائج.

فمن خلال السؤال البحثي الأول، والذي كان كمايلي: "ماهي 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 ل 586 مقال؛ أي بمعدل 28 مقال سنوياً، كما بلغ عدد الاستشهادات الإجمالية لهذه المقالات مجتمعة 16592 (لغاية 26 أوت 2024)، مع العلم أنّ سنة 2022 سُجلت بها أعلى ذروة (85 مقالاً).

وقد تركّز اهتمام الباحثين في البداية على مدى تأثير تركّز 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 أنّ 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 فإنّ اهتمام الباحثين شمل أيضاً البنوك

الإسلامية؛ إضافةً إلى متغيرات الحوكمة 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 أثبت نجاعتها في تحسين أدائها.

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

- شاركت 75 دولة في إنتاج مقالات دراستنا، إذ تصدر فيه الدول المتقدمة على شاكلة: المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا على أدبيات دراستنا، فلوحتها تهيمن هذه الدول على مايقارب ربع الإنتاج، وهو ليس بالاكشاف المفاجئ على اعتبار أن بريطانيا تعتبر رائدة في حوكمة الشركات منذ القدم (تقرير كادبوري سنة 1992، ولظهور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمدافع شرس عن ممارسات الحوكمة)، كما أنه عند التمحص الدقيق في هذا الجانب؛ فنجد أن دول اقتصاديات الناشئة بقارة آسيا اهتمت بدرجة كبيرة بموضوع دراستنا، حيث وجدنا أن 05 دول بها تتواجد ضمن العشر المراتب الأولى عالميًا في إنتاج المقالات، وقد أرجعنا سبب ذلك لتداعيات الأزمة الآسيوية لسنة 1997 إلى الاهتمام بهذا الموضوع على المدى الطويل، وأخيرًا فإن الدول النامية الأخرى فلا تولي أهمية كبيرة لهذا الموضوع باستثناء دولة تونس التي كان لها إنتاج قدر ب 32 مقالًا والذي مكنها من أن تكون ضمن الدول العشر الأكثر إنتاجًا.

وبخصوص السؤال البحثي الثالث الذي قدم كما يلي: " ما المجالات الأكاديمية التي كانت بمثابة المنصات الرئيسية لمجال تأثير الحوكمة البنكية على أداء البنوك؟"، فت من خلاله التطرق إلى المجالات العشر الأولى الأكثر إنتاجًا مرفقة بعدد الاستشهادات الخاص بكل مجلة وكذا ناشرها، فتوصلنا من خلاله إلى مايلي:

- ساهمت 159 مجلة في إنتاج مقالات دراستنا، تصدرت فيه مجلة Sustainability Switzerland الترتيب ب: 22 مقالًا، تليها مجلة Banks And Bank Systems ب: 17 مقالًا، فمجلة Corporate Ownership And Control ثالثًا ب: 14 مقالًا، ومجلة Corporate Governance Bingley ب: 13 مقالًا في المركز الرابع، ثم خامسًا مجلة Journal Of Banking And Finance ب: 10 مقالات. إذ ساهمت المجالات الموجودة ضمن العشر المراتب الأكثر إنتاجًا في ما يقارب خمس الإنتاج، ومن خلال هذا التحليل وجدنا أيضًا أن الناشر Emerald Publishing تنتمي له 04 مجلات من أصل 10 الأولى، وفيما يخص عدد الاستشهادات الإجمالي فإن مجلة Journal Of Banking And Finance التي تنتمي للناشر Elsevier فإنها صنفت كأول مجلة من

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

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

- أولًا، 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 مختلفًا 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: Nawaz, T. و Aras, G. و El-Chaarani, H. قد ساهم كل واحد فيهم في إنتاج 05 مقالات، ، ليأتي خلفهم المؤلف والباحث Haron, R. ب 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. و Bouteska, A. فساهموا بإنتاج 03 مقالات لكل واحد منهم. كما وجدنا أن 159 مؤلفًا ساهموا في إنتاج العدد الكلي لمقالات دراستنا، وتجدر الإشارة إلى أن معظم الباحثين الأكثر إنتاجية من قارة آسيا، وهو ما يتماشى مع ما تم اكتشافه في السؤال البحثي الثاني حول القارة الأعلى إنتاجًا.

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

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

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

وأخيرا فالسؤال البحثي السادس المعنون وفق مايلي: "ماهي المؤسسات البحثية التي ساهمت بشكل كبير في إنتاج الأدبيات التي تربط بين تأثير الحوكمة 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 منهما، حيث ساهمت المؤسسات الجامعية التالية بدولة ماليزيا: Universiti Teknologi MARA, Universiti Putra Malaysia, International Islamic University, Universiti Malaya Malaysia ، بإنتاج بلغ 25 مقالا، وهو نفس عدد الإنتاج الذي ساهمت فيه الأربع مؤسسات الجامعية بدولة تونس الآتي ذكرها : Université de la Manouba, University of Sfax, FSEG Sfax : Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax, Université de Tunis - ، أما باقي المؤسسات فكانت موطنها قارة أوروبا ب 17 مقالا والتي تم ذكرها بالتفصيل في تحليل هذا الجزء أعلاه، ويعود تصدر ماليزيا لعدد المؤسسات البحثية متزامنا مع ما تم استكشافه في تحليل الدول الأعلى إنتاجية من حيث عدد المقالات والذي حققت من خلاله المرتبة الثالثة عالميا، كما قد تمكنا عبر هذا التحليل من الوصول إلى نتيجة هامة متمثلة في أن الدول النامية تولي مؤسساتها لموضوع الحوكمة البنكية وعلاقته بالأداء بدرجة كبيرة، وهو ما يوجب على الهيئات الرسمية بهذه البلدان إلى تبني نتائج هذه الدراسات من أجل إنشاء نظام فعال للحوكمة، كما يجب على الباحثين ومؤسسات الدول الأخرى ربط علاقات أكاديمية وبحثية مع هذه المؤسسات نظرا لخبرتها الكبيرة في موضوع دراستنا.

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

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

فمن خلال السؤال البحثي السابع الآتي ذكره: "ما هي البنية الفكرية والاكتشافات التحويلية لأبحاث الحوكمة 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 فما أكثر من أصل 1816، وبعد إجراء بعض التعديلات المنهجية وجدنا أن 39 كلمة حققت مرادنا بإجمالي تكرار يقدر ب: 1111 تكراراً و 1245 قوة ارتباط اجمالية و 382 رابطاً، وهو ما مكننا من استخلاص مجمل النتائج التالية:

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

- يعتبر هيكل مجلس الإدارة مشكلاً في عدد المديرين المستقلين ووجود 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 الحوكمة بإدخال متغيرات كالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للبنوك والحوكمة البيئية جد ضرورية في تحسين الأداء المالي للبنوك خصوصاً لدى الدول الناشئة، من خلال دورها المتميز في تعزيز سمعة الدول، فالنظر إلى عناصر الحوكمة هذه مجتمعة يشكل حجر الأساس للاستدامة المؤسسية؛

- لجأت معظم الدراسات في تقييمها لأداء البنوك التقليدية عند ربطها بمتغيرات الحوكمة 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 المقطعية، فقد أتاحت تسهيل جمع مجموعة أوسع من البيانات حول كل عنصر من عناصر متغيرات الحوكمة، ومن خلال هذه المجموعة (المجموعة الثالثة) وجدنا أن أداء البنوك التقليدية يتحسن كثيراً عندما يكون هناك نهجاً مثالياً للحوكمة (حجم مثالي لمجلس الإدارة واستقلاله وكذا استقلال مختلف لجانه)؛

- يعتبر متغير هيكل الملكية مفسراً أقرب لنظرية الوكالة التي من خلالها ظهر مفهوم الحوكمة، حيث كان له نصيب كبير من اهتمام الباحثين وبالأخص عند التطرق لدرجة تركيز 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 أن البنوك التي لديها هيكل ملكية يمتلك فيه المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة حصصاً كبيرة يقلل من الصراع المحتمل بين هذه الأطراف وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء البنوك؛

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

وفيما يخص الإجابة عن الجزء الثاني من السؤال البحثي السابع، فلجأنا إلى تحليل التعاون المشترك بين الدول، فقمنا بتضمين الدول التي تجاوز عدد مقالاتها المشتركة 10 مقالات، فأنتجت لدينا 22 دولة مقسمة على 05 مجموعات، وكان النصيب الأكبر لدول قارة آسيا ب 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 الحوكمة 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 الثغرات البحثية واستخراج متعمقة حول موضوع بحثنا، فمن خلال هذه الطريقة استطعنا الإجابة عن السؤالين البحثيين المتبقين المتمثلين في:

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

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

وقد تمكنا من استخراج مجموعة النتائج الآتية:

- تكوين مجلس الإدارة وحجمه مرتبطان 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، ووزن الصناعة البنكية في كل بلد، وملكية البنوك، والاختلافات التنظيمية والمؤسسية؛

- يجب أن يأخذ تنظيم الحوكمة بعين الاعتبار السمات الفريدة لحوكمة البنوك، فالبنوك أكثر عرضة لعدم امتثال المعلومات مقارنة بنظيرتها من الشركات، وهو ما يسلّزم إعداد مقترحات جد خاصة لإصلاح حوكمة البنوك؛

- يعتبر الإفصاح عن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة بالبنوك ضرورة جد ملحة لتحقيق الاستدامة، فتعزيز الإفصاح عن هذه المعايير يؤدي إلى اتخاذ قرارات داخلية وخارجية مثلى ما يرفع من درجة الاستقرار المالي للبنوك، وقد تم استنتاج أثر إيجابي لهذا المؤشر (ESG) مجتمعاً على الأداء المالي للبنوك. كما وجد 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 تتوافر لدى البنوك التقليدية؛ فإنه لديها مجلس رقابة شرعية يراقب أنشطتها خصوصاً المالية منها، وهو ما يجعل أدائها أكفئ وبالأخص عندما يؤدي دوراً إشرافياً أكثر منه استشارياً، على اعتبار أن نموذج الحوكمة 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 وُجد 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 أساسي أقل، وكانت مخاطر الائتمان أكبر من البنوك المملوكة للقطاع الخاص وهذا قبل عام 2001، حيث أُرجعت 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. فمصائب قوم عند قوم فوائد؛ فبناءً على هذه النتائج بنت باقي الدول سياستها الحوكمية حتى لا تقع في أخطاء سابقتها من هذه الدول؛

- نهج الحوكمة الشركاتية التقليدية يختلف عن تلك المطبقة على البنوك؛ وقد يفسر ذلك من خلال ثلاث خصائص تجعل البنوك خاصة، وهي: التنظيم، هيكل رأس مال البنوك، تعقيد وغموض أعمالها وبنيتها، وعليه فإن الحوكمة المؤسسية المثلى للبنوك مختلفة، حتى من منظور الحوكمة المؤسسية التقليدية.

## خلاصة الفصل:

كشفت دراستنا التي استندت إلى التحليل الببليومتري 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 الحالي 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 بمجال البحث مثل سنوات النشر ودول البحث ونوع المقالات. بالإضافة إلى ذلك، قدمت هذه الدراسة الببليومترية 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؛ أن مفهوم حوكمة الشركات قد ازداد توجهه 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، والاحتيالات المحاسبية، وإدارة المخاطر، والاستراتيجية، والإفصاح، وغير ذلك. علاوة ذلك وجد أن البنوك الإسلامية تولي أهمية كبيرة للحوكمة البنكية باعتبار أن هدفها الأسمى اجتماعي أكثر منه ربحي خصوصاً أن 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

### **تمهيد:**

شهد النظام البنكي الجزائري تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة، الأمر الذي دفع إلى إطلاق مبادرات قوية لإصلاحه وتحديثه، وقد سهّلت هذه الإصلاحات في تطويره وتنميته في مجالات عديدة، غير أنّ بعض الجوانب لا تزال تتطلب بذل المزيد من الجهود للوصول إلى قطاع بنكي فعّال ومتطور. وفي هذا السياق، سعت الجزائر إلى إعادة هيكلة النظام البنكي تدريجيًا 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 أثرًا إيجابيًا على الأداء العام للنظام البنكي الجزائري.

وتُدرِك الجزائر لأهمية القطاع البنكي في مواجهة التحولات العالمية والصعوبات والضغوط التنافسية، وكغيرها من الدول؛ فهي مُلزَمة بتوفير حوكمة فعّالة لمؤسساتها المالية لتحقيق أداء أفضل، ولعلّ الإصلاحات التي نفذتها الجزائر خير دليل على التزامها بدعم مؤسساتها البنكية، وتمكينها من الصمود والاستقرار، لا سيما في ظل الأزمة التي أعقبت إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري؛ حيث كشفت هذه الأزمة عن أوجه قصور مُختلفة، مما استلزم عليها تحسين قواعد الحوكمة للبنوك 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 23-09؛ وإلى دوافع تبني الحوكمة، ومن ثم لآليات الحوكمة التي وفرها المشرع الجزائري؛ لنختتمها بتحليل الأداء المالي وفقًا لمؤشرات الربحية، مؤشرات الصلابة المالية، ومؤشرات جودة محفظة القطاع البنكي للبنوك العاملة في الجزائر في الفترة (2023-2004)؛ وإلى مدى تأثير هذه الآليات على الأداء المالي لها.

### **المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية**

قبل التطرق إلى اعتماد آليات الحوكمة 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 الحوكمة؛ وهذا من أجل فهم تأثير آليات الحوكمة الخارجية عليه.

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

بعد الاستقلال، ورثت الجزائر نظامًا بنكيًا يتجاوز 20 بنكًا تُنظّمه مبادئ السوق الفرنسية، المُصمّمة في معظمها لخدمة المستعمرين، 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 إطارًا ماليًا قائمًا 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 والمتعاقبة وآثارها 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، نتيجة 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 وتجزأة 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 يتوافق مع المتطلبات الاقتصادية والاحتياجات الوطنية (Meriem 2020).

**ثانيًا/-** تأسيس البنك المركزي الجزائري BCA في ديسمبر 1962

تم إنشاء وتأسيس البنك المركزي الجزائري من قبل المجلس التأسيسي بموجب القانون 62-144 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962، كمؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية وبالاستقلال المالي، ليحل مكان بنك الجزائر الذي أسسته فرنسا إبان الحقبة الاستعمارية بتاريخ 04 أوت 1951، حيث يعد 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 والضمانات والخدمات الاستشارية المالية والاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، يعمل كمشرف على النقد الأجنبي ويشرف على مراقبة ميزان المدفوعات (Aminachenaa 2021).

**ثالثًا/-** إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية "CAD" في ماي 1963:

أدى غياب رغبة البنوك العالمية في تمويل الاقتصاد الوطني إلى تسريع إنشاء هذا الصندوق، والذي كان بتاريخ 07 ماي 1963 بموجب القانون 63-165، 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 المربحة ضمن سياق برامج وخطط الاستثمار التي تعدها 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).

**رابعًا/-** 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 يوميًا، لذا تم طلب المساعدة من الدول الأخرى لإنهاء إجراءات الإصدار، وحُدِدت قيمة الدينار بـ 18 غرامًا من الذهب،

وهو ما يُعادل قيمة الفرنك الفرنسي في ذلك الوقت، وقرر حينها قرر البنك المركزي بإصدار أربع فئات من الأوراق النقدية لتحل محل العملة الاستعمارية، وهي: 5، 10، 50، و100 دينار (Rachida 2014).

#### **خامساً/- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP" في أوت 1964:**

تأسس هذا الصندوق في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 64-227، وهو مسؤول عن جمع الودائع الصغيرة للأفراد والعائلات، حيث يتولى هذا الصندوق دعم ثلاث أنواع من العمليات التمويلية في المجال التالية: 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 بنكاً 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/- تأميم البنوك الأجنبية وإقامة بنوك وطنية:**

استمرت البنوك الأجنبية في العمل منذ عام 1963، عندما بدأ البنك المركزي أنشطته حتى عام 1966، إيذاناً ببداية تأميم البنوك الأجنبية، وأدى ذلك إلى إنشاء نظام بنكي وطني يضم اتحاداً من البنوك العمومية لسدّ 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 تأميم 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 الباريسي 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" 29 بتاريخ 29 ديسمبر 1966 نتاجاً عن دمج البنوك التالية: البنك التجاري والصناعي بفروعه المتواجدة بوهان، الجزائر العاصمة، وعنابة، وكذا البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري. ويقوم هذا البنك بجميع الأنشطة البنكية التقليدية، فضلاً عن تمويل القطاع العام، وتحديداً في

مجال السياحة والأشغال العامة والبناء والري وصيد الأسماك، كما أنه يمول العديد من المؤسسات الخاصة لدعم الأعمال التجارية التقليدية والمحلية وكذلك المهن الحرة.

**3/-** 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 للائتمان المحلي وقسم للعلاقات الدولية، وهو مكلف ومسؤول 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 قروضًا.

#### **الفرع الثاني: المرحلة الثانية (1971-1985): تطبيق الإصلاحات البنكية والمالية الأولى**

تجسدت التغييرات البنكية الأولية 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 ضروريًا 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 تقليص عجز التمويل العام من خلال توجيه قروض الاستثمار من الحكومة إلى البنوك، وهذا لكونه يضمن أن يكون التمويل البنكي حاسمًا في تقييم الناتج الوطني القومي (Benaichi Djamilia 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؛

- ضرورة الالتزام بالفلسفة العاملة والشاملة للتنظيم الاقتصادي، وضرورة أن يتماشى النظام المالي معها، ليكون بمثابة آلية لتنفيذ التنمية التي تتجلى من خلال الخطط المدروسة؛

- ضرورة توحيد قرارات الاستثمار وتنفيذ نظام تمويل يتماشى مع هذا الاتجاه أمر ضروري لدعم مبدأ الاتساق والانسجام، باعتبار أن إدارة التدفقات الحقيقية مصحوبة بالإشراف على التدفقات النقدية.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف، تم إنشاء هيئتين استشاريتين منفصلتين لتسيير 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 وتكاليفها في إطار أهداف وبرامج النمو الاقتصادي الوطني، كما يدرس المجلس فرص تنويع مصادر الادخار 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 تُقدّم أفكارها وتوصياتها إلى وزير المالية حول جميع القضايا البنكية والمجالات ذات الصلة، حيث تسعى اللجنة إلى اقتراح تدابير لضمان سرعة تنفيذ خطط الاستثمار، وضمان رقابة فعّالة، 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 للتنبؤ باحتياجات التمويل المستقبلية للمؤسسات المالية، إضافةً إلى ذلك تقوم اللجنة بدراسة البيانات المالية وميزانيات المؤسسات المالية، وترفع تقاريرها إلى وزير المالية.

#### **ثانيًا/- مبادئ السياسة التمويلية التي شهدتها المرحلة الثانية:**

قدّم هذا الإصلاح إطارًا جديدًا لعلاقات وتفاعلات 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 خُولَ تسييرها لهذه المؤسسات المالية المتخصصة؛

**3/-** يتم الحصول على التمويل على القروض الخارجية عبر الخزنة العامة والبنوك والمؤسسات المالية الرئيسية.

أما المبادئ والعمليات التي حكمت السياسة التمويلية طوال هذه المرحلة، فهي كما يلي: (Khadidja 2022)

**1/-** مبدأ مركزية 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 الخزنة والبنوك لتلبية متطلبات تنفيذ البرامج التي وضعها المخطط؛

**2/-** مبدأ التوزيع المخطط للائتمان: يُنظر إلى البنك باعتباره أداة للتخطيط الذي تسيطر عليه الدولة. ونتيجةً لذلك، يُوحّد توزيع الموارد بين مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يُمكن 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 يُحدّد 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، مُفوضةً مسؤولية الرقابة إلى البنوك، التي تعمل كوسيط 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 يُمليه توجيه من وزارة المالية الذي يُلزم كل بنك بتمويل المؤسسات العاملة في القطاع الاقتصادي نفسه؛

**5/-** منع التمويل الذاتي: يسعى هذا المبدأ إلى تمكين الدولة من تخطيط وتنظيم الموارد مركزياً، وتخصيصها للمؤسسات التي تعتبرها في أمس الحاجة إليها، مع تقييد 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 (1980-1984)، 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 الحوكمة الاقتصادية، وخاصة داخل القطاعين البنكي والمالي. وقد تجلّى 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 بنظام البنوك والقرض، وكذا 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 86-12 المؤرخ في 19/08/1986 والمتعلق بالنظام البنكي والائتماني، حيث حدّد التشريع بشكل صريح وظائف ومسؤوليات البنك المركزي والبنوك التجارية، وفقاً للمبادئ العامة واللوائح المتعارف عليها للعمليات البنكية، كما أكد على أهمية السياسة النقدية في تنظيم ومراقبة حجم المعروض النقدي المتداول، بما

يتوافق مع أهداف السياسة الاقتصادية الكلية، مستندًا في ذلك إلى المخطط الوطني للاتئتمان، 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 حدّد هذا القانون بشكل دقيق التغييرات المحددة التي طُبِّقت داخل النظام المالي (Rachida 2014).

#### **ثانيًا/- قانون استقلالية البنوك 1988:**

بالرغم من الإصلاحات التي جاء بها قانون نظام البنوك والقرض 12-86، إلا أنها لم تعزز من وظائف وكفاءة القطاع البنكي، حيث جاء القانون 88/06 المتعلق بالمؤسسات الاقتصادية العامة، كأداة مساعدة ومكملة له، بتمتع 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 البنوك من الالتزام بالقانون 88-01 الصادر في 12 يناير 1988، والذي يعد بمثابة التشريع التأسيسي للمؤسسات الاقتصادية العمومية. وفي هذا الإطار، صُدِر 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 تقدمًا كبيرًا بفضل صدور القانون رقم 90-10، الصادر في 14 أبريل 1990، إذ يعتبر هذا القانون في نظر المحللين من أهم التشريعات التي سُنّت بعد الاستقلال، فهذا القانون لا يُقدم ابتكارات جديدةً مقارنةً بالوضع السابق فحسب، بل يُقدم أيضًا نموذجًا مناسبًا تمامًا للاقتصادات المتقدمة والمتطورة، حيث يشمل هذا القانون جميع العناصر: الهيكل القانوني للبنوك (شركات المساهمة)، ونطاق العمليات (البنوك الشاملة والكيانات المالية المتنوعة)، والتنظيم البنكي (المعايير الاحترازية 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 الحقيقية:**

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 تقيمها تلك السلطة نفسها.

**ثانياً/- الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:**

وهذا يعني بأن 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 ويخضع لقوانين معينة.

**ثالثاً/- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:**

تم تجريد الخزينة العمومية من سلطاتها في منح القروض؛ لتحصر 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، ليلغي التشريع هذا التعدد بإنشاء سلطة نقدية واحدة مستقلة تُعرف باسم مجلس النقد والقرض.

**خامساً/- وضع نظام بنكي على مستويين:**

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.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا القانون قد تم تعديله مرات عديدة، كما يلي:

**1/- الأمر رقم 01-01 الصادر في 2001/02/27:**

استجابةً للعديد من أوجه القصور في تطبيق قانون النقد والقرض رقم 90-10، أصدرت السلطات الجزائرية تنقيحات 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

لعدم التوافق بين معيار اقتصاد السوق المالي الذي يدعو إليه القانون والسلوك التشغيلي للبنوك، علاوة على ذلك، لم تستوفِ البنوك متطلبات اعتمادها، لهذا صُدر الأمر 01/01، معدّلاً أو مكملًا أو متممًا أو ملغياً ل 14 مادة من أصل 215 مادة من القانون 90-10 (Mediani Mohamed 2019).

### **2/- الأمر رقم 03-11 الصادر في 26/08/2003 المتعلق بقانون النقد والقرض:**

صدر هذا التشريع بعد أن لاحظ المسؤولون قصورًا مستمرًا 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 أكدته تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الذي عبّر 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 أثرًا سلبيًا 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**

نُشر القانون النقدي والمصرفي رقم 09-23، المؤرخ في 21 جوان 2023، في العدد 43 من الجريدة الرسمية؛ الذي جاء ليُلغي الأمر رقم 11-03 المؤرخ 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، إذ يُعدّ هذا القانون جزءًا لا يتجزأ من مبادرة الإصلاح الاقتصادي والمالي التي تتفدها السلطات العمومية بالجزائر مؤخرًا، حيث يتضمن هذا التشريع عدة تعديلات تهدف إلى تعزيز الرقابة على القطاع البنكي، وتحديدًا بنك الجزائر، بغية زيادة وتعزيز شفافيته، ولكي يمنح مجلس النقد والقرض صلاحيات أوسع لمواكبة التغيرات الجارية في القطاع البنكي وتوجيه عملياته بكفاءة، كما مُنحت له صلاحيات جديدة لاعتماد بنوك الاستثمار، البنوك الرقمية، مقدمي خدمات الدفع، والوسطاء المستقلين، بالإضافة إلى كيفية منح الترخيص لإنشاء مكاتب الصرف، علاوة

### الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

على ذلك يعزز هذا التشريع من مكانة اللجنة المصرفية كجهة رقابية، قصد تعزيز الثقة والاستقرار في القطاع  
البنكي بصفة عامة (Hmadi Abderrazak 2024).

### **المطلب الثاني: دوافع تبني الحوكمة 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 الحوكمة لتعزيز دور القطاع البنكي في الجزائر.

#### **الفرع الأول: أزمة البنوك الخاصة دافع لتبني الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري**

تعد الهزات التي شهدتها كل من: بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري الجزائري دافع كبير ومحفز لبنك الجزائر قصد تبني الحوكمة؛ فهذه الأزمات قد بينت على ضعف رقابته على البنوك، وفيما يلي نستعرض الأزميتين التي عصفت بالبنكين سابقين 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 قُدرت أصوله بنحو 1.2 مليار دولار، حيث وُجد أن سوء إدارة وظيفة الرقابة في بنك الجزائر على بنك الخليفة خلال بداية نشاطه عاملاً رئيسياً ومساهماً في الأزمة المالية التي واجهها هذا الأخير، وهذا ما أشارت له اللجنة البنكية وأكدت في إحدى مذكراتها المتعلقة بأنشطة الرقابة والتفتيش، وقد تجلّى سوء الإدارة الذي اتسم بضعف الحوكمة 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؛

- غياب المتابعة والإشراف والرقابة؛

- إهمال الالتزام بالإجراءات الاحترازية وقواعد الحيطة والحذر؛

كما قد واجه بنك خليفة مأزقًا صعبًا 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 حفاظًا وحمايةً لمصالح المودعين، حيث عوضت شركة ضمان الودائع المودعين بمبلغ 600,000 دينار جزائري، إلا أن هذا المبلغ لم يكن كافيًا؛ مما استدعى تصفية البنك وتطهير وتسوية الحسابات وكذا تصفية أصوله.

**ثانيًا/- أزمة البنك الصناعي والتجاري الجزائري:**

حصل هذا البنك على ترخيص من بنك الجزائر في سبتمبر 1998، إلا أنه هو الآخر قد حدثًا وأزمةً مماثلةً للتي وقعت لبنك خليفة، إذ أنه في عام 2001، نفذت الجهات المختصة لبنك الجزائر برنامجًا رقابيًّا شاملًا، حيث أجرت العديد من عمليات التفتيش الميدانية على البنك، ومن خلالها رصد المفتشون العديد من المخالفات للأطر القانونية والتنظيمية التي تنظم العمليات البنكية (Houcine Belajouz 2018)، بما في ذلك: (Lamia 2018)

- عدم وجود اهتمام كافي بالتسيير الفعال داخل القطاع البنكي، وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الشيكات غير المدفوعة؛

- عدم كفاية رصيد الحساب الجاري لدى بنك الجزائر؛

- عدم وجود وتخصيص 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.

**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 البنوك، بالتعاون مع مجلس النقد والقرض بإلغاء الاعتماد الممنوح له سابقاً والشروع في تصفيته، عبر تعيين مصفين لتنفيذ إجراءات التصفية، وهذا بعدما 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 الحوكمة وفق ما تقتضيه ممارسات الحوكمة الجيدة بالبنوك ضرورة جد ملحة، ومن بين هذه الأسباب مايلي: (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، متحمة آثار الحقبة السابقة السلبية التي تتعارض مع التحول نحو اقتصاد السوق من حيث:

- معالجة مطولة لطلبات القروض، وتخلف لأنظمة الدفع؛

- منح وتقديم القروض لأهداف سياسية بدلاً من قروض اقتصادية نجعة وفعالة، وذلك بسبب القدرة التنافسية المحدودة للبنوك الخاصة؛

- أدت الأزمات والمشاكل التي واجهتها البنوك الخاصة إلى تقويض ثقة المواطنين في هذه المؤسسات البنكية؛

- 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 تسيير البنوك:**

لم يكن منح القروض للمؤسسات مشروطاً بمقاييس كفاءة الأداء، بل كان يهدف فقط إلى استدامة عملياتها، مما أدى إلى تعرض النظام البنكي لتركيز المخاطر، حيث وضع قانون النقد والائتمان حدوداً للبنوك فيما يتعلق بإصدار القروض، إذ كُلفت 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 لتظلمات وشكاوي الموظفين التي بالرغم من كونها مؤشرات حاسمة لجودة الخدمات البنكية؛ ساهمت في عدم الرضا واللامبالاة داخل البنوك الجزائرية، ولا سيما البنوك العمومية.

#### **ثالثاً/- عجز النظام البنكي عن تعبئة الادخار:**

أدى غياب سياسة ادخارية فعّالة وخطة عمل واضحة وفعّالة إلى ظهور السوق الموازية، كما أن نقص أدوات الادخار أدى إلى عدم قدرة البنوك على طرح منتجات مالية مبتكرة قادرة على جذب رؤوس الأموال، لا سيما في ظل غياب سوق مالية فعّالة، ونتيجة لذلك تراجعت ثقة الجمهور بالبنوك، سواء لدى الجمهور المحلي أو لدى المستثمرين الدوليين. علاوةً على ذلك، لا تواكب 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.

**خامسًا/- الضعف التكنولوجي:**

تعاني البنوك الجزائرية من غياب شبكة اتصالات متطورة تلبي متطلبات المعاملات المالية المعاصرة..، حيث أن المعاملات التجارية تُجرى نقدًا في الغالب، نظرًا لضعف التفاعل الإيجابي والثقة الواسعة في أنظمة الدفع الإلكتروني، كما أن استخدام غالبية بطاقات الدفع بين البنوك الممنوحة يتم فقط لعمليات السحب، إضافةً إلى ذلك فإن إصدار البطاقات الأجنبية مقيد مقارنة بنظيراتها على المستوى العالمي.

**المطلب الثالث: المجهودات المبذولة لتبني الحوكمة في الجزائر**

سعت الجزائر إلى ضمان تعزيز الحوكمة 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 تجلّى ذلك في إصدارها للمدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، وبرنامج العمل الوطني للحكامة، إضافةً لسن المشرع الجزائري لعديد من التشريعات لمحاربة الفساد المالي والإداري وتعزيز أطر الحوكمة.

**الفرع الأول: إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات**

انعقد الملتقى الدولي الأول حول "الحوكمة الرشيدة للشركات" في الجزائر في جويلية 2007، حيث أتاح هذا الملتقى فرصةً قيّمةً لجميع المعنيين في قطاع الشركات للالتقاء، إذ كان الهدف الرئيسي من هذا المنتدى ترسيخ الوعي بأهمية الحوكمة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في الجزائر، والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إنشاء "ميثاق جزائري لحوكمة الشركات"، وقد صادقت منتدى رؤساء المؤسسات وجمعية حلقة 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 في الجزائر بما في ذلك مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، وبرنامج ميدا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MEDA)، والمنتدى الدولي للحوكمة الرشيدة للشركات (QCGF)، ليتم بتاريخ 2009/03/11 إصدار دليل لحوكمة الشركات الجزائرية من طرف اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات وجمعية (CARE) (Siham 2022)، حيث يقضي ويؤكد الميثاق المعد، بضرورة امتثال جميع المؤسسات الجزائرية مع مبادئ الحوكمة، باستثناء المؤسسات العمومية ذات المال العام لارتباطها بمقارنة محددة مشروطة بالاستغلال الرشيد للمال العام لأنه 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 علناً أو التي هي في طور التحول إلى أسهم للتداول العام.

كما تم تقسيم هذا الميثاق إلى جزئين هما:

الجزء الأول: ويوضح هذا الميثاق الأساس المنطقي لضرورة حوكمة الشركات الفعالة في الجزائر المعاصرة، مع التركيز على الشركات الخاصة الصغيرة والمتوسطة.

الجزء الثاني: يُحدد هذا الدليل المعايير الأساسية التي تُبنى عليها الحوكمة الرشيدة، كما يُحدد 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 بملاحق 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، لحل وإدارة تضارب المصالح فيها.

واستجابةً لتأثير دليل حوكمة الشركات، أنشأت مجموعة العمل الجزائرية لحوكمة الشركات مركز الجزائر للحوكمة 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، كالمساءلة والشفافية والمسؤولية (Ghodbane 2022)، وهذه المعايير موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 17: المعايير الأساسية للحوكمة 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 الشراكات والبنوك والمؤسسات المالية واضحة وصريحة لجميع الأطراف المعنية.
المسؤولية	- ينبغي أن تكون مسؤولية 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)

**الفرع الثاني: برنامج العمل الوطني للحكومة**

منذ انضمامها إلى الآلية الأفريقية للتقييم من قبل النظراء (APRM)، والتي تعد امتداد لبرنامج الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا (NEPAD)، الذي ساهمت الجزائر بشكل كبير في تأسيسه، سعت الجزائر جاهدة إلى تعزيز الحوكمة في مختلف الجوانب السياسية والمؤسسية والاقتصادية والاجتماعية.

وقد أجرت الجزائر تقييمًا ذاتيًا كل عامين، حيث قامت بإصدار تقرير عن حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني للحكومة. ويُقدم هذا التقرير، الذي أعده متخصصون في مجالات متعددة، تقييمًا موضوعيًا لأداء الجزائر في مجالات الحوكمة السياسية، والتنمية المؤسسية، والحوكمة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أُعدَّ هذا التقرير وفقًا للمعايير الدولية في هذا المجال، كما كانت الجزائر من أوائل البلدان التي تم تقييمها في إطار الآلية الأفريقية للتقييم من قبل النظراء، إذ قدمت تقريرين مرحليين فيما يتعلق بتنفيذ برنامج عملها الوطني بشأن الحوكمة - أحدهما في عام 2008 والآخر 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 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع استكمالها 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 بنك الجزائر؛

- صياغة عقود كفاءة جديدة للبنوك العامة بعد تقييم عقود الكفاءة السابقة، مع هيكل تعويضات منقح لإدارة البنوك، بهدف تعزيز الحوكمة 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 للمسؤوليات 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 مقرون ومرتبطة 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 المقاصة الآلي للمدفوعات (ATCI)، ليتم الشروع في بدأ هذا النظام العمل به نهاية شهر جويلية من سنة 2008؛

- ولتعزيز واستكمال الجوانب العديدة لحوكمة البنوك العمومية، تم إنشاء برنامج للمساعدة 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 الحوكمة (قوانين محاربة الفساد المالي والإداري)**

لم يُعالج المشرع الجزائري قضية الفساد علانيةً حتى عام 1996، إذ أنه في 2 جويلية 1966 قام بإصدار مرسومًا رئاسيًا تحت رقم 96-233، والذي بموجبه أنشئ 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 أيضًا بمحاربة الظاهرة من خلال إصدارهم لعديد اللوائح (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 الخلايا بموجب قرار من مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، والذي يتطلب من الدول العضوة فيه إنشاء هذه الخلايا 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.

**ثانيًا/-** صدور القانون رقم 01-05 بتاريخ 6 فبراير 2005 المتعلق بالوقاية من غسيل الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما: (Djamel 2021)

يُلزم 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 والمعاملات 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 وتنبيه خلية معالجة الاستعلام المالي.

**ثالثًا/-** 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 والنزاهة والشفافية؛

- تيسير التعاون العالمي والدعم التقني في جهود منع الفساد والوقاية منه.

**رابعًا/-** مبادرات المجتمع المدني: تأسس الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد من قبل المرصد الوطني لمكافحة الفساد، وهي فرع وطني تابع لمنظمة الشفافية الدولية (Assia 2020).

**خامسًا/-** إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد: أنشأت هذه الهيئة بموجب القانون 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، وتتمثل مهمتها في تقديم المشورة، وخلافًا لتسميتها، فهي تُركز بشكل كبير على الوقاية من الفساد بدلاً من مكافحته (Ghazi 2023).

### **المبحث الثاني: آليات حوكمة البنوك الجزائرية**

كرس المشرع الجزائري كل جهوده الممكنة لتعزيز الحوكمة في النظام البنكي الوطني؛ حيث قام بتشكيل هيئات مسؤولة عن تنفيذ الحوكمة تتمثل وظيفتها الرئيسية في الرقابة على أعمال وأنشطة البنوك العاملة في الجزائر؛ ومقدمًا 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 سابقًا فإنَّ 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، وكلَّ بدرجة أولى هذه المهام إلى بنك الجزائر، وبدرجة ثانية لكل من المديرية العامة للمفتشية العمومية (DGIG)، اللجنة المصرفية، ولجنة الاستقرار المالي.

#### **الفرع الأول: بنك الجزائر**

تتمثل مهمة بنك الجزائر في مجال النقد والائتمان في تهيئة وترسيخ الظروف المثلى 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 وتسعيرها، بما في ذلك القيود التي تفرضها على البنوك التجارية فيما يتعلق بحجم القروض التي تقدمها وأسعار الفائدة التي تُقرض 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.

**ثانيًا/-** الرقابة النوعية: تتضمن فرض قيود على فئات مختلفة من القروض لتنظيم حجم الائتمان المخصص لقطاعات محددة، كما تهدف إلى تقييد استقلالية المؤسسات المالية في عمليات محددة، كمًّا ونوعًا، وفرض قيود على استثمارات البنوك التجارية، وحصرها في تلك التي تستوفي معايير الأمان والسيولة.

**ثالثاً/-** الرقابة القانونية الإدارية: يتعلق هذا بالتنظيم الذي تفرضه الأحكام والأوامر التي تلزم البنوك بالإفصاح عن بياناتها المالية على فترات منتظمة، مما يمكّن البنك المركزي والمودعين والمساهمين من التأكد 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 المقاصة الإلكترونية، باعتباره السلطة التي تضمن التشغيل الفعال وفعالية جميع أنظمة الدفع الخاصة بالبنوك التي تشتغل 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 أنّ هذا الإجراء مشروط بتوفير السندات المناسبة كضمان، مع ضرورة إخطار وزارة المالية بأي معاملة يتعلق بهذا الموضوع (Dahbia and Nouredine 2025).

تجدر الإشارة إلى أنّ الرقابة التي يُمارسها بنك الجزائر على البنوك التجارية من أبرز وأوسع أشكال الرقابة، والتي تتجلى في شكلين أساسيين: الرقابة الميدانية والرقابة المستندية، وإذا ما اعتبرنا أنّ اللجنة المصرفية هي الجهة المخولة قانوناً على الرقابة والإشراف البنكي، فإنّ بنك الجزائر يُنفّذ 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 فعّالة على الوثائق والسجلات على البنوك والمؤسسات المالية، حيث تُكلّف أقسام هذه المديرية بإجراء عمليات تدقيق ميدانية للتأكد من دقة البيانات الواردة في الوثائق والسجلات التي تقدمها البنوك، لتُحال تقارير المديرية العامة للتفتيش 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 المستندية وتنفيذ عمليات التفتيش الميدانية من خلال عملائها، وتتمثل مهامها في مايلي: (Bougadoum Marwa 2018)

- 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 لرصدها؛

- الإشراف على معايير التقييم والتوثيق وحفظ البيانات المحاسبية والمالية؛

- ضمان جودة أنظمة الإلهام والاتصال.

ويُصدر التصريح القانوني للمفتشية سنوياً، أو نصف سنوياً، أو ربع سنوياً، أو شهرياً، حسب طبيعة المعلومات المُبلغ 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 أُضيفت إليه لاحقاً 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 90-10 المتعلق بالنقد والقرض والمؤرخ في 14 أبريل 1990، والذي تم إلغاؤه واستبداله بالأمر رقم 03-11 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 أيضاً 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 23-09، من خلال مادته رقم 117 كما يلي: (Abdesselam and Abdelmadjid 2025)

- محافظ بنك الجزائر رئيساً؛

- 03 أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال البنكي والمحاسبي؛

- قاضيين (02 قضاة)؛ 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 تعيين 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 والمصرفي الجديد رقم 09-23، فيما يلي: (Mohamed 2024)

- 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 تفويض هذه المهمة لأي شخص تختاره، كما تخضع لوزير المالية بناءً على طلبه؛
- تحليل الظروف التشغيلية للبنوك والمؤسسات المالية مع تقييم سلامة وضعها المالي؛
- يمكن للجنة المصرفية القيام بإجراء تحقيقات متنوعة في إدارة وتنظيم البنوك، حيث يُخوّلها التشريع فرض إجراءات تُعدّ بمثابة أساليب إدارية، إذ تشرف اللجنة المصرفية على مدى التزام البنوك 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، وتُبلّغ نتائج المراقبة فوراً إلى مجالس إدارة الشركات الخاضعة للقانون الجزائري، وإلى ممثلي فروع الشركات الدولية في الجزائر، كما تُقدّم التقارير إلى مراجعي الحسابات في الموقع نفسه.

ومما سبق نستنتج أنّ مهمة اللجنة المصرفية تتجاوز مجرد الرقابة القانونية، لتشمل ضمان التزام البنوك والمؤسسات المالية بالبروتوكولات القانونية والتنظيمية، وتهدف هذه المهمة إلى منع الآثار السلبية للفشل والعجز

الإداري، وفي كل حالة يواجه فيها البنك ظروفًا 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 والمصرفي 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 ب؛ قامت الجزائر وفقًا للمادة 157 من 09-23 سالف الذكر، باستحداث لجنة لهذا الغرض سُميت بلجنة الاستقرار المالي، بهدف تعزيز وقوة 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.

##### **ثانيًا/- تشكيل لجنة الاستقرار المالي:**

تتشكل هذه اللجنة من 10 أعضاء، يعينون بمرسوم رئاسي، من نخبة من الخبراء والمختصين 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؛

- 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 وتقييم المخاطر التي قد تضر باستقرار النظام المالي ككل؛

- ضمان تنفيذ كافة الاستراتيجيات الكفيلة بتجنب المخاطر النظامية والتخفيف 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 لتخفيف آثارها، وتنسيق الجهود لتسهيل استعادة الاستقرار المالي (Djouad Afaf 2024).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه اللجنة تجتمع دورياً 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).

### **المطلب الثاني: آليات الحوكمة الداخلية للبنوك الجزائرية**

التزمت البنوك العاملة في الجزائر إلى الامتثال للهيئات سابقة الذكر (بنك الجزائر، وبدرجة 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 الحوكمة 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 92-05، حيث يشير هذا المصطلح إلى أي فرد طبيعي يشغل منصبًا إداريًا في البنك، بما في ذلك المدير، أو المدير العام، أو أي مسؤول مُخَوَّل بتحمل الالتزامات نيابةً عن البنك، أو أي ممثل مُخَوَّل 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 وتحمل 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. وتخضع 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 التعليمات رقم 05-2000 الشروط الأساسية لممارسة وظيفة مديري البنوك والمؤسسات المالية، بالإضافة إلى مديري 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 منصبًا قياديًا، تُعينه السلطة المختصة في المؤسسة الأم، وهذا بالنسبة لفروع البنوك الأجنبية.
- كما تحدد المادة 04 من التعليمات المذكورة أعلاه الوثائق المطلوبة من المدراء، بغض النظر عن انتمائهم إلى مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة أو مجلس الإدارة، وتشمل هذه الوثائق إثباتات الخبرة والمؤهلات المهنية، بالإضافة إلى خطاب التزام من الإدارة المعنية، وفقًا للنموذج المرفق بالتعليمات، ويتعين على الموظفين الإداريين الالتزام بجميع الالتزامات القانونية، وخاصةً المنصوص عليها في المادة 80 من الأمر 03-11 وأحكام قانون التجاري المتعلقة بمدراء الشركات، والذي ينبغي عليهم التصرف بحكمة لتجنب الخسائر على البنك وعملائه (الجزائرية، 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، ويتطلب أي تعديل لهذه القائمة موافقة مسبقة من محافظ بنك الجزائر، كما تنص المادة 13 من النظام 06-02 على أن هذه الطريقة تُطبق على المدراء العامين ونوابهم من غير أعضاء مجلس الإدارة، إضافةً إلى أعضاء مجلس الإدارة (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2006).
- وأخيرًا، فيما يتعلق بشرط النزاهة، يجب ألا يكون المدراء قد أُدينوا بموجب المادة 80 من قانون النقد والقرض، سواءً صدر الحكم عن جهات قضائية جزائرية أو أجنبية، ويشمل ذلك أي جنحة أو جناية في القانون الجزائري، ويتم التحقيق في ذلك بضرورة تقديم شهادة السوابق العدلية أو ما يعادلها بالنسبة لمدراء البنوك الأجنبية (الجزائرية، 2003).

**ثانيًا/-** مسؤوليات مجلس الإدارة:

تنص المادة 623 من القانون التجاري على: أن لمجلس الإدارة سلطة شاملة لتمثيل الشركة في جميع الأحوال، وتتم ممارسة هذه الصلاحيات ضمن حدود أهداف الشركة ووفقًا للصلاحيات المنصوص عليها صراحة في النظام الأساسي، وبموجب هذا الحكم، يُخول مجلس إدارة الشركة المساهمة في اتخاذ الإجراءات المادية والقانونية اللازمة لتنفيذ استثمارات الشركة في المشاريع وتحقيق الأرباح، واتخاذ القرارات في مختلف الأحوال وفي جميع الظروف لتحقيق أهداف الشركة (Nabihabara 2023).

**ثالثًا/-** انتهاء العضوية في مجلس الإدارة:

مما نصت عليه المادة 613 من القانون التجاري مايلي: عند انتهاء مدة أعضاء مجلس الإدارة، يحق للجمعية العامة العادية 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 يُسهّل استثمار المشاريع وتحقيق أرباح مجزية 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 المشرّع مع الديناميكيات المتأصلة بين مجلس الإدارة وإدارة شركة المساهمة، إذ يعمل مجلس الإدارة كممثل للجمعية العامة للمساهمين، ويحتفظ الموكل بسلطة إنهاء وكيله في أي وقت، وقد منح المشرّع 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 للحوكمة، كما سبق مناقشته في الفصل الأول.

كما يُلاحظ أن وجود أعضاء غير تنفيذيين (مستقلين) أو خارجيين في مجلس الإدارة ليس إلزاميًا، لكن المشرّع الجزائري قد شدد بشكل خاص على ضرورة النزاهة والأخلاق، معتبرًا إياهما أساسيين لممارسة المهنة البنكية. وبناءً على ذلك، يُلزم المشرّع المدراء بإثبات امتثالهم لهذه المعايير، سواء قبل تعيينهم 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 الحوكمة الجيدة للشركات لا تزال دون معالجة في القانون التجاري الجزائري، إذ تشمل هذه الجوانب:

- 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 الحوكمة، بما في ذلك لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، ولجنة التعيينات؛
- لم يتناول القانون التجاري الفصل بين الأدوار الإشرافية والإدارية، وتحديدًا 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**

يُعتبر المستثمرون أكثر الجهات المرتبطة بالبنك تعرضًا للمخاطر، فهم الجهات التي تجني أكبر إيرادات في حال نجاح المؤسسة، بينما يتكبدون أيضًا أكبر الخسائر في حال فشلها. وبالتالي، فإن الحوكمة 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 نظرًا لأن أصولها مملوكة للقطاع العام:

#### **أولاً/- القروض الممنوحة للمساهمين والمسيرين:**

سُمح للبنوك والمؤسسات المالية بمنح قروض لمديريها ومالكيها، شريطة ألا يتجاوز إجمالي مبلغ هذه القروض 20% من رأس مالها، وذلك وفقًا للمادة 168 من القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقروض، لكن ذلك لم يعد ممكنًا بعد الفضائح التي عصفت بالنظام البنكي الجزائري، وأبرزها إفلاس بنك خليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، مما أدى إلى صدور الأمر الرئاسي رقم 03-11 بتاريخ 26 أوت 2003، والأمر رقم 10-04 المؤرخ بتاريخ 26/08/2010، واللذين نصا في المادة 104 على أنه: "يحظر على أي بنك أو مؤسسة مالية منح قروض لمديريها أو مساهميها، أو للشركات التابعة لمجموعة البنوك أو المؤسسات المالية"، ويشمل ذلك الأعضاء المؤسسين ومجلس الإدارة والإدارة الذين يمتلكون تفويضًا بالإمضاء، الأزواج، الآباء والأقارب من الدرجة الأولى بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين (الجزائرية، 2010).

وقد صُدر هذا الأمر لمعالجة سوء استخدام السلطة وسوء الإدارة من قِبل 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 غالبًا ما يكونون هم الضحايا الرئيسيين والأكثر عرضة للإفلاس.

#### **ثانيًا/- المعاملة العادلة بين المساهمين:**

تؤكد مبادئ حوكمة البنوك 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 ب 30 يومًا قبل انعقاد الجمعية العامة، كما تؤكد المواد 691 المعدلة، و709 الجديدة، و712 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 أيضًا تفويض مجلس الإدارة

جميع الصلاحيات لتحقيق ذلك، ولكن بشرط أن لا يؤثر ذلك بأي حال من الأحوال على مبدأ المساواة بين المساهمين (الأمانة العامة للحوكمة 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 ثلاثين يوماً، كما تنص أيضاً هذه المادة على وجوب التزام محافظ الحسابات في الشركات المساهمة والبنوك والمؤسسات المالية بمبدأ المساواة بين المساهمين (الأمانة العامة للحوكمة 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 فعلياً، يحظر المشرع الجزائري، كما هو مبين في المادة 715 مكرر 6، تعيين ممثل محاسبي في الشركات المساهمة من: (الأمانة العامة للحوكمة الجزائرية، 2007)

- الأقارب والأصهار 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 أنفسهم يملكون عشر رأس المال في هذه الكيانات؛  
- أزواج الأفراد الشركات أو البنوك 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 شغلوا منصب مدير أو عضو في مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف والرقابة خلال السنوات الخمس (05) الماضية.

**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 01-90، والذي أُلغي بعدها سنة 2004 من خلال النظام رقم 04-01 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 03-18 الصادر بتاريخ 2018/11/4، والذي زاد من رأس مال البنوك، وهذه التعديلات سألقة الذكر مُفصّلة بدقة من خلال الجدول الموالي رقم 18:

**الجدول رقم 18: تطور رأس مال البنوك الناشطة في الجزائر**

النظام	السنة	رأس المال
النظام 01-90	1990	500 مليون دج
النظام 01-04	2004	2 ملايير و 500 مليون دج
النظام 04-08	2008	10 ملايير دج
النظام 03-18	2018	20 مليار دج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مضامين 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 1997/12/31 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 حُدِد 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 والمتمم للنظام رقم 03-04 الملغى، والمادة 10 من النظام رقم 20-03، ويُطبَّق

هذا السقف على إجمالي ودائع المودع الفردي لدى بنك مُحدّد، بغض النظر عن حجم الودائع والعملية الأجنبية المُستخدمة، كما يُحدّد سقف التعويض بالفرق بين إجمالي الوديعة الفردية والقروض والالتزامات الأخرى المُماثلة للوديعة المستحقة على المودع للبنك، وفيما يخص الودائع بالعملية الأجنبية فيتم صرفها بالعملية الوطنية، ويجب على البنوك أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع البنكية بالعملية الوطنية؛ والذي تم إنشاؤه 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 ونوافذها من هذا الإجراء، حيث ألزمها بنك الجزائر من خلال النظام رقم 20-03 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 للتديد 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، ويتمشى هذا مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل. ومع ذلك، ثمة أوجه قصور مرتبطة بهذا المبدأ، إذ تفتقر 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 تندرج هذه المتطلبات في ما جاء به في كل من قانون النقد والقرض والقانون التجاري.

وتماشياً مع مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية، وبالأخص مبدأها العاشر الذي يدعو فيه البنوك 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 والمعايير 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، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية، ويهدف هذا التشريع إلى تطبيق عمليات الرقابة من خلال إرساء آليات إدارة فعّالة تتوافق مع المعايير الدولية للحد من المخاطر وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة على الفور، كما يُلزم 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.

كما تضمن الفصل السادس من هذا النظام، والمعنون ب: "قواعد الحوكمة"، على أن الهيئات التنفيذية والتشاورية 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 المتنوعة، والتي تفصل 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 08-11) إلى إلزام البنوك بإنشاء جهاز رقابة آخر يتمثل في لجنة التدقيق ولجنة المسؤول.

#### **أولاً/- لجنة التدقيق:**

تُشكل لجنة التدقيق، ممثلةً بمجلس الإدارة أو مجلس الرقابة، لمساعدتها 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، وتقييم انتظام وملاءمة ممارسات المحاسبة المستخدمة في إعداد الحسابات، وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، وخاصة اتساق أنظمة القياس والرقابة وإدارة المخاطر، مع التوصية بإجراءات إضافية عند الحاجة (Bank of Algeria 2011b).

#### **ثانياً/- المسؤول:**

تُلزم مبادرة المشرع الجزائري لتعزيز الرقابة الداخلية على البنوك والمؤسسات المالية بتعيين مسؤولين، بالإضافة إلى لجنة التدقيق، حيث يُكلف الأول بضمان فعالية آليات الرقابة الدائمة، بينما يُكلف الثاني بالتحقق من اتساق وفعالية نظام الرقابة الدورية، على أن تُبلغ هويتها للجنة المصرفية. كما تُجيز تعيين مسؤول إضافي مُكلف بضمان اتساق وفعالية مراقبة مخاطر عدم المطابقة، وهو الآخر تُبلغ هويته للجنة المصرفية، ومن المهم أيضاً 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

والدوري إلى فرد واحد أو أحد أعضاء الهيئة التنفيذية، والذي يُسهّل، بتوجيه من الهيئة الاستشارية، التنسيق بين جميع الجهات المعنية بهذه المسؤوليات (Bank of Algeria 2011b).

ومما سبق نجد أنّ 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 اختياريًا لا إجباريًا، وهذا ما أكده من خلال النظام 08-11 في مادته الثانية في قولها: "لجنة التدقيق هي هيئة يمكن أن تنشأها هيئة المداولة لتساعدها على ممارسة أعمالها".

#### **الفرع الرابع: استحداث مركزيات**

قصد تعزيزه للحوكمة الداخلية للبنوك، قام بنك الجزائر بدعوة البنوك والمؤسسات المالية إلى وجوب استحداث مركزيات للمخاطر، لعوارض الدفع وللميزانيات، نظرًا لأهمية هذه المركزيات في تحسين مستويات الحوكمة البنكية بالجزائر.

#### **أولاً/- مركزيات المخاطر:**

تُعد مركزية 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 مركزية مخاطر المؤسسات والأسر، لكنها عُدلت بعد صدور قانون القرض رقم 03-11 عبر مادته 98 بموجب التعليم 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، وتقسّم مركزية المخاطر إلى قسمين: القسم الأول تحت اسم "مركزية مخاطر المؤسسات"، توثّق فيها المعلومات المتعلقة بالقروض الممنوحة لكلٍ من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الممارسين لأنشطة مهنية غير مدفوعة الأجر، أما القسم الثاني تحت اسم "مركزية مخاطر الأسر"، فيوثّق البيانات المتعلقة بالقروض الممنوحة للأفراد، و لهذه المركزيية دور أساسي يتمثل في استباق المخاطر المتعلقة بحماية الائتمان البنكي والتخفيف منها، وتتمثل وظيفتها وشروط عملها فيمايلي: (الأمانة العامة للحوكمة الجزائرية 2012)

- تتولى مهمة جمع ومعالجة وتخزين المعلومات المتعلقة بالقروض البنكية، ثم إعادة هذه البيانات إلى البنوك والمؤسسات المالية بعد كل معاملة مركزية؛

- تُصدر البنوك والمؤسسات المالية تقارير شهرية عن جميع القروض الممنوحة لعملائها من الشركات والأفراد، بغض النظر عن قيمتها، ويُزود مركزية المخاطر البنوك والمؤسسات المالية بنتائج عمليات التركيز الموثقة في تقارير القروض الخاصة بعملائها، والتي يُمكن الوصول إليها من خلال المراجعة عن بُعد 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 اللازمة من قبل هذه الجهات للحفاظ على سريتها؛
- يجب على البنوك والمؤسسات المالية استشارة مركزية 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 مشاكل 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/- مركزية الدفع:**

أنشئ هذه المركزية بموجب النظام 92-02 الصادرة بتاريخ 1992/03/22، وتُعدّ مركزية كياناً تابعاً لبنك الجزائر، إذ تلزم جميع الوسطاء الماليين بالإنسحاب إليها، ويتعين على الوسطاء الماليين، كالبنوك والمؤسسات المالية، إخطار البنك المركزي بمركزية الدفع بشأن أي عوائق دفع ناجمة عن القروض التي أصدرها و/أو على طرق الدفع المقدمة لعملائهم، كما يجب إخطار اللجنة المصرفية بأي مخالفات لأحكام هذه النظام.

وتُكَلّف هذه الهيئة المركزية بالمهام التالية لكل طريقة دفع و/أو قرض: (الأمانة العامة للحوكمة الجزائرية 1992)

- إنشاء "مؤشر مركزي 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.

**ثالثاً/- مركزية الميزانيات:**

أنشئ مكتب مركزية الميزانية تحت إشراف بنك الجزائر بموجب النظام 96-07 التي تُنظّم مركزية وإدارة الميزانيات، حيث يهدف إلى الإشراف على تخصيص القروض التي تُقدّمها البنوك والمؤسسات المالية، والدعوة إلى اعتماد منهجيات موحدة في التحليل المالي للجهات العاملة في القطاع البنكي (الجزائرية، 1996).

ويعد الهدف من إنشاء هذه المركزية 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 مركزية 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 بعملائها من المؤسسات للسنوات الثلاث الماضية، وفقاً للنموذج الموحد الذي وضعه بنك الجزائر (الجزائرية، 1996).

وتجدر الإشارة إلى أنه كما هو الحال في نظام مركزية المخاطر، فإن النتائج التي يُفصح عنها بنك الجزائر بشأن مركزية الميزانيات سرية للغاية ومخصصة حصرياً للبنوك والمؤسسات المالية وشركات التأجير التمويلي والجهات المعنية، كما يدعو إلى وجوب الإبلاغ عن أي مخالفات لأحكام هذا النظام إلى اللجنة المصرفية (الجزائرية، 1996).

**الفرع الخامس: آلية الإفصاح والشفافية**

يُعدّ مبدأ الإفصاح والشفافية مبدأً أساسياً للمؤسسة وعملائها على حد سواء، بحيث أن توفرهما يُقدّمان صورة دقيقة عن المؤسسات؛ مما يعود بالنفع على عملائها. لذا فقد ألزم المشرع الجزائري البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، بموجب المادة 103 من الأمر 03-11 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 01-14، المؤرخ في 2014/02/16 على أن تقدم البنوك والمؤسسات المالية تقارير عن نسب ملاءتها

المالية إلى اللجنة المصرفية وبنك الجزائر كل ثلاثة أشهر. كما ألزمها، وفقاً للمادة 36 من القانون المذكور، بالكشف عن المعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بهيكل أموالها الخاصة، وممارساتها في إدارتها لمخاطر، وكذا لمستويات تعرضها، ومدى ملائمة 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 المحاسبية الدولية، لذلك قام بنك الجزائر بإصدار اللائحة رقم 04-09 المؤرخ في 2009/07/23، 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. علاوة على ذلك، تشمل اللائحة رقم 09-05، المؤرخة في 2009/10/18، 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 الترسنة 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 الحوكمة، 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 بذريعة السرية المهنية، دون تحديد المعلومات التي تشملها هذه السرية، إضافة 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 مراقبي الحسابات، وفي بعض الحالات، أسماء أعضاء مجلس الإدارة. في المقابل، عند مقارنة هذه التقارير بتقارير البنوك الدولية، بل وحتى العربية، يتضح أن البنوك الجزائرية متأخرة بشكل كبير في مجال الإفصاح الشفافية، 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 متاحة للعامة دون استثناء محتويةً على كافة المعلومات المالية منها والإدارية وفق ما تقتضيه معايير الحوكمة الجيدة.

### **المطلب الثالث: آليات الحوكمة الخارجية للبنوك الجزائرية**

في البداية الأولى لرسم وطريق ومعالج حوكمة القطاع البنكي في الجزائر، أرسى المشرع الجزائري العديد من آليات الحوكمة الخارجية؛ والتي يراها أولوية التطبيق لتحسين الحوكمة لدى البنوك العاملة في الجزائر؛ حيث قام بنك الجزائر بسن العديد من التشريعات والقوانين لتعزيز الحوكمة الخارجية، وهذا امتثالاً لمبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية.

#### **الفرع الأول: الآلية التشريعية والقانونية التي تسيّر نشاط حوكمة البنوك الجزائرية**

تخضع البنوك لإطار من القوانين واللوائح التي تُنظّم عملياتها وتعزز من حوكمتها، حيث يُلزم المشرع الجزائري البنوك التجارية بأن تكون شركات مساهمة عند تأسيسها، إذ تُعدّ شركات المساهمة الإطار الأمثل للمؤسسات المالية، وتُعتبر أدواتٍ للتقدم الاقتصادي ومحفّزاتٍ للنمو، وبالتالي فإنّ البنك كيانٌ تجاريّ يخضع للقانون التجاري وأحكام قانون النقد والقرض، وغالبًا ما يُفوّض تنفيذ هذه اللوائح والتوجيهات داخل القطاع البنكي إلى السلطة الإشرافية والتنظيمية التي يُمثّلها البنك المركزي، وأيضًا لما تصدره مختلف الهيئات المالية الدولية الرسمية، وفيما يلي نذكر 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 كالآتي:

القانون التجاري، قانون النقد والقرض 90-10، النظام 92-05، النظام 96-07، 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، النظام 12-01، النظام 14-01، النظام 18-01، النظام 18-03، النظام 1-04، النظام 20-03، والقانون النقدي والمصرفي 23-09.

#### **ثانيًا/- البيئة التشريعية والقانونية الدولية:**

تعد القوانين واللوائح والمبادرات التي تقوم بها مختلف الهيئات المالية الدولية الرسمية مصدرًا آخرًا معززًا لمبادئ حوكمة البنوك في الجزائر، والتي يُستند إليها للامتثال للحوكمة، وتتمثل هذه الهيئات في كل من:

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 والفترة 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 هيكل بنك الجزائر، وخاصة المصالح المكلفة بالمفتشية العامة، ويستخدم هؤلاء جميع هذه التقارير كجزء من مهامهم ومسؤولياتهم، حيث تم سنة 2002 إنشاء هيئة مركزية مخصصة داخل المديرية العامة للمفتشية العامة للبنك المركزي لتعزيز وتحسين الرقابة على عمليات مراقبة الوثائق. وتهدف هذه الهيئة إلى:

- ضمان استلام الوثائق المحاسبية والحكومية المرسله من قبل البنوك والمؤسسات المالية ضمن المواعيد التنظيمية؛

- التحقق من موثوقية المعلومات الواردة، وتحليل الانحرافات وتصحيحها من خلال طلب التوضيحات اللازمة؛

- الاستعانة بتقارير المدققين ومحافظي الحسابات؛

- ضمان الامتثال لأطر إعداد التقارير التنظيمية؛

- تفسير المعلومات الواردة واكتشاف أي احتمال للشغرات المالية؛

- المشاركة في التحليل المالي والاحترافي دورياً 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

- تجميع البيانات المحاسبية والاحترازية 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 اللازمة لتطوير الهيكل المسؤول عن الرقابة على الوثائق.

ومن خلال الجدول المواتي رقم (19) نستعرض لمختلف الأرقام حول نتائج عدد حالات عدم انسجام التقارير خلال فترة الدراسة (2023-2004):

الجدول رقم 19: نتائج المراقبة على أساس المستندات

النتائج	السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد حالات عدم احترام المعايير الاحترازية		29	40	غير متوفرة	غير متوفرة	84	60	50	50	48	65
النتائج	السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد حالات عدم احترام المعايير الاحترازية		66	73	77	48	62	68	53	52	68	40

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا على التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص عدد حالات عدم احترام المعايير الاحترازية، نجد أن بنك الجزائر من خلال تقاريره السنوية قد وُفق في توفير نتائج 18 سنة من أصل 20 سنة (لم يوفر لنا نتائج سنتي 2006 و 2007 تواليًا)، وحسب هذه النتائج نجد أن سنة 2004 قد سُجل بها أقل عدد لحالات عدم احترام المعايير الاحترازية، والتي قدرت ب 29 حالة، وهذا يعود للرقابة الشديدة التي مارسها بنك الجزائر على البنوك، بعد أزمة

البنوك الخاصة التي هزت القطاع البنكي بالجزائر، إضافةً إلى الآثار التي خلفها قانون النقد والقرض 03-11، الذي عزز من مستوى التزام البنوك بالأحكام التنظيمية التي تحكمها، في حين قد سُجل أكبر عدد الحالات خلال عام 2008 ب 84 حالة، وبعد الإطلاع على التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2008 وُجد أن 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 معظمه إلى مساعي البنوك للامتثال 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 فإن 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 ل 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 تنطوي عليها (Bank of Algeria 2018a)، لترتفع مرة أخرى عدد المخالفات سنة 2018 إلى غاية سنة 2022 بمعدل سنوي قُدر ب 60.6 حالة (2018-2022)، وهذا الارتفاع المسجل فيُرجعه 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 لوحظ خلال السنة الثانية (سنة 2019) من فترة (2018-2022) تسجيل عدد أكبر في حالات المخالفات التي قُدرت ب 69 حالة، والتي ترجع في سببها الأول إلى أزمة النفط التي ألقت بظلالها على المجال البنكي؛ وبالأخص في تدهور نسب السيولة؛ والتي ساهمت في زيادة حالات عدم احترام البنوك للمعايير الاحترازية (Bank of

Algeria 2020a), إضافةً لأزمة كوفيد التي ألقت هي الأخرى بظلالها على القطاع البنكي بالجزائر، والتي ساهمت في زيادة عدد المخالفات خلال هذه الفترة. وأخيرًا 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 والمصرفي، والذي كان أثر كبير في تراجع عدد حالات عدم احترام للمعايير الاحترازية لدى البنوك التي تعمل في الجزائر.

#### **ثانيًا/- الرقابة الميدانية (بعين المكان):**

يتضمن الإشراف الميداني أو الميداني القيام بزيارات ميدانية إلى البنوك والمؤسسات المالية لتقييمها من الناحيتين المؤسسية والمالية، وتحديدًا التحقق من دقة الحسابات وتدقيق محفظة الالتزامات من خلال الصندوق والتوقيع، باستخدام عينة تمثيلية، كما يتم دراسة مدى التزام هذه المؤسسات بالأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم النقد الأجنبي وحركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى إجراءات مكافحة غسيل الأموال ومكافحة الإرهاب، وهذا بهدف ضمان الحوكمة الجيدة والالتزام الصارم بالقواعد المهنية، وتتم مراقبة البنوك والمؤسسات المالية دون تمييز (عامة/خاصة) من قبل الهيكل مركزي المتخصص التابع للمديرية العامة للمفتشية العامة للبنك المركزي.

ويشتمل التفتيش الموقعي على عدة مكونات، منها:

- تقييم الإطار التنظيمي للبنك أو المؤسسة المالية، بما في ذلك الأقسام المسؤولة عن المحاسبة، تكنولوجيا المعلومات، الخزنة، الخصوم، وإدارة التجارة الخارجية؛

- تقييم وتقييم عمليات الائتمان؛

- التدقيق في الإطار المالي (مخاطر الائتمان، وضع الخصوم، نسب الملاءة المالية، وغيرها من المؤشرات)؛

- فحص الحسابات البنكية واكتشاف أي ظروف شاذة؛

- التحقق 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

لتنتم معالجة تقارير التفتيش الموقعي من قبل اللجنة المصرفية التي تصدر، عند الاقتضاء، أوامر قضائية أو عقوبات.

ومن خلال الجدول الموالي رقم (20) نوضح عدد المهمات التي تم تنفيذها من قبل مصالح بنك الجزائر طيلة فترة الدراسة (2023-2004)، كما يلي:

الجدول رقم 20: نتائج الرقابة الميدانية (بعين المكان)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
النتائج	24	18	23	25	31	33	52	38	28	24
عدد المهمات الرقابية	24	18	23	25	31	33	52	38	28	24
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
النتائج	32	45	28	39	32	44	51	49	68	40
عدد المهمات الرقابية	32	45	28	39	32	44	51	49	68	40

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا على التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

يبين الجدول أعلاه (20) عدد المهمات الرقابية الميدانية التي قام بها بنك الجزائر على البنوك خلال 20 سنة الأخيرة، والتي بلغت إجمالًا 724 مهمة، وبمعدل سنوي يُدر ب 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 ب 18 رقابة، والتي توزعت كالآتي: 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 فسُجلت بسنة 2022، كما نلاحظ من خلال هذه النتائج أنّ 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: الحوكمة، 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

القروض المتركة جغرافياً؛ وجودة المعلومات ورصدها؛ وقصور أنظمة المعلومات وإجراءات أمنها. علاوةً 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 وديناميكي لاختبار القدرة على تحمل الضغوط، قام بنك الجزائر سنة 2012 بإطلاق أول تجربة على مستوى بنكين (عمومي وخاص) استعانةً بالمساعة التقنية للبنك الدولي، حيث تم إنشاء تطبيق نظام التنقيط البنكي SYNOBA، المستوحى من منهجية CAMELS، ويدعم هذا التطبيق نظاماً للتنبؤ المالي واختبارات الضغط الكلي، وهو جزء من نهج ديناميكي يسمح بوضع سيناريوهات صدمات 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 والتحوطية الواردة من البنوك والمؤسسات المالية على الوسائط المغناطيسية، وأتمتة 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 المتوافق مع معايير لجنة بازل 02؛ والثانية سنة 2016 عقب إعطاء الأولوية لتحويل نسخة (ORCALE) الخاصة ببنك الجزائر (Bank of Algeria 2020b).

وسعيًا 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 الاشرافية وعملية التقييم)؛ والذي سيخضع لرقابة دائمة، حيث تم تجسيد هذا المشروع من خلال إعداد 10 دلائل منهجية تحدد المقاربة الجديدة لتنقيط البنوك والمؤسسات المالية، إضافةً إلى شبكة مساعدة لتخصيص التنقيط 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 الهاشاشة 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).

وخلال نفس السنة (2020)؛ تم إجراء وتنظيم أول تمرين لاختبار القدرة على تحمل الضغوط من نوع جديد (Top - down/Bottom-up)؛ والذي يعتبر مقيّدًا 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، نظرًا لنزاهته وشفافيته في الإفصاح عن المعلومات المالية، ويتحقق 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 أن المشرع الجزائري قد أرسى عبر قانون النقد والقرض إطارًا للتدقيق البنكي الخارجي من خلال وجوب تعيين محافظي حسابات في البنوك والمؤسسات المالية، حيث تهدف هذه الرقابة التي يمارسها محافظي الحسابات تحت إشراف بنك الجزائر إلى التأكد من صحة المعلومات المستقاة من المستندات والوثائق التي تقدمها له هذه الكيانات المالية، إلى جانب قيامهم بعمليات تفتيشية دورية مستمرة. ونظرًا لأهميتها، أكد المشرع على ضرورة تعيين كل بنك أو مؤسسة مالية محافظي حسابات اثنين على الأقل مسجلين لدى نقابة الخبراء ومحافظي الحسابات، إذ جعل من هذا الشرط ضرورة قانونية إلزامية (Bank of Algeria 2004)، ويُطلب من هؤلاء المحافظين القيام بالمهام التالية:

- الإعلام الفوري 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 تسليمه في أجل أقصاه 04 أشهر من تاريخ اختتام السنة المالية؛
- وجوب إرسال نسخة من التقرير الموجه للجمعية العامة للبنك إلى محافظ بنك الجزائر؛

- تقديم تقرير خاص ومفصل للجمعية العامة للبنك حول قيام البنك الخاضع لرقابتهم بمنح أي تسهيلات لأحد الأشخاص في أجل أقصاه 13 شهرًا من تاريخ اختتام السنة المالية، وهذا بالنسبة للبنوك المحلية، أما بالنسبة للبنوك الأجنبية فيتم تقدير هذا التقرير إلى فروع ممثليها بالجزائر؛

كما يخضع محافظي الحسابات للرقابة من طرف اللجنة المصرفية؛ التي بإمكانها تسليط العقوبات التالية عليهم عند إخلالهم بأحد أركان الرقابة: (الجزائرية 2003)

- التوبيخ؛

- 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.

### **المبحث الثالث: الأداء المالي للبنوك الجزائرية**

يُعدّ تقييم أداء البنوك أمراً بالغ الأهمية، إذ يُشكّل الأداء الفعال للنظام البنكي ركيزةً أساسيةً للاقتصاد بصفة عامة؛ وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر إجراءات حوكمة البنوك على تحسين الأداء المالي الإجمالي للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2004)، 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 90-10 دفعة 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، لتتخفّف 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، ليتراوح بعدها العدد الإجمالي للبنوك في حدود 20 بنكاً، فتارة كان بنك الجزائر يسحب اعتماده بسبب الخروقات التي قامت بها البنوك الخاصة أو أحياناً بسبب تغيير البنك لنشاطه مثل بنك تعاقدية التأمين الفلاحي الذي اتخذ منذ سنة 2009 صفة مؤسسة مالية، وتجدر الإشارة إلى أنّ 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

الجدول رقم 21 : تطور عدد البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد البنوك	06	06	06	06	06	06	06	06	06	06
البنوك العمومية	15	12	11	12	14	14	14	14	14	13
البنوك الخاصة	21	18	17	18	20	20	20	20	20	19
المجموع	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد البنوك	06	06	06	06	06	06	06	06	07	07
البنوك العمومية	14	14	14	14	14	14	14	13	13	13
البنوك الخاصة	20	20	20	20	20	20	20	19	20	20
المجموع										

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

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 بنكًا تقليديًا، وبنكين (02) إسلاميين.

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

الجدول رقم 22: هيكل القطاع البنكي في الجزائر لسنة 2023

البنوك العمومية	البنوك الخاصة	البنوك الإسلامية
- بنك الجزائر الخارجي (BEA)	- NATIXIS الجزائر	- بنك البركة الجزائري
- البنك الوطني الجزائري (BNA)	- SOCIETE GENERALE الجزائر	- بنك السلام - الجزائر (ASBA)
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	- CITIBANK N.A. الجزائر (فرع بنك)	
- بنك التنمية المحلية (BDL)	- ARAB BANK PLC الجزائر (فرع بنك)	
- القرض الشعبي الجزائري (CPA)	- BNP PARIBAS الجزائر	
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	- TRUST BANK الجزائر (TBA)	
- البنك الوطني للإسكان	- بنك الخليج - الجزائر (AGB)	
	- بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر (HBTf)	
	- FRANSABANK الجزائر	
	- H.S.B.C. الجزائر (فرع بنك)	
	- المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر (BANK ABC)	

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا 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 للوكالات مقارنة بسنة 2004 (زادت بنسبة 292.5%) إلا أنها تبقى بعيدة جدًا عن تلك المسجلة لدى البنوك العمومية (يضاهي عدد وكالات البنوك العمومية ما يقارب 03 أضعاف عددها

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2004-2023)

لدى البنوك الخاصة)، وهذا بالرغم من أن عدد البنوك الخاصة المعتمدة بالجزائر يضاعف عدد البنوك العمومية، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن شبكة البنوك والمؤسسات المالية العمومية تغطي جميع ولايات الوطن عكس البنوك والمؤسسات المالية الخاصة التي طورت شبكتها فقط على مستوى ولايات الشمال.

تجدر الإشارة إلى أنه منذ سنة 2018 زاد عدد الوكالات سواء لدى البنوك العمومية أو البنوك الخاصة؛ وذلك يعود إلى إنشاءهم لوكالات خاصة بالصيرفة الإسلامية؛ تزامناً مع ظهور النظام 18-02 الصادر بتاريخ 2018/11/04؛ والذي يتضمن قواعد ممارسة العمليات البنكية الإسلامية المتعلقة بالصيرفة التشاركية من طرف البنوك والمؤسسات المالية؛ وهو الآخر قد تم تعزيزه بالنظام 20-02 الصادر بتاريخ 2020/03/15؛ والمحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

والجدول الموالي رقم (23) فيوضح تطور عدد وكالات البنوك والمؤسسات المالية العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023):

الجدول رقم 23 : تطور عدد وكالات البنوك والمؤسسات المالية في العاملة بالجزائر خلال الفترة (2004-2023)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الوكالات	1063	1097	1126	1039	1057	1072	1077	1083	1091	1094
البنوك العمومية	120	130	130	196	244	252	288	274	301	315
البنوك الخاصة	1183	1227	1256	1235	1301	1324	1365	1357	1392	1409
المجموع	1113	1123	1134	1142	1204	1228	1241	1260	1299	1337
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد الوكالات	332	346	356	359	425	439	441	458	463	471
البنوك العمومية	1445	1469	1490	1501	1629	1667	1682	1718	1762	1808
البنوك الخاصة	1113	1123	1134	1142	1204	1228	1241	1260	1299	1337
المجموع	1445	1469	1490	1501	1629	1667	1682	1718	1762	1808

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

**المطلب الثاني: مؤشرات ربحية البنوك**

تُعَدّ الربحية مقياساً اقتصادياً ومالياً بالغ الأهمية لتقييم أداء البنوك، إذ يُعَدّ تحقيق الثروة للمساهمين هدفاً أساسياً لهذه المؤسسات، فمن خلال نسب الربحية يتبيّن مدى الإنجاز في تحقيق هذا الهدف، كما تعتبر هذه الأدوات بديلة لمؤشرات السوق لتقييم أداء البنوك، لا سيما في الدول التي تقتصر إلى أسواق مالية نشطة مثل ما هو الحال في دولة الجزائر، إضافةً إلى ذلك تُمثّل هذه النسب الفئة الأكثر شيوعاً وأهميةً بين النسب لدى المحللين الماليين، فهي تُمثّل المقياس النهائي لتقييم الأداء العام للبنك طوال السنة المالية، وبدوره فإنّ بنك الجزائر يوفر العديد من هذه المؤشرات، إلّا أننا في دراستنا هذه سنستعين فقط بـ 05 مؤشرات، نظراً 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 سنستعرض 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 تفصيل مما سنتطرق إليه الآن؛ فإنّ معدل هذا المؤشر يُحدّد مدى قدرة وكفاءة البنك على تحقيق عائد مالي من استثمارات المساهمين، وهو يُمثّل نسبة العائد لكل دينار مُستثمر من حقوق الملكية (Pennacchi and Santos 2018)، وتقيس البنوك الجزائرية هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{العائد على رأس المال (ROE)} = 100 \times \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{متوسط رأس الخاص}}$$

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) سواءً لدى البنوك العمومية أو لدى البنوك الخاصة أو لدى القطاع البنكي برمته:

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

الجدول رقم 24: تطور معدل العائد على رأس المال (ROE) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)

الوحدة: نسبة مئوية (%)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	السنوات نسبة ROE
21.37	23.89	26.64	22.7	27.41	25.01	23.64	17.46	5.63	3.93	البنوك العمومية
19.87	21.02	22.29	16.79	21.84	25.60	28.01	23.40	25.43	23.38	البنوك الخاصة
18.97	22.67	24.58	21.70	23.01	25.03	24.47	19.02	15.74	14.98	القطاع البنكي
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	السنوات نسبة ROE
15.52	11.97	13.47	10.78	12.31	22.68	19.99	18.69	23.37	25.22	البنوك العمومية
20.07	20.11	18.29	16.34	22.51	21.21	14.69	15.28	16.10	19.97	البنوك الخاصة
15.59	13.47	14.35	11.80	14.08	22.38	18.84	17.89	21.48	23.75	القطاع البنكي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

تبيين نتائج الجدول أعلاه رقم (24) ما يلي:

أولاً/- بالنسبة البنوك العمومية:

سجلت البنوك العمومية نسب جد دنيا خلال السنتين الأوليتين لفترة الدراسة (2004 و 2005)، إذ جانبته هذ المعدل خلال هذين السنتين كثيراً الحدود الطبيعية المتعارف عليها (10%-30%)، وهو ما قد أثر على المعدل المسجل في القطاع البنكي ككل، وبعد اطلعنا على محتوى التقرير السنوي لبنك الجزائري وجدنا أن سبب ذلك يعود لضعف نمو أعمالها مقارنة بأسهمها، وبقاء الأموال معطلة دون توظيفها، وكذا للسياسة المعتمدة المتمثلة في الخدمات التي تقدمها والمحصورة في تقديم الخدمات غير الوسيطة، وخاصة التجارة الخارجية، وبالتالي ركود نفوذها المالي (Bank of Algeria 2005)، ومع بداية سنة 2006 سجل هذا المعدل ارتفاع 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 للاحتياطات 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 سبقتها (تراجع بأكثر من 10 نقاط)، وتراجعته أيضاً في السنة التي تليها مباشرة (سنة 2020 بلغ هذا المعدل 10.78%)، ويرجع سبب ذلك، أولاً ل: التأثير المزدوج لانخفاض النائج الصافية (33.6%-) وارتفاع الأموال الخاصة (5.4%)، وثانياً 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 نوعاً ما بسبب الإجراءات التي قام بها بنك الجزائر بتخفيف تطبيق الإجراءات الاحترازية وتأجيلها حتى يتعافى الاقتصاد، وهو ما ساهم في ارتفاع هذا المؤشر خصوصاً سنة 2023، التي تميزت في زيادة صافي دخل البنوك بـ: 20.6% عن سنة 2022، وكذلك لارتفاع هامش الفائدة من جهة؛ ومن جهة أخرى لانخفاض في المصاريف التشغيلية (Bank of Algeria 2023, 2024).

وعلى العموم كان معدل العائد على رأس المال (ROE) لدى البنوك العمومية مؤثراً على ارتفاعه في القطاع البنكي ككل 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 بنقطتين عن ما سجلته سنة 2004، وهذا بالرغم من أزمة البنوك الخاصة التي عصفت بالساحة البنكية بالجزائر، إلا أن 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 أن هذا المعدل قد تراجع سنة 2006 بنسبة طفيفة على الرغم من زيادة حجم نتائجها، وذلك يعود إلى الرفع من حقوق الملكية لديها المتأصلة في زيادة رأس مالها؛ رغبةً 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

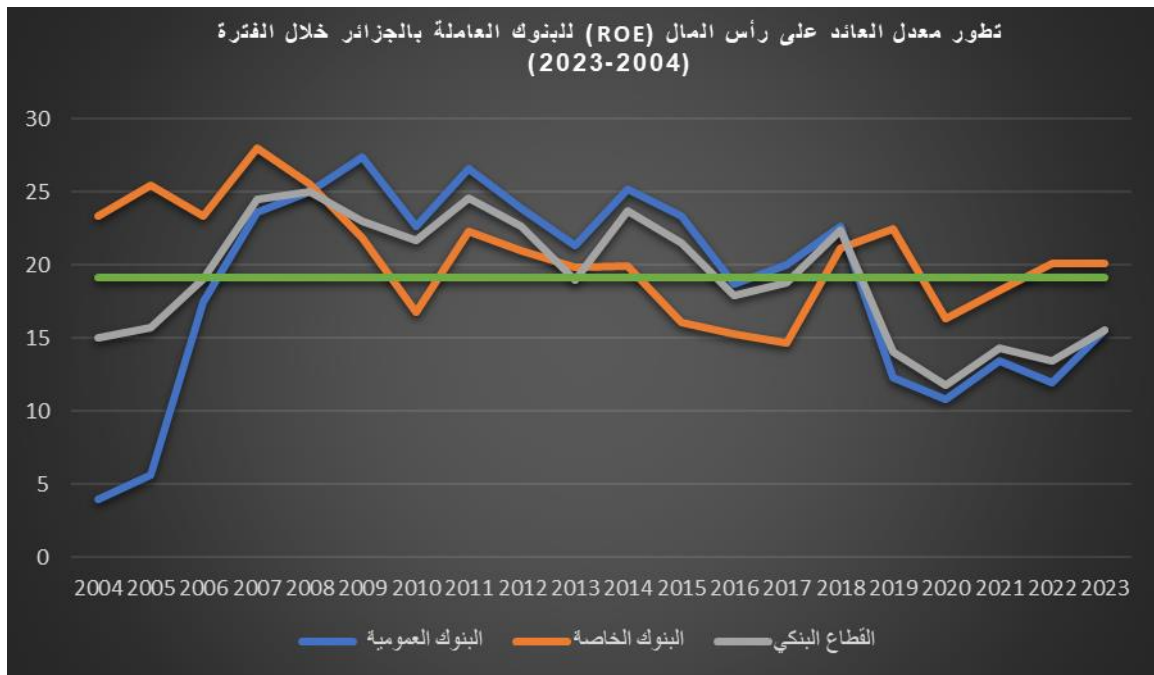
(2023-2004)

(Bank of Algeria 2008)، وفي باقي سنوات فترة الدراسة لم يثبت اتجاه معدل هذا المؤشر ما بين الصعود والهبوط، فتارةً يواصل نسقه صعودًا في بعض السنوات وتارةً أخرى يواصل هبوطه، غير أنه سجل سنة 2017 أدنى قيمة له؛ والذي بلغ من خلالها ما نسبته 14.69%، وبتحرينا عن سبب ذلك؛ وجدنا عدم تناسق بين ارتفاع نتائج أعمال البنوك الخاصة خلال هذه السنة مقارنةً بمتوسط رأس مالها الخاص، هذا الأخير ارتفع بقيمة كبيرة (Bank of Algeria 2018b)، والجدير بالملاحظة هنا أن البنوك الخاصة لم تتأثر بتعليمة بنك الجزائر رقم 03-18 الصادرة بتاريخ 2018/11/04؛ الآمرة للبنوك برفع أموالها، بل بالعكس فقد ارتفع معدل هذا المؤشر خلال سنة 2019، وأخيرًا نجد أنها هي الأخرى تأثرت بأزمة كوفيد 19، والتي ساهمت بانخفاض هذا المؤشر، وهو أمر جد طبيعي، باعتبار أن 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 مؤثرًا 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 للجزائر:

الشكل رقم 09: منحني بياني لتطور (ROE) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات برنامج Excel

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

الفرع الثاني: مؤشر العائد على الأصول (ROA)

يعرف هذا المؤشر هذا أيضًا بمرادوية الأصول، حيث تُقيّم هذه النسبة كفاءة إدارة البنك في توظيف أصوله وفعاليتها في تحقيق الأرباح من استثماراته، بغض النظر عن استراتيجية التمويل المتبعة، سواءً بالتمويل الذاتي أو بالاقتراض، إذ تُعدّ هذه النسبة من أكثر المقاييس فعالية لتقييم ربحية البنك (Kupiec and Lee 2013)، ويتم قياسه من قبل البنوك الجزائرية من خلال العلاقة التالية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{النتائج}}{\text{متوسط الأصول}} \times 100$$

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 (2023-2004):

الجدول رقم 25: تطور معدل العائد على رأس المال (ROA) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نسبة ROA	0.23	0.3	0.75	0.87	0.99	1.77	2.02	1.98	1.64	1.36
البنوك العمومية	1.72	2.38	2.31	3.21	3.27	2.94	3.02	3.04	3.12	3.14
البنوك الخاصة	0.98	1.09	1.53	1.61	1.70	1.75	2.16	2.10	1.93	1.67
القطاع البنكي	1.77	1.76	1.68	1.97	2.27	1.26	1.23	1.53	1.14	1.28
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
نسبة ROA	1.77	1.76	1.68	1.97	2.27	1.26	1.23	1.53	1.14	1.28
البنوك العمومية	3.38	3.11	2.84	2.59	3.38	3.16	2.73	2.90	3.06	2.93
البنوك الخاصة	1.99	1.92	1.83	2.05	2.42	1.51	1.43	1.72	1.38	1.49
القطاع البنكي										

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

وتبين نتائج الجدول رقم (25) أعلاه:

**أولاً/- بالنسبة للبنوك العمومية:**

تماشياً مع النسب الملاحظة عند تحليل نتائج العائد على رأس المال (ROE)؛ فإننا نجد أن معدل العائد على الأصول (ROA) قد سجل هو الآخر نسب دنيا خلال السنتين الأوليتين من فترة الدراسة (2004 و 2005)، حيث لم تصل إلى المعدل الأدنى الطبيعي (0.5%)، وهذا ناجم عن التدهور النسبي في ربحية أصولها وارتفاع مستوى أصولها غير المنتجة (Bank of Algeria 2005)، ليتحسن هذا المعدل بداية من سنة 2006؛ مسجلاً أعلى قيمة له سنة 2018 وقبله أيضاً في سنة 2010 التي وصل فيها لـ: 2.02%، وبعد الإمعان في التقرير السنوي لبنك الجزائر؛ فيعود التحسن المجسّل 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 مثلى 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 شهده 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 أن البنوك العمومية قد حسنت من كفاءتها على تحقيق الأرباح (Bank of Algeria 2019b)، ليتراجع مرة أخرى سنة 2019، لكن هذا التراجع كان جد كبير (1.01 نقطة)، ليستمر هذا التراجع خصوصاً سنة 2022، حيث بلغ ما نسبته 1.14، وهذا يعود لأزمة كوفيد 19، وارتفاع كبير لمتوسط الأصول (Bank of Algeria 2020b, 2023)، إضافةً إلى ضخامة أصولها ومواردها المالية المتأتية من القطاع العام وخاصة قطاع المحروقات.

وعلى العموم كان معدل العائد على الأصول (ROA) لدى البنوك العمومية مؤثراً على تراجعها في القطاع البنكي ككل 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 (ROA) 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

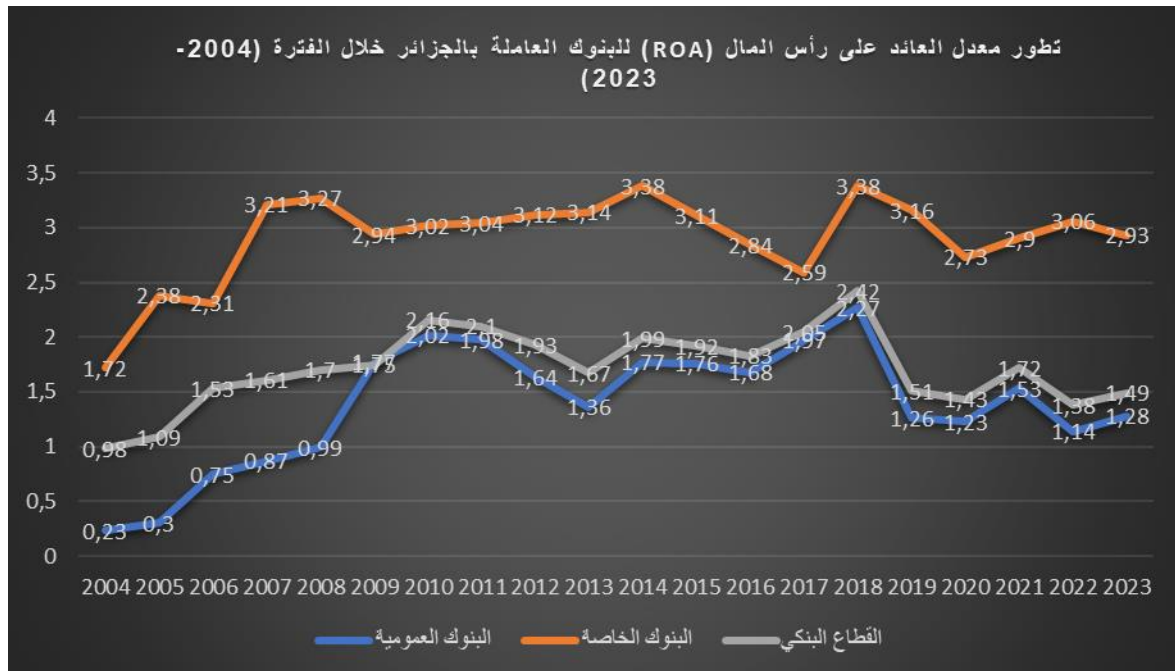
(2023-2004)

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 البدائل لتوظيف الموارد المالية المتاحة لها، كما لم تؤثر لأزمة كوفيد 19 كثيرا على كفاءتها؛ وهو ما يعني أنها تجيد توظيف مواردها حتى في أحلك الظروف.

وتجدر الإشارة كان معدل العائد على الأصول (ROA) لدى البنوك الخاصة مؤثرا 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 الموالي 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 استنادًا إلى مخرجات برنامج Excel

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة 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 الموالي 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)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نسبة EM										
البنوك العمومية	17.09	18.77	23.28	27.17	25.26	15.49	11.24	13.45	14.57	15.71
البنوك الخاصة	13.59	10.68	10.13	8.73	7.83	7.43	5.56	7.33	6.74	6.33
القطاع البنكي	15.29	14.44	12.43	15.2	14.72	13.15	10.05	11.7	11.75	11.36
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
نسبة EM										
البنوك العمومية	14.25	13.28	11.13	10.15	9.91	9.77	8.76	8.8	10.5	10.13
البنوك الخاصة	5.91	5.17	5.38	5.67	6.28	7.12	5.99	6.31	6.57	6.85
القطاع البنكي	11.93	11.19	9.78	9.19	9.25	9.32	8.25	8.34	9.76	10.46

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

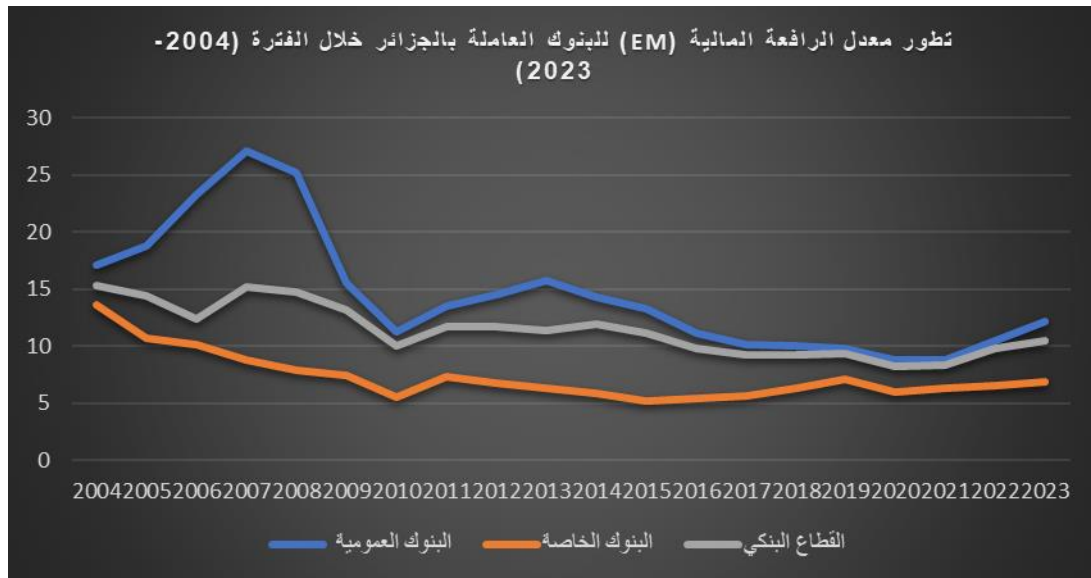
## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

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 أن في الفترة الأخيرة سابقة الذكر، سُجل في إحدى سنواتها (2020) أدنى قيمة ببلوغه 8.76، في حين أن المعدل العام لهذه البنوك بلغ 14.54 هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ نجد أن هذا المؤشر مرتفع عما 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 تراجعها 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 قُدر بـ: 11.38، ومن كل ما سبق نوضحه بشكل أكثر تفصيل من خلال الشكل (11) رقم الموالي:

الشكل رقم 11: تطور معدل الرافعة المالية (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**الفرع الرابع: مؤشر الهامش البنكي (MB)**

ويطلق على هذا المؤشر أيضًا 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 لتقييم 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)

$$\text{مؤشر الهامش البنكي (MB)} = 100 \times \frac{\text{صافي المنتج المصرفي}}{\text{مجموع متوسط الأصول}}$$

وبعد الإطلاع على تقارير بنك الجزائر خلال الفترة (2023-2004)؛ تمكنا من الحصول على نتائج مؤشر الهامش البنكي (MB) للبنوك العاملة في الجزائر؛ والتي سنقوم باستعراضها عبر الجدول الموالي رقم (27):

**الجدول رقم 27: تطور نسبة الهامش البنكي (MB) للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2004)**

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نسبة MB	2.58	2.82	2.97	2.61	2.47	2.66	2.74	2.91	3.06	3.15
البنوك العمومية	4.33	4.67	5.69	7.01	7.73	7.81	7.99	6.92	6.27	6.04
البنوك الخاصة	3.02	3.08	3.24	3.49	3.68	3.82	4.01	4.08	4.12	3.53
القطاع البنكي	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
السنوات	3.21	3.51	3.84	3.87	3.96	3.39	3.33	3.02	2.29	2.33
نسبة MB	5.74	6.40	5.85	5.98	6.57	6.85	6.16	5.58	5.37	5.46
البنوك العمومية	3.56	3.86	4.14	4.15	4.32	3.85	3.70	3.37	2.67	2.72
البنوك الخاصة										
القطاع البنكي										

**المصدر:** من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

وبعد الإطلاع على هذه النتائج؛ استخلصنا مجمل 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 نسبة هذا المؤشر ما قيمته 2.29%، كما نلاحظ 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 أن 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 نسق صعوده من سنة 2009 إلى غاية سنة 2018؛ إذ قدرت هذه الزيادة إجمالاً ب 47.75%، لتتخفض بعدها مباشرة نسبته ب: 32.45%- في الفترة (2019-2022)، غير أنه تحسن طفيفاً سنة 2023.

وبعد التمهيد الدقيق في تقارير بنك الجزائر وجدنا أن سبب الارتفاع المتتالي لهذا المؤشر خلال الفترة الأولى (2004-2006) يعود إلى إيرادات أنشطة الأوراق المالية، التي ساهمت بنسبة 48.19% من هامش الفائدة، 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 (Bank of Algeria 2006, 2007). أما سبب الارتفاع في الفترة الثانية (2009-2018)، فيعود إلى تحسن معدلات الأعباء خارج الفوائد، ولانخفاض مستوى المستحقات غير الناجعة، وارتفاع هامش الفائدة خصوصاً في السنوات 2011، 2015 و 2018 (Bank of Algeria 2011a, 2019b)، بينما يعود انخفاضه في الفترة (2019-2022) لتراجع صافي المنتج البنكي بالأخص سنة 2021 (7.7%-)؛ وهذا بالرغم من قيام بنك الجزائر بتخفيض معدل الفائدة التوجيهي مرتين خلال سنتي 2020 و 2021 (انخفض من 3.5% إلى 3%) (Bank of Algeria 2022)، كما يعود تحسنه سنة 2023 إلى ارتفاع صافي المنتج 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 مشبهاً له، حيث طوال فترة الدراسة وجدنا (MB) لدى البنوك العمومية أقل تماماً من (MB) لدى القطاع البنكي.

**ثانيًا/- بالنسبة للبنوك الخاصة:**

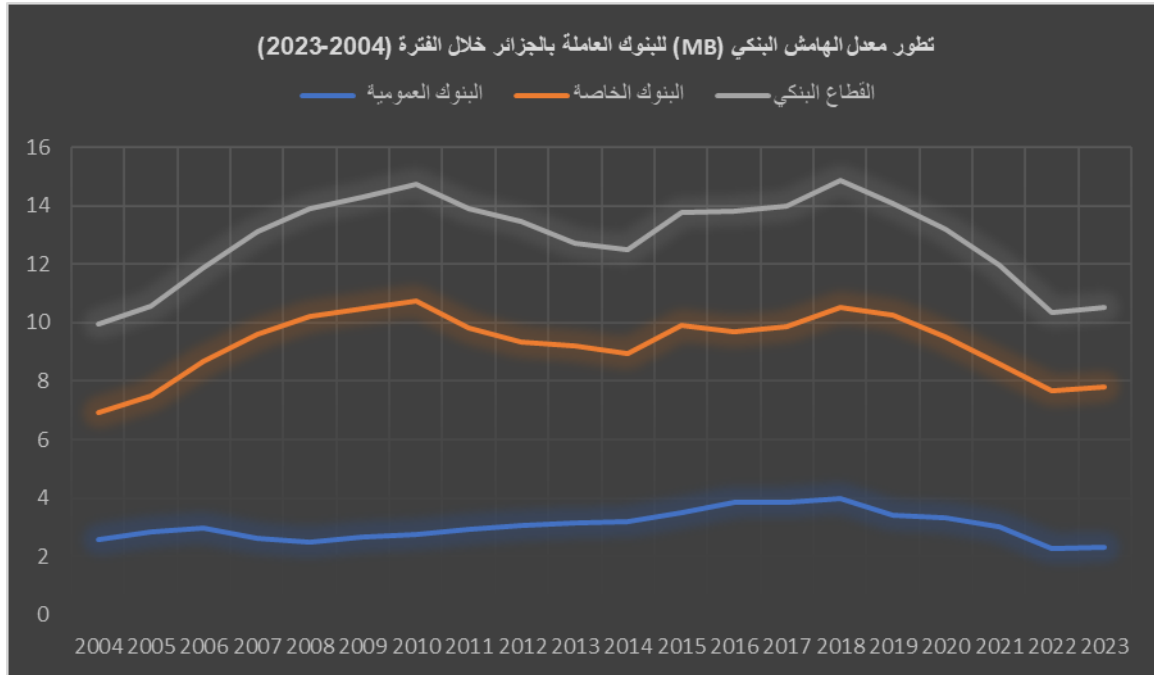
سجلت هذه البنوك نسب مرتفعة طوال سنوات 20 سنة الماضية، حيث كانت أدنى نسبة لهذا المؤشر في بداية فترة الدراسة (سنة 2004)، إذ بلغت 4.33%، بينما بلغت أعلى نسبة سنة 2010؛ والتي قدرت بـ: 7.99%، وبمراعاة اتجه التطور لهذا المؤشر؛ فنجد أنه شهد صعودًا متتاليًا خلال الفترة (2004-2010) بنسبة تطور إجمالية بلغت 84.52%، ويعود هذا التطور المذهل لتحسن 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 اشترتها البنوك الخاصة في السوق المالية للدولة والسوق المالية الخاصة (Bank of Algeria 2009b) (Bank of Algeria 2011a). وبعدها سنة لاحظنا أن هذا المعدل قد انخفض خلال الفترة (2011-2014) خصوصًا سنة 2014؛ إذ بلغ معدل 5.74%، وذلك بسبب انخفاض صافي المنتج البنكي، وانخفاض معدلات الأعباء خارج الفوائد، وانخفاض حصة نشاط العملاء بما نسبته 42- % (Bank of Algeria 2012) (Bank of Algeria 2015)، ليتحسن بعدها سنة 2019، حيث وصل لـ: 6.85%، وهذا من خلال تحسن صافي المنتج البنكي بشكل كبير (68%) (Bank of Algeria 2020b)، لينخفض بشكل طفيف خلال السنوات الأخيرة.

وبعد الإمعان في مدى تأثير معدل الهامش البنكي (MB) لدى البنوك الخاصة على المعدل العام للقطاع البنكي؛ فوجدناه محفزًا له، حيث طوال فترة الدراسة وجدنا (MB) لدى البنوك الخاصة أكبر تمامًا 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 (2023-2004):

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

الشكل رقم 12: تطور معدل الهامش البنكي (MB) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات برنامج Excel

#### الفرع الخامس: مؤشر هامش الربح (PM)

يُقيّم هذا المقياس صافي الدخل المُحقق لكل دينار من إجمالي الإيرادات، كما يُقيّم قدرة البنك على مدى إدارته المثلى للنفقات وكذا خفض الضرائب، وكلما زاد هذا الهامش الأكبر؛ زادت معه كفاءة البنك في خفض النفقات والضرائب (Subalakshm et al. 2018)؛ وتقيسه البنوك العاملة في القطاع البنكي الجزائري من خلال العلاقة الآتية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{مؤشر هامش الربح (PM)} = 100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{صافي المنتج المصرفي}}$$

ومن مختلف تقارير بنك الجزائر خلال الفترة (2023-2004)؛ تمكنا من استخراج نتائج مؤشر هامش الربح (PM) للبنوك العاملة في الجزائر؛ والتي سنقوم باستعراضها عبر الجدول الموالي رقم (28):

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة 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	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نسبة PM	07.46	10.70	25.11	33.39	40.07	41.22	41.27	41.36	40.18	39.22
البنوك العمومية	39.74	50.88	40.54	45.83	42.31	46.89	47.02	47.82	45.28	44.81
البنوك الخاصة	34.63	33.10	32.91	35.31	41.33	44.28	44.62	45.08	44.54	43.97
القطاع البنكي	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
نسبة PM	31.88	44.03	34.63	32.29	36.32	27	22	40	36	41
البنوك العمومية	44.03	36.32	34.69	28.55	34.63	33	29	38	44	40
البنوك الخاصة	34.63	33.10	32.91	35.31	41.33	29	23	39	38	41
القطاع البنكي										

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا 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)، يتطور في الاتجاه المعاكس بالنسبة للمجموعتين البنكيتين خصوصًا 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 والفجوات 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 مرتفعًا بما يكفي لتوليد أرباح محتملة كافية (Bank of Algeria 2005)؛ (Bank of Algeria 2006)

- شهدت البنوك العمومية تسجيل هامش ربح متزايد لمدة 09 سنوات متتالية (2004-2012)، أما البنوك الخاصة فهي الأخرى، سجل 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 تمكنوا 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 البنكي (Bank of Algeria 2008, 2010) (Bank 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 سجلا مستويات أدنى خلال سنة 2020؛ وهذا بسبب أزمة كوفيد 19، إلا أنهما استعدا عافيتيهما مطلع سنة 2021؛

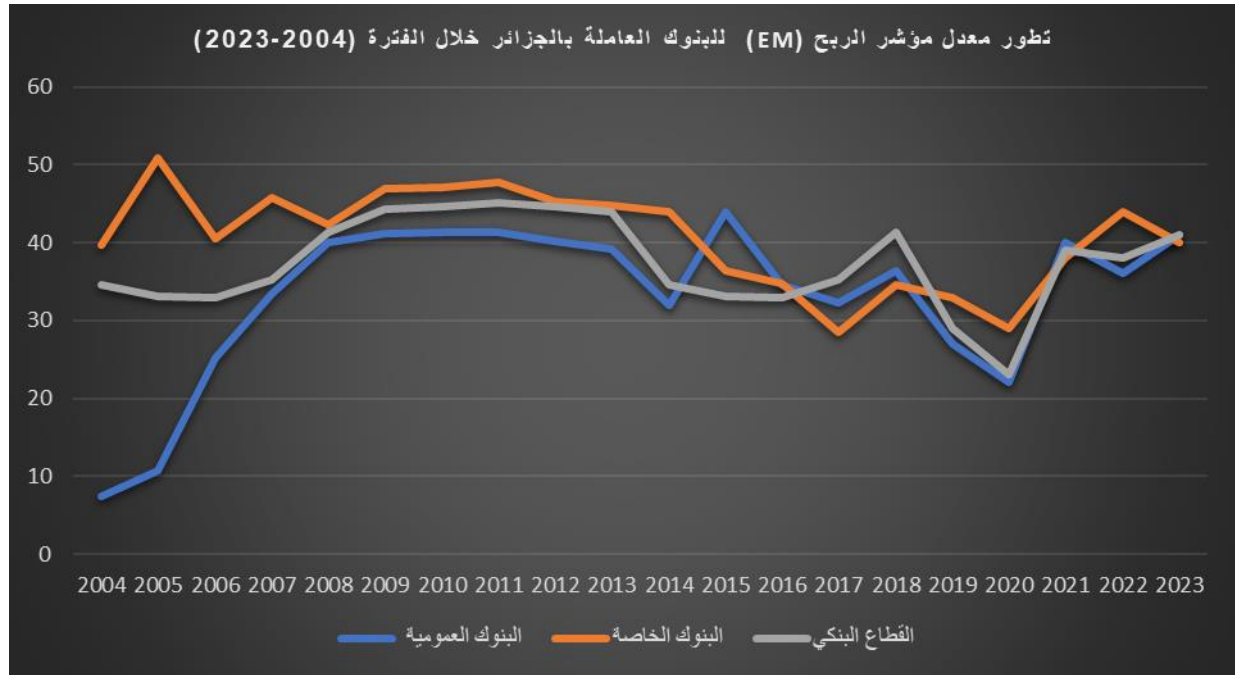
- فاق المعدل العام لدى البنوك الخاصة فيما يخص مؤشر الربح (EM) لمقارنةً بنظيرتها البنوك العمومية، حيث بلغ المعدل العام للبنوك الخاصة 40.67%، بينما بلغ لدى البنوك العمومية 33.26%، وهو أقل من معدل القطاع البنكي ككل الذي قدر بـ: 37.35%، هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ أثر المعدل السنوي لمؤشر الربح (EM) لدى البنوك الخاصة 16 سنة على المعدل السنوي للقطاع البنكي برمته، 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 الاهتلاك والمؤونات التي استهلكت 27% من قيمة صافي المنتج 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة (2023-2004)

الشكل رقم 13: تطور معدل مؤشر الربح (EM) للبنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة (2023-2004)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

**المطلب الثالث: مؤشرات الصلابة المالية**

توفر مؤشرات الصلابة المالية رؤى حول صحة ومتانة المؤسسات البنكية المالية في دولة ما من خلال البيانات المجمعة، 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 سيُسَهِّل 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 التعليم رقم 94/74 الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بشأن وضع التدابير الاحترازية، داعيةً فيها البنوك والمؤسسات المالية بضرورة الحفاظ 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)

وحسب بنك الجزائر، فإن معدل كفاية رأس المال (معامل الملاءة) وفقاً للجنة بازل 01؛ يُقاس لدى البنوك الجزائرية كما يلي:

$$\text{معامل الملاءة} = \frac{\text{رأس مال البنك (الشريحة 01 + الشريحة 02)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة}} \leq 8\%$$

وامتثالاً 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 تساير الدعامة الأولى لهذه الاتفاقية، ويقاس معدلها من خلال المعادلة الآتية: (Bank of Algeria 2005)

$$\text{معامل الملاءة} = \frac{\text{رأس مال البنك (الشريحة 01 + الشريحة 02 + الشريحة 03)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة (مخاطر القروض + مخاطر السوق + مخاطر)}} \leq 8\%$$

ولمسايرة توجه البنوك الجزائرية نحو تطبيق معايير لجنة بازل (02) و (03)، قام بنك الجزائر بتاريخ 2014/02/16 بإصدار النظام 01-14؛ ملغياً بذلك التعليمية رقم 74-97 التي دعت فيها البنوك والمؤسسات المالية بضرورة الاحتفاظ بنسبة ملاءة قدرها 8% (بازل 01)، إذ تضمن هذا النظام (01-14)؛ 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:

$$\text{معامل الملاءة} = \text{رأس المال القانوني (رأس المال القاعدي + رأس المال التكميلي)} / (\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر} + (\text{مخاطر التشغيل ومخاطر السوق} \times 12.5\%)) \leq 9.5\%$$

وبعد الإمعان في مختلف تقارير بنك الجزائر خلال الفترة (2023-2004)؛ تحصلنا على مختلف النتائج التالية؛ والتي تخص معامل ملاءة البنوك العاملة في الجزائر:

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

الجدول رقم 30: تطور نسبة الملاءة البنكية للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نسبة الملاءة	11.04	11.69	14.37	11.62	15.97	19.5	21.78	21.91	21.55	19.95
البنوك العمومية	23.24	23.66	21.95	23.48	20.48	34.9	29.19	31.16	31.92	28.48
البنوك الخاصة	14.29	12	15.15	12.94	16.5	22.1	23.31	23.77	23.62	21.5
القطاع البنكي	14.29	12	15.15	12.94	16.5	22.1	23.31	23.77	23.62	21.5
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
نسبة الملاءة	14.8	16.2	18.37	19.58	19.24	17.81	18.95	22.21	22.04	23.68
البنوك العمومية	20.9	20.99	20.32	18.92	18.2	18.9	20.29	19.06	19.33	19.03
البنوك الخاصة	15.9	18.4	18.75	19.45	19.05	17.99	19.17	21.6	21.53	19.17
القطاع البنكي	15.9	18.4	18.75	19.45	19.05	17.99	19.17	21.6	21.53	19.17

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

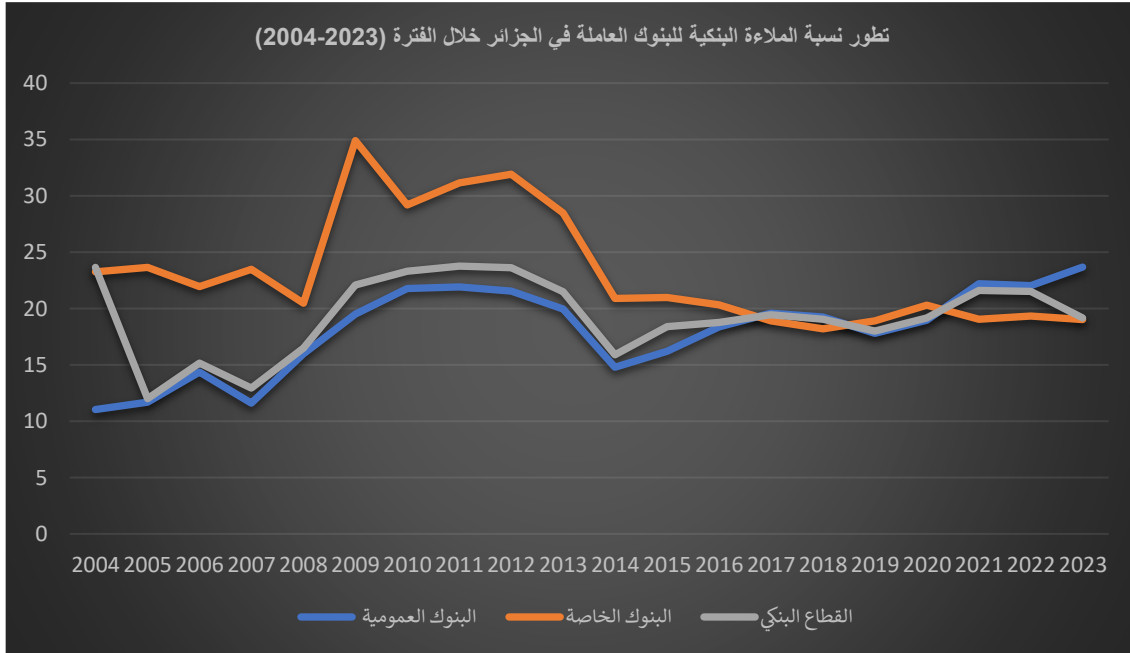
ومن خلال نتائج الجدول رقم (30)؛ استخلصنا مجمل الملاحظات والنتائج الآتية:

- امتلكت البنوك العمومية والبنوك الخاصة معدلات ملاءة يفوق المعدل الذي تشترطه لجنة بازل 02، خصوصًا البنوك الخاصة الذي تجاوز فيها معدل الملاءة البنكية حاجز 20% لمدة 13 سنة متتالية (2004-2016)؛ حيث أنه في هذه الفترة وصل فيها لـ: 34.9%، غير أنه تراجع بداية من سنة 2017، لكنه يبقى جيدًا وكافيًا 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 الملاءة حاجز الـ 20% سوى في 06 سنوات، كما قد سجلت أعلى نسبة لها في آخر سنة لفترة الدراسة (2023)، حيث بلغ هذا المعدل 23.68%؛

- سجلت البنوك الخاصة معدلًا عامًا ممتازًا 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 ماليًا؛
- يفسر ارتفاع معدلات الملاءة للبنوك الجزائرية بشكل أساسي إلى استجابتها للنظامي 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 أنّ 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 تؤكدته النتائج المحققة في سنوات فترة دراستنا، والتي تعكس التزام البنوك نسبيًا 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 الموالي من خلال الشكل رقم (14) بوضوح تطور نسبة مؤشر الملاءة البنكية لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2004):

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

الشكل رقم 14: منحني بياني لتطور نسبة الملاءة البنكية للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2004-2023)



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات برنامج Excel

### الفرع الثاني: مؤشر السيولة البنكية

تعتبر نسبة السيولة المطبقة في الجزائر تلك التي مُبينة في النظام 11-04 الصادر في 24 ماي 2011، والتي تُحدد وتُقيّم وتنظّم 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 الذمم المدينة 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 وشبه النقد، وكذلك الأصول التي لا يمكن تحويلها بسهولة إلى شكل سائل أو أصول ثابتة، وتقاس هذه كما يلي: (Bank of Algeria 2011a)

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

$$\text{نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{الأصول النقية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وعلى خلاف المؤشرات السابقة فإننا لم نستطع توفير نسب هذا المؤشر خلال سنتي 2004 و2005؛ حيث اكتفينا بالفترة (2023-2006) استعانة بتقارير بنك الجزائر؛ والتي نقوم بعرضها من خلال الجدول الموالي رقم (31):

الجدول رقم 31: تطور نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2006)

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنوات ق.ب.	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
البنوك العمومية	غ.م	غ.م	104.22	78.12	47.12	48.89	49.98	47.32	43.27	38.17
البنوك الخاصة	غ.م	غ.م	72.32	49.52	38.82	63.74	65.17	61.69	56.42	49.77
القطاع البنكي	غ.م	غ.م	98.82	74.48	42.21	51.82	52.98	50.16	45.87	40.46
السنوات ق.ب.	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
البنوك العمومية	37.04	25.85	22.66	21.88	18.43	14.21	10.34	35.93	40.54	40.88
البنوك الخاصة	43.95	35.87	29.11	33.11	28.52	27.31	30.29	36.29	37.88	36.79
القطاع البنكي	37.96	27.14	23.52	23.51	19.84	15.97	13.11	35.98	40.22	40.37

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2006)

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 متنازلًا من سنة 2007 إلى غاية سنة 2020، ونجد أن أعلى قيمة لهذا المؤشر كانت في بداية فترة الدراسة؛ حيث تعدت حاجز

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 سلبًا ويكلفها عمولة كبيرة؛ لذلك تدخل بنك الجزائر بوضعه لعدة أدوات لامتناع هذا الفائض من السيولة (يجب أن لا يفوق معدل الاحتياط الإلزامي معدل 15%، رفع معدلات إعادة الخصم على السندات الخاصة والعمومية ورفعها إلى 04%) (Bank of Algeria 2008)، غير أن هذا المعدل شهد بعدها انخفاضًا كبيرًا، وذلك بسبب أثر الصدمة الخارجية للأزمة الاقتصادية العالمية (Bank of Algeria 2010)، ولترجع أسعار المحروقات سنة باعتبار أن البنوك العمومية معظم ودائعها تُغذيها 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 الإلزامية، خفض معدلات الخصم على السندات الخاصة والعمومية) (Bank of Algeria 2021)، كما قد زاد تأثير تراكم ودائع الأسر والمؤسسات على ارتفاع هذه النسبة، لتواصل نسبة هذا المؤشر في الارتفاع سنتي 2022 و2033، ليتأكد من خلالها أن البنوك العمومية قد خرجت نهائيًا من أزمة السيولة لسنة 2020.

- كما قد بلغ المعدل السنوي لنسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول لدى البنوك العمومية 40.27%، وهو تقريبًا نفس المعدل المسجل في القطاع البنكي ككل (40.8%)، ويعد معدلًا لا بأس به، كما يدل على أن البنوك العمومية مرتاحة 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 لامتناع هذا الفائض (يجب أن لا يفوق معدل الاحتياط الإلزامي معدل 15%، رفع معدلات إعادة الخصم على السندات الخاصة والعمومية ورفعها إلى 04%) (Bank of Algeria 2008)، لتسجل بعدها هذه البنوك معدلات جيدة؛ لكنها غير ثابتة الاتجاه فسنوات تزداد قيمتها وسنوات أخرى تنخفض، وتعد الأسباب المؤثرة على ذلك نفسها التي ذكرناها في تحليل

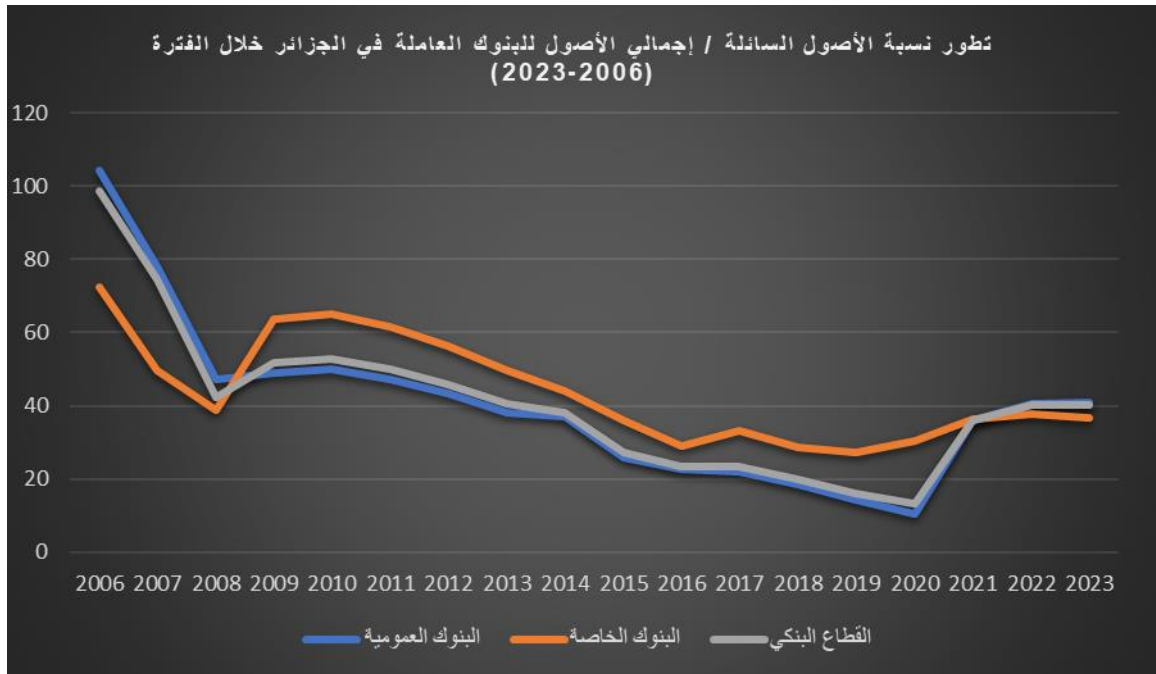
## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

نسبة هذا المؤشرة لدى البنوك العمومية، غير أنها لم تتأثر كثيراً بأزمة كوفيد 19 مقارنةً بنظيرتها من البنوك العمومية، حيث فاقتها بنسبة 19%؛ ما يعني ذلك أنها تُجيد تسهيل 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 المالي رقم (15)؛ التطور السنوي لنسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2006):

الشكل رقم 15: تطور نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2006)



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Excel

ثانياً/- المعامل الأدنى للسيولة:

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 تقاس كمايلي: (Bank of Algeria 2012)

$$\text{المعامل الأدنى للسيولة} = \frac{\text{مجموع الأصول المتوفرة والممكن تحقيقها على المدى القصير}}{\text{الالتزامات التمويلية المستلمة من البنوك مجموع الاستحقاقات تحت الطلب وعلى المدى القصير} + \text{الالتزامات المقدمة}} \leq 100\%$$

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

وتُحسب 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 للشهرين الأخيرين للثلاثي الأخير، فإنه يجوز لها استخدام أساليب إحصائية مؤقتة بموافقة اللجنة المصرفية، وفقًا للمادتين 4 و 5 من نفس اللائحة رقم 11-04 (Bank of Algeria 2012).

والجدول الموالي يوضح تطور نسبة المعامل الأدنى للسيولة خلال الفترة (2006-2023)؛ حيث أننا في هذا المؤشر أيضًا لم نتمكن من الحصول على قيمه خلال سنتي 2004 و 2005:

الجدول رقم 32: تطور نسبة الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2023)

الوحدة: نسبة مئوية (%)

س	ق.ب	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
البنوك العمومية	غ.م	غ.م	100.2	110.37	111.3	103.13	121.66	108.83	116.69	91.85	
البنوك الخاصة	غ.م	غ.م	65.57	70.75	78.98	122.08	112.5	107.96	115.26	85.57	
القطاع البنكي	غ.م	غ.م	97.51	107.12	109.1	114.52	114.29	103.73	107.51	93.52	
س	ق.ب	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
البنوك العمومية	83.41	60.20	58.84	52.17	46.30	42.24	31.54	110.16	115.57	128.23	
البنوك الخاصة	75.38	69.79	56.25	60.58	52.61	52.45	59.46	68.90	73.80	71.22	

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

117.56	108.53	102.06	37.14	44.23	47.45	53.7	58.39	61.64	82.06	القطاع البنكي
--------	--------	--------	-------	-------	-------	------	-------	-------	-------	------------------

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2006)

ومن خلال نتائج هذا المؤشر؛ والموضحة في الجدول أعلاه رقم (32)؛ استخلصنا مختلف الملاحظات والنتائج الرئيسية التالية:

- نلاحظ أن البنوك العمومية حققت معدلات جيدة فيما يخص المعامل الأدنى للسيولة لمدة 07 سنوات متتالية، وذلك في الفترة (2012-2006)؛ حيث في سنة 2011 بلغت نسبة الأصول السائلة / الخصوم قصيرة الأجل ما قيمته 121.66%، ويُعزى تحقيقها المعدل المطلوب منها إلى زيادة موجوداتها الخارجية الناجمة عن نمو قطاع المحروقات؛ حيث تضاعف حجم أصولها الخارجية بـ: 08 مرات، كما لم تلجأ 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 سنواتٍ متتاليةٍ خصوصاً سنة 2020 (أزمة السيولة بسبب كوفيد 19)، وهذا يعود إلى الآثار التي خلفتها أزمة النفط لسنة 2014، وانخفاض أيضاً لودائع الأسر والمؤسسات، وارتفاع في القروض متوسطة وطويلة الأجل، وكذا لتزايد حجم الخصوم قصيرة الأجل بنسب 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)، لتحسن هذه النسبة سنة 2021؛ إذ فاقت الحد الأدنى المطلوب ثم واصلت تحسنها؛ مسجلةً أعلى نسبة سنة 2023 ببلوغها 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 المتأتية من زيادة المستحقات على الإدارة المركزية (سندات واذونات 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)، وتجدر 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

أنه يفوق ذلك المسجل في القطاع البنكي ككل (86.67%)، ويفوق أيضًا المعدل المسجل لدى البنوك الخاصة (77.73%).

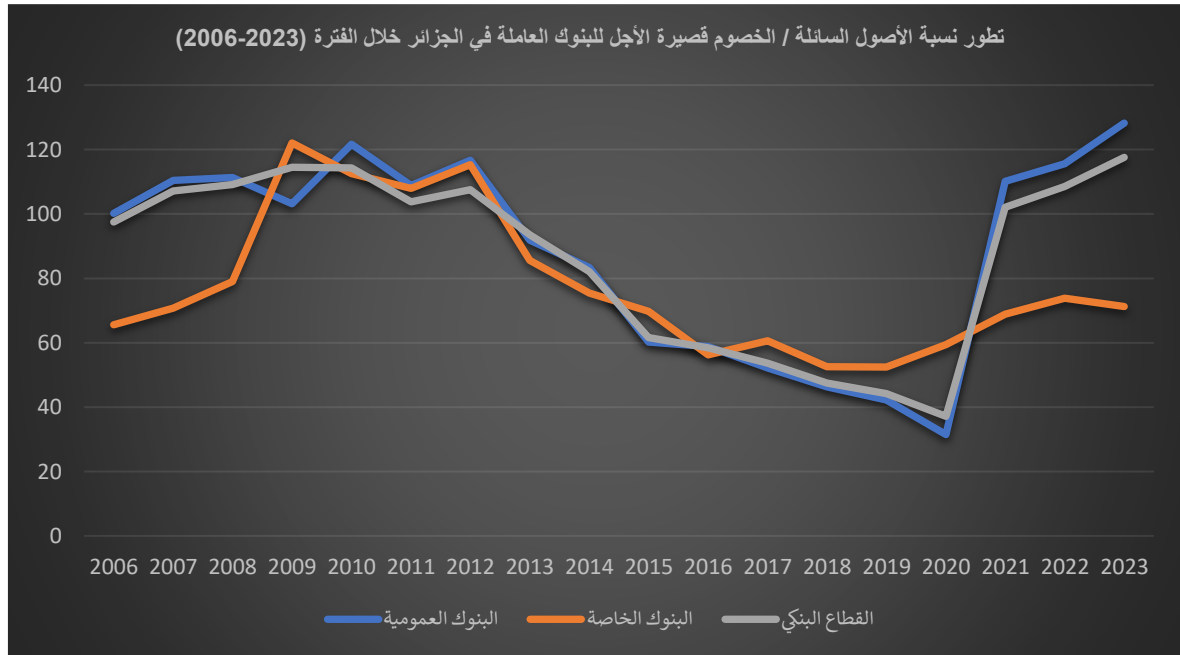
- نلاحظ أن البنوك الخاصة طيلة السنوات الثلاث الأولى من فترة الدراسة أي سنوات 2006 و 2007 و 2008 لم تحقق المعدل الأدنى المطلوب، بالرغم من أنه هناك تحسن بمرور هذه السنوات؛ ويُعزى ذلك إلى أن البنوك الخاصة ليست لها أفضلية عن البنوك العمومية في استقطاب أموال الشركات العمومية؛ والتي تحصلها من نمو عائدات النفط لديها؛ إلا أنها مع مطلع سنة 2009 قد حققت أعلى معدل لها ببلوغها 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، ويتبين 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 أثرت أزمة النفط سنة 2014 على المواطنين بصفة عامة والذين نقصت ودائعهم كثيرًا، والشركات بصفة خاصة (سجلت سنة 2015 تدفقًا سلبيًا للموارد المجمعة والذي بلغ 99.6- مليار دج)؛ (Bank of Algeria 2014a, 2015, 2018b, 2019b) وهو ما أثر سلبيًا على وضعية معامل السيولة الأدنى؛ إضافةً إلى ارتفاع القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما نجد أن معدل هذا المؤشر تحسن قليلًا سنة 2017 نتيجة التمويل غير التقليدي، لكنه سرعان ما انخفض بعد ذلك، كما نجد أن أزمة كوفيد 19 لم تؤثر عليها مقارنةً بالبنوك العمومية؛ وعلى العموم سجلت البنوك الخاصة معدلًا عامًا بلغ ما نسبته 77.73%، لكنه يبقى بعيدًا عن المعدل الأدنى المطلوب (100%)؛ وبعيدًا أيضًا عن المعدل العام للقطاع البنكي ككل (86.67%).

وتجدر الإشارة إلى أن بنك الجزائر بموجب التعليمات 05-20؛ قد قام بتخفيض معامل الأدنى للسيولة ل 60% عوض 100%، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه؛ نجد أن البنوك العمومية والبنوك الخاصة قد التزموا بتحقيق هذه النسبة.

ومن أجل توضيح تغير هذا المؤشر خلال فترة الدراسة (2006-2023)؛ قمنا بتمثيله بيانيًا في الشكل الموالي رقم (16):

### الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة 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 استنادًا على مخرجات برنامج Excel

**المطلب الرابع: جودة محفظة القطاع البنكي**

تُعدّ جودة الأصول عنصراً أساسياً في تقييم أداء البنوك، حيث تُعتبر العامل الرئيسي المُحدّد لجودة محفظة القروض؛ التي تُشكّل عادةً النسبة الأكبر من الأصول، وتنطوي على أعلى المخاطر المُحتملة، إلى جانب الأوراق المالية والأصول الأخرى، كما تعتمد مصداقية نسب رأس المال على موثوقية مؤشرات جودة الأصول. وغالباً ما تنشأ مخاطر تخلف المؤسسات البنكية عن السداد من جودة الأصول والتحديات المُرتبطة بتسييلها؛ لذا يُعدّ رصد المؤشرات التي تعكس جودة الأصول أمراً بالغ الأهمية. ومن هذا المنطلق؛ فإننا سنقوم بالتطرق 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 مجمعة؛ 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 (%)**

السنوات ق.ب	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
البنوك العمومية	2.42	2.69	3.28	5.58	4.39	23.6	20.5	14.4	11.7	10.5
البنوك الخاصة	3.16	3.24	1.08	2.24	2.22	3.8	4.1	4.00	5.2	4.8
القطاع البنكي	1.51	1.66	1.41	3.07	2.98	21.1	18.31	14.45	11.73	10.56
السنوات ق.ب	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

22.09	21.35	21.06	17.17	15.60	13.49	13.71	12.58	9.91	10.06	البنوك العمومية
8.84	9.11	9.63	9.66	8.19	7.11	7.79	8.55	8.63	8.53	البنوك الخاصة
20.35	19.86	19.64	16.36	14.76	12.7	12.96	12.09	9.77	9.88	القطاع البنكي

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2023-2004)

وتبين نتائج الجدول أعلاه رقم (33) ما يلي:

- تعاني البنوك العمومية من نسب قيمة ارتفاع القروض المتعثرة؛ خصوصًا سنتي 2009 و2010؛ حيث بلغت هذه النسب 23.6% و20.5% على التوالي؛ فبعدما كانت هذه النسب تلامس معدل 05% كحد أقصى لها في الفترة (2008-2004)؛ 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 فإن هذه القروض المتعثرة قديمة نسبيًا (تعود لفترة 2003-2007)، لنسجل بعدها انخفاض هذا المعدل خصوصًا 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 تقدمًا كبيرًا في مجال تسيير خطر القرض (Algeria 2013; Bank of Algeria 2011a, 2014b)، ليعاود بعدها هذا المعدل في الارتفاع مجددًا بدايةً من سنة 2016 إلى غاية سنة 2023، وهذا راجع إلى تحويل حصة كبيرة (42%) من القروض الممنوحة في إطار برنامج دعم التشغيل (ANSEJ, ANGEM, CNAC)؛ وذلك خلال سنة 2017 (Bank of Algeria 2018b)، وكذا لأزمة 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؛ فإن المعدل العام لنسبة القروض المتعثرة المسجل لدى البنوك العمومية يعتبر مرتفعًا؛ 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) خصوصًا 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

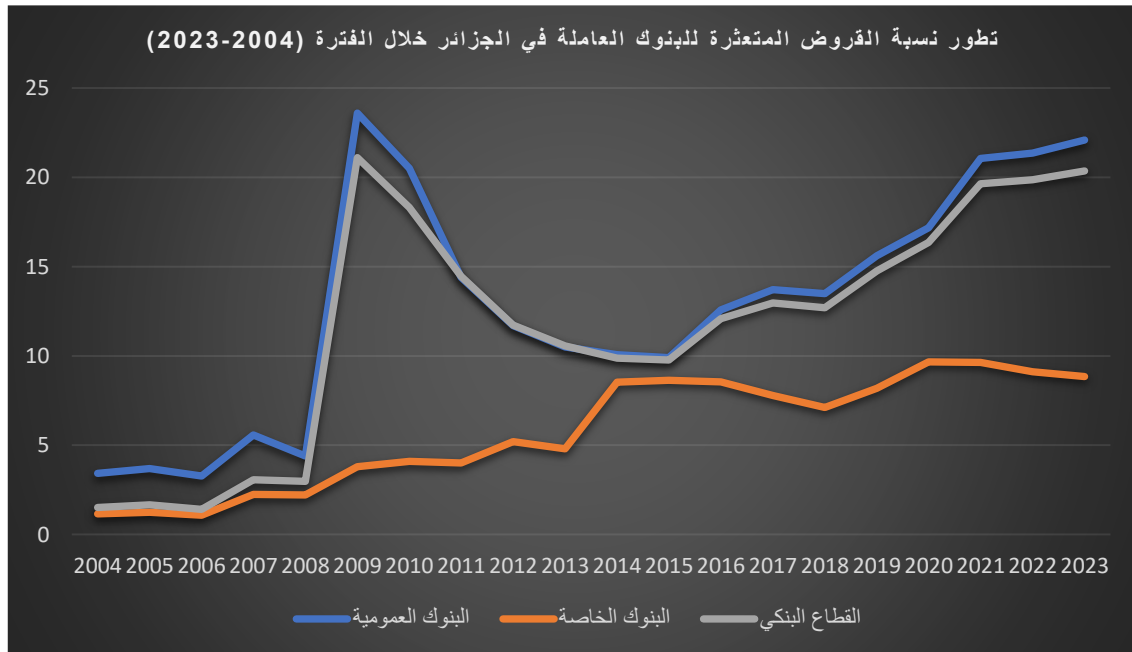
### الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للبنوك الجزائرية في الفترة

(2023-2004)

لديون على المؤسسات الخاصة التي تعاني من مديونية مفرطة بمبلغ قدر 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 (2023-2014)؛ ومسجلة أعلى قيمة لها سنة 2020 بسبب أزمة كوفيد 19؛ والتي لم تستطع خلالها المؤسسات المقرضة بسداد أقساط قروضها؛ تبعاً لحالة الركود الاقتصادي الذي مس اقتصاديات العالم دون استثناء؛ إضافةً لتسجيلها نسبة مرتفعات للمستحقات المرتفعة؛ حيث بلغت نسبة الزيادة سنتي 2016 و2019 ما قيمته 8.2% و14.7% تواليًا من إجمالي الاستحقاقات (Bank of Algeria 2018b, 2020b).

وعلى العموم؛ فإنَّ 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 البنكي ككل. كما نقوم من خلال الشكل الموالي رقم (17) بتبيان تطور نسبة القروض المتعثرة لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2004):

الشكل رقم 17: تطور نسبة القروض المتعثرة للبنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2023-2004)



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا 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 الحوكمة؛ التي سعى المشرع الجزائري لتكريسها امتثالاً لما تدعو له الهيئات المالية الدولية الرسمية، فإننا تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

**الفرع الأول: تأثيرات آليات الحوكمة على ربحية البنوك**

**أولاً/-** تأثير آليات الحوكمة على تحسين أداء البنوك وفقاً لمؤشري (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 أنّ 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 أنّ 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%)، ويُعزى التفسير المحتمل لأثر هذه العلاقة الإيجابية بين الملكية الخاصة وأداء البنوك إلى حقيقة مفادها أنّ الملاك 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 يُفضّل هؤلاء المستثمرون إلى استخدام الحوافز القائمة على الأداء، والتي تُحفّز المدراء على التصرف بما يُناسب مصالحهم (أي المكافآت للتخفيف من مشكلة الوكالة). بالإضافة إلى ذلك، يُمكنهم الوصول إلى ممارسات وتقنيات بنكية جديدة، مما يُتيح خفض التكلفة وتحسين الكفاءة التشغيلية؛ وهو ما سيُساهم في تحسين أداء البنوك؛ بينما البنوك العمومية فقراراتها الاستثمارية تبقى في يد السياسيين الذين لا يهتمون كثيراً بنجاعة الاستثمارات؛ بقدر ما يهتمون بشراء السلم الاجتماعي للبقاء في الحكم.

- وبصفة عامة؛ يشير تحسن معدلي العائد على رأس المال (ROE)، ومعدل للعائد على الأصول (ROA) إلى أنّ لجان مجلس الإدارة التي فرضهم بنك الجزائر على البنوك العاملة بالجزائر امتثالاً إلى مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية (2006؛ 2010 و 2015) لحوكمة الشركات في البنوك؛ قد ساهم في تحسين ربحية هذه البنوك،

لأنه من الناحية النظرية، يمكن أن يُحسّن إنشاء لجان مجلس الإدارة مناقشات المجلس وعملياته، بالإضافة إلى استقلاليته وقراراته.

**ثانياً/-** تأثير آليات الحوكمة 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 (2023-2004) إلى تحسن تدريجي في مجالات تقييم وإدارة ومراقبة مخاطر الائتمان، وذلك بفضل جملة من الأمور منها: تكثيف الرقابة على محافظ البنوك العاملة في الجزائر من قبل بنك الجزائر واللجنة المصرفية؛ وهو ما يعني أنّ آلية الرقابة الخارجية جد فعالة.

**ثالثاً/-** تأثير آليات الحوكمة 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 مقارنةً 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 تدعو إليه نظرية الوكالة؛ وهذا ما يعني أنّ الحوكمة بالبنوك العمومية أفضل من نظيرتها بالبنوك الخاصة؛

- كلما ارتفع هذا المؤشر؛ كلما دل ذلك على الاستفادة من ميزة تقليل العبئ الضريبي من خلال خصم تكاليف الاقتراض من الدخل الخاضع للضريبة؛ وهو ما نجحت فيه البنوك العمومية مقارنةً بالبنوك الخاصة، هذا وإن دل، فإنما يدل على كفاءة وحسن تسيير مجلس إدارة البنوك العمومية؛

- ارتفاع هذا المؤشر يعزز من الجدارة الائتمانية للبنوك ويزيد من قدرتها على الاقتراض من المؤسسات المالية؛ وبالتالي الحفاظ على ديمومتها في السوق خصوصاً في أوقات الأزمات؛ وهو ما وُفقت 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.

**الفرع الثاني: تأثير آليات الحوكمة على مؤشرات الصلابة المالية**

**أولاً/- تأثير آليات الحوكمة 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 وجدنا أنها تتمتع بدرجة ملاءة مالية جيدة؛ وهو ما يتماشى مع ما تنص على مبادئ الحوكمة 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 في الجزائر؛ وهذا ما يعزز من صلابتها المالية وقدرتها على تحمل الصدمات؛

**ثانياً/- تأثير آليات الحوكمة 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 أنّ البنوك الخاصة قد أجادت تسجيل 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 في الجزائر، كما تعزز من درجة التوسع الائتماني؛ مما يرفع من نسب تعثر القروض المصرفية.

- 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 البنكي الجزائري من خلال النتائج المحققة في السنوات الأخيرة في ظل امتثال البنوك نسبياً للنظم الاحترازية المعمول بها.

#### **الفرع الثالث: تأثير آليات الحوكمة 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 مفعلة لدى هذه البنوك مقارنةً بالبنوك الخاصة؛ بحيث أن آلية مركزية المخاطر لدى البنوك الخاصة مفعلة جيداً، وهو ما أدى إلى انخفاض نسبة القروض المتعثرة لديها؛ وبالتالي، فهذا يزيد من ربحيتها، كما يدل على حسن توظيفها المثالي لأموال المودعين والمساهمين (نظرية المساهمين ونظرية أصحاب المصلحة)، كما يتماشى هذا مع مبادئ الحوكمة البنكية للجنة بازل من خلال المبدأ رقم 06: وظيفة إدارة المخاطر)؛

- يؤدي تراكم القروض البنكية المتعثرة إلى تقليص معدل دوران النقد في البنك، وبالتالي الإضرار بكفاءته وقدرته التشغيلية لموارده؛ وهو ما لاحظناه في البنوك العمومية؛

- أدت القروض البنكية المتعثرة إلى تراجع حجم إيرادات البنوك العمومية؛ كما تُقيّد قدرات البنك على توسيع عملياتها الائتمانية وتقديم 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 الهادفة 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 لتوصيات لجنة بازل للرقابة البنكية، وسهّلت مشاركة القطاعين الخاص والأجنبي في القطاع البنكي داخل الجزائر.

كما برزت ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في النظام البنكي الجزائري جليةً في أعقاب الأزمات التي ألمّت بالقطاع، لا سيما أزمة بنك خليفة والبنك الصناعي والتجاري، والتي شكّلت الدافع الرئيسي للدعوة إلى تبني واعتماد مواثيق الحوكمة في الجزائر، ومن أبرز مبادرات الجزائر في إطار الحوكمة إصدار "مدونة حوكمة الشركات الجزائرية" في 11/03/2009، حيث جاءت هذه المدونة نتاج ثمرة سلسلة من الأنشطة التي قامت بها "فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر". علاوةً على ذلك، سُنت عدة تشريعات لمعالجة الفساد المالي والإداري، تعمل كلوائح تُعزز من تطبيق الحوكمة، 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 أن الجزائر تفتقر إلى دليل خاص ومحدد لحوكمة البنوك، إلا أن مبادئ ولوائح الحوكمة مُضمنة ضمناً وصريحاً في الإطار القانوني الذي يحكم العمليات البنكية؛ والذي يتجلى 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 المعمول بها؛ فقد كشف تحليلنا لآليات الحوكمة الرئيسية أن المشرع البنكي الجزائري قد أعطى الأولوية مؤخراً لتعزيز التدابير الاحترازية داخل النظام البنكي خصوصاً نسب السيولة والملاءة 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 بنك الجزائر كما هو منصوص عليه في

النشرة الرسمية للإعلانات القانونية؛ فهذا المعيار الأخير أو الآلية (الإفصاح والشفافية) يتضاءل توفره للعمامة بشكل كبير سواءً 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 المتمثلة في مؤشر القروض البنكية المتعثرة؛ فإننا نستعرض أبرز النتائج التي توصلنا إليها؛ وهي كالآتي:

- 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 وجدنا 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؛ سواءً عند حسابه من خلال: نسبة السيولة السائلة إلى إجمالي الأصول، أو عند حسابه بالمعامل الأدنى للسيولة؛ غير أنه خلال الأزمات نجد أن البنوك الخاصة تجيد تسهيل 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 وجدنا أن نسبة القروض البنكية المتعثرة لديها أحسن من تلك التي امتلكتها البنوك العمومية؛

- تعتبر آلية الملكية العمومية مثبّطةً للأداء المالي للبنوك؛

- آلية مركزية المخاطر مفعلة بدرجة جيدة لدى البنوك الخاصة مقارنةً بالبنوك العمومية.

## الخاتمة العامة

### خاتمة:

انبثق مفهوم حوكمة الشركات من مفهوم مبادئ الاقتصاد السياسي ونظريات آدم سميث، ليتطور هذا المفهوم بالتزامن مع ظهور نظريات الحوكمة، غير أن ارتباط تطبيقه وانتشاره يعود للأزمات الدولية؛ وأبرزها أزمة جنوب شرق آسيا والأزمة المالية العالمية، والذي يُعزى ظهورها في المقام الأول إلى قصور في تطبيق الحوكمة، كما يجب ألا نغفل عن الفضاء المالي المرتبطة بممارسات الأعمال غير السليمة، والتي زادت من الاهتمام بالحوكمة وتطورها للحد من السلوكيات والممارسة الضارة وتجاوز الأزمات. ويرتبط تطور حوكمة الشركات بظهور النظريات المفسرة لها؛ والتي تهدف إلى معالجة قضايا الحوكمة 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 بالحوكمة 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 لتعزيز من خلالها حوكمتها الرشيدة؛ وذلك عبر العديد من الآليات الداخلية والخارجية؛ إذ تتمثل 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 فتتمثل في: آلية سوق السيطرة على البنوك، آلية رقابة الدائنين الكبار، آلية التدقيق الخارجي، آلية التشريعات والقوانين، آلية الإعلام، وآلية المنظمات، غير أن البنوك الإسلامية لديها: مجالس للرقابة الشرعية، وحدات المراجعة الشرعية، مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني (IIRA)؛ كآليات رقابة يعززون من حوكمتها، وتجدر 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.

## الخاتمة العامة

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. وبالتطرق إلى مدى تأثير آليات الحوكمة 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 الحوكمة على الأداء المالي للبنوك؛ الذي نال اهتمام الكثير من الباحثين؛ قد أكدناه من خلال استخدامنا لتحليل البليومتري لفحص العلاقة بين الحوكمة 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، لننتكمن في الأخير من تحديد 05 محاور رئيسية، وهي: هيكل مجلس الإدارة، آليات الحوكمة الاجتماعية والبيئية، أداء البنوك التقليدية، هيكل الملكية وأداء البنوك الإسلامية.

كما برزت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة 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 الحوكمة في تشكيل "لجنة الحكم الراشد"، التي قدمت "المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات" عام 2009. وعلى الرغم من تأخر ظهور الاهتمام بحوكمة الشركات، وغياب دليل رسمي لحوكمة البنوك في الجزائر، فإن مبادئ ولوائح الحوكمة 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 دور هام في تنظيم القطاع البنكي وضمان نزاهته؛ هذه الجهودات كُلت 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 ثنائي المستوى يضم مجلس إدارة (تنفيذي) ومجلس إشراف (رقابة)، وبهذا نجد أنه اتبع والتزم بنموذج الحوكمة اللاتيني، الذي يُعتبر إطاراً هجيناً 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 بهياكل ملكية مركزة ومؤسسية عالية؛ وهذا ما يُضعف ويُقلل 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 تتشط ولا تشارك في سوق الأوراق المالية (البورصة) (دخل مؤخراً بنكين (02) لبورصة القيم المنقولة وهي: القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بنك التنمية المحلية (BDL))؛ مما يُضعف فعالية آليات الحوكمة الخارجية (سوق التدقيق على الشركات، وأسواق عمل المدراء، ومراقبة الدائنين) في تنظيم البنوك. إضافةً على ذلك، فمن السابق لأوانه مناقشة مشاركة جهات معنية أخرى، مثل المودعين والمقترضين، في تعزيز إطار حوكمة النظام البنكي الجزائري، نظراً لانعزالية 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 02% في العديد من السنوات؛ ليلبلغ معدلاً عاماً جيداً قُدر بـ: 1.71%؛ كما ارتفع معدل هامش البنوك من 3.02% سنة 2004 إلى أكثر من 04% في كثير من السنوات؛ ليلبلغ 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 قُدر بـ 37.35%، ولولا أزمة كوفيد 19 لفاق 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%، ليرتفع 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 مثلى 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 المتعثرة؛ 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 النقائص 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 (%)

البنوك العمومية	البنوك الخاصة	نوع البنوك المؤشرات
18.58	20.61	العائد على رأس المال (ROE)
1.39	2.91	العائد على الأصول (ROA)
14.54	7.27	الرافعة المالية (EM)
3.03	6.22	الهامش البنكي (MB)
33.26	40.67	هامش الربح (PM)
18.11	23.22	الملاءة البنكية
40.27	44.25	الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول
77.73	88.48	المعامل الأدنى للسيولة
12.90	5.97	القروض البنكية المتعثرة

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى التقارير السنوية لبنك الجزائر (2004-2023)

### التوصيات:

يُعدّ تعزيز أداء البنوك الجزائرية لكفاءتها في القيام بوظائفها الأساسية مسألة حاسمة 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 يُسهّل 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 مايلي:

- ضرورة تطبيق مواثيق الحوكمة داخل البنوك الجزائرية، بما يتماشى مع خصائص المشهد البنكي الجزائري والمبادئ والمواثيق الدولية؛ بهدف تعزيز سمعتها، التي تُقيّمها المنظمات الدولية وفقًا لمعايير متعددة، منها مكافحة الفساد ومدى تطبيقها لإجراءات الحوكمة السليمة؛

## الخاتمة العامة

- البنوك الجزائرية مطالبة بزيادة درجة الشفافية والإفصاح المالي وعدم التحجج بالسر المهني لإخفاء الوثائق الخاصة بالممارسات البنكية، كونها تمثل دعامة أساسية من دعائم اتفاقيات بازل الثلاث، و التأكيد على نشر البيانات المالية لجميع البنوك على مواقعها الرسمية 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 أساسًا لبناء قاعدة بيانات للمراقبة المستمرة للأنشطة البنكية ؛ مما يُساعد في تحديد أوجه القصور على المستويين الكلي والجزئي، ويُسهّل إنشاء نظام رقابة بنكي فعّال في الجزائر؛

- يجب إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر كعنصر أساسي في إدارة البنك، بهدف ضمان التزام أهداف أعمال البنك بحدودٍ مقبولة للمخاطر؛

- تعزيز الدور الوقائي لصندوق ضمان الودائع البنكية بمنحه صلاحية مراقبة البنوك والإشراف عليها، بما يضمن استقرارها المالي ويسهل مشاركته البناءة في حوكمة البنوك الجزائرية، مع وضع نظام إنذار مبكر لتفادي تكرار الآثار الكارثية للالتزامات المصرفية التي قوضت من استقرار القطاع البنكي الجزائري ومصادقيته؛

- وضع نظام تصنيفي لتقييم مدى التزام البنوك الجزائرية بعمليات الحوكمة المتوافقة 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 فعّالة للمخاطر وإدارة مالية عامة حكيمة؛

- ضرورة خوصصة البنوك العمومية الجزائرية، فالخصوصية تُعتبر ضرورةً أساسيةً للحوكمة، وستؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحسين كفاءة التسيير والرقابة، ويُعدّ إدراج البنوك في البورصة أمرًا أساسيًا لإنعاشها، إذ سيُرسي

## الخاتمة العامة

إطارًا تنظيميًا جديدًا يُلزم 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 أن موضوع الحوكمة لا يزال مجالًا بحثيًا هامًا، 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 الحوكمة البنكية في جذب الاستثمار الأجنبي؛
- دور الحوكمة البنكية في الحد من الفساد الإداري والمالي؛
- الحوكمة 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.

## 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.
- 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, Mokaddem. 2023. "Challenges of Algerian Banking System Governance in Light of Global Banks Trends." *Modern Recherche 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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 Vallengado. 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 Tieset. 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 Djamila, 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-Bartholmé, 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* 4584–98. 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 Macprudential Policy?* Palgrave Macmillan UK.
- Davis, James H., F. David Schoorman, and Lex Donaldson. 1997. "Toward a Stewardship Theory of Management." *Academy 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? Aframework 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 Economica 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 Asiriuwa, 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.jcorpfin.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/itii.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 Ageria 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. “Sharī‘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 MonagemenI 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.
- Hüpkens, 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 / Proyética / 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/ejbmr.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 Bazaabadire, 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 Cedomir 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, Jocalyn 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/ijsrp.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 Ruíz-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. *Extetal 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.
- Subalakshmi, S., S. Grahakshmi, 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 STATEMENT ANALYSIS*.
- 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.
- Torfin, 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/admsci10040086.
- Tunay, K. Batu, and Serhat Yüksel. 2017. “La Relación Entre Gobierno Corporativo y Propiedad Extranjera de Los Bancos En Los Países En Desarrollo.” *Contaduría y Administración* 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: Impact on 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.'" 70–151:(4)37 مجلة البحوث التجارية المعاصرة doi: 10.21608/sjcp.2023.347345

المقالات باللغة العربية:

- “Bougadoum Marwa, Amoura Djamel. 2018. “مجلة الأبحاث الاقتصادية 18(01):01-22. “  
عابد, محمد, and ,إياد, زملط. 2017. “أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الأداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين”. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 114:1129-31.  
Governance, Corporate, Islamic Saudi Banks, and Bank Albilad. n.d. “بمبادئ الحوكمة المصرفية (بنك البلاد أنموذجاً)”. 182:204-26.  
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. “البنكية الجزائرية خلال الفترة 1990-2017. 73-98(01): *Journal of Research and Commercial Studies* 05(01):73-98.”  
Rachida, Messoudi. 2014. “الإصلاحات المصرفية ودورها في إعادة هيكلة الجار المصرفي ‘ دراسة مسار الإصلاح المصرفي في الجزائر. 45-22(08): *Revue de Recherches et Etudes Scientifiques* 08:22-45.”  
Houcine Belajouz, Heddouga Hassiba. 2018. “تقدير كفاءة الأنظمة الاحترازية في التنبؤ بالآزمات المصرفية باستخدام نموذج Logit ونموذج الإشارة. 57-38(01): *Scientific Research Bulletins* 06(01):38-57.”

المراسيم والقوانين:

- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. 1992. 01-31. “Journal Officiel de La République Algérienne.”  
الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. 2006. 01-28. “Journal Officiel de La République Algérienne.”  
الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. 1992. “النظام 92-02.” 01-37.  
الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. 2007. “حكام النظام المحاسبي المالي.” *الجريدة الرسمية العدد 74* 01-26.  
الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. 2012. “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.  
الجزائرية, الأمانة العامة للحكومة. 2010. 01-28. “Journal Officiel de La République Algérienne.”  
الجزائرية, الأمانة العامة للحكومة. 1993. “الجريدة الرسمية.” 01-64.

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"))

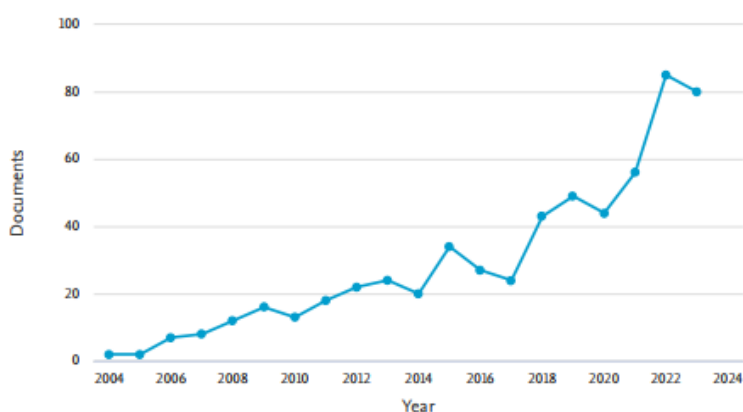
ملحق 02: نتائج البحث عن التطور السنوي لعدد المقالات

586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023 Analyze

Year ↓	Documents ↑
2023	80
2022	85
2021	56
2020	44
2019	49
2018	43
2017	24
2016	27
2015	34

Documents by year



### ملحق 03: نتائج البحث عن الدول المشاركة في إنتاج المقالات

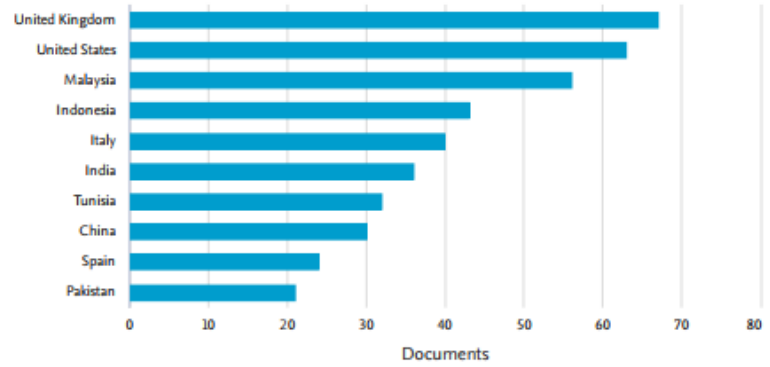
586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023 [Analyze](#)

Country/Territory ↑	Documents ↓
<input type="checkbox"/> United Kingdom	67
<input type="checkbox"/> United States	63
<input type="checkbox"/> Malaysia	56
<input type="checkbox"/> Indonesia	43
<input type="checkbox"/> Italy	40
<input type="checkbox"/> India	36
<input type="checkbox"/> Tunisia	32
<input type="checkbox"/> China	30
<input type="checkbox"/> 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

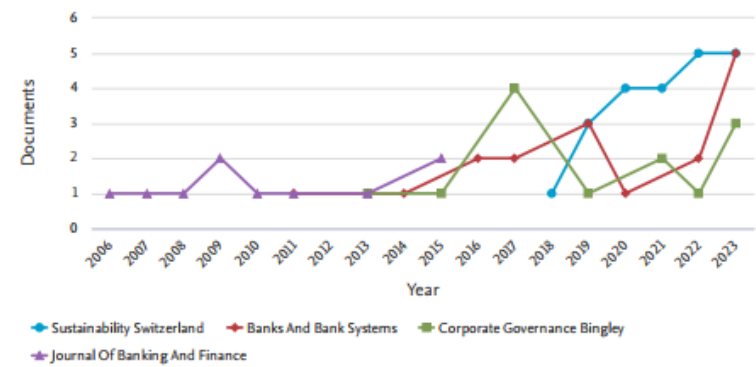
586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023 [Analyze](#)

Source ↓	Documents ↑
<input type="checkbox"/> Sustainability Switzerland	22
<input type="checkbox"/> Banks And Bank Systems	17
<input type="checkbox"/> Corporate Ownership And Control	14
<input type="checkbox"/> Corporate Governance Bingley	13
<input type="checkbox"/> Journal Of Banking And Finance	10
<input type="checkbox"/> Corporate Governance An International Review	8
<input type="checkbox"/> Managerial Finance	8

#### Documents per year by source

Compare sources and view CiteScore, SJR, and SNIP data



## ملحق 05: نتائج البحث عن المؤلفين الذي شاركوا في إنتاج المقالات

586 document results

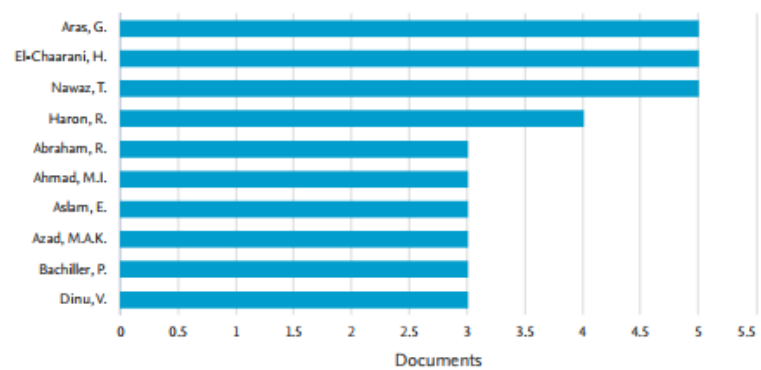
Select year range to analyze: 2004 to 2023

Analyze

Author ↑	Documents ↓
<input type="checkbox"/> Aras, G.	5
<input type="checkbox"/> El-Chaarani, H.	5
<input type="checkbox"/> Nawaz, T.	5
<input type="checkbox"/> Haron, R.	4
<input type="checkbox"/> Abraham, R.	3
<input type="checkbox"/> Ahmad, M.I.	3
<input type="checkbox"/> Aslam, E.	3
<input type="checkbox"/> Azad, M.A.K.	3
<input type="checkbox"/> 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

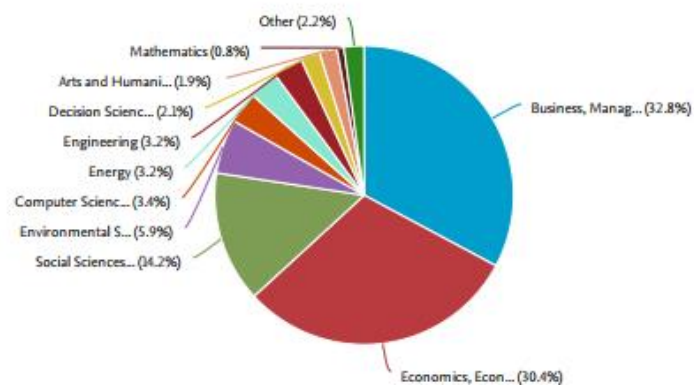
586 document results

Select year range to analyze: 2004 to 2023

Analyze

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.

