الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث " ل م د " ميدان العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد كمي

**بعنوان**

# الحوكمة وكفاءة البنوك:

# دراسة باستخدام مقاربة الحدود العشوائية

## "دراسة حالة البنوك الجزائرية خلال الفترة (2013-2019)"

**إعداد الطالب: ساسي نور الدين**

**أعضاء لجنة المناقشة:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| رماس محمد أمين | أستاذ ت. ع. | جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر | رئيسا |
| جبوري محمد | أستاذ ت. ع. | جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر | مشرفا ومقررا |
| صوار يوسف | أستاذ ت. ع. | جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر | مشرفا مساعدا |
| عامر إيمان | أستاذ محاضر– أ– | جامعة سعيدة – د مولاي الطاهر | ممتحنا |
| كاملي محمد | أستاذ ت. ع. | جامعة سيدي بلعباس– جيلالي ليابس | ممتحنا |
| حفيظ فتحي | أستاذ محاضر– أ– | جامعة سيدي بلعباس– جيلالي ليابس | ممتحنا |

**السنة الجامعية: 2026/2025**

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الحبيبين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي وأبنائي (جيهان، روان وعلي) وأخواتي وكل العائلة الكريمة

إلى أصدقائي وكل من يعرفني من قريب أو بعيد

# شكر وتقدير

أشكر

الله الذي وفقني لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع

الأستاذ الدكتور جبوري محمد على إشرافه

الأستاذ الدكتور صوار يوسف على الإشراف والمساعدة في إتمام هذا العمل

كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وحفزني على إتمامه سواء من قريب أو بعيد

كل أساتذتي في جميع أطوار الدراسة

**ملخص:**

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر خصائص مجلس الإدارة ومؤشرات الحوكمة العالمية على كفاءة البنوك الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين 2013 و 2019، وذلك بالاعتماد على عينة مكونة من 13 بنكا جزائريا،

اعتمدت الدراسة على طريقة الحدود العشوائية (Stochastic Frontier Analysis –SFA) لقياس مستويات الكفاءة البنكية والتمييز بين مكون عدم الكفاءة والعوامل العشوائية.

أظهرت النتائج أن خصائص مجلس الإدارة، وخاصة حجم المجلس واستقلالية أعضائه وتنوع تركيبته ساهمت بشكل معتبر في تفسير الفوارق في الكفاءة بين البنوك، كما بينت مؤشرات الحوكمة العالمية أثرا متفاوتا، حيث ساهمت مؤشرات مثل جودة التنظيم وسيادة القانون في تحسين الكفاءة، بينما كان تأثير بعض المؤشرات الأخرى محدودا ، وأكدت النتائج أن حجم البنك ونوعه يمثلان عوامل مؤثرة، لكنها لا تعوض عن غياب ممارسات حوكمة فعالة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز استقلالية مجالس الإدارة، تحسين معايير اختيار الأعضاء، تفعيل لجان التدقيق والمخاطر، وتحسين البيئة المؤسسية بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة العالمية، كما أوصت بضرورة اعتماد أدوات كمية مثل SFA بشكل دوري من قبل السلطات الرقابية لتوجيه الإصلاحات البنكية.

كلمات مفتاحيه: كفاءة البنوك، طريقة الحدود العشوائية (SFA)، الحوكمة البنكية، مؤشرات الحوكمة العالمية، مجلس الإدارة، البنوك الجزائرية.

**Abstract** :

This thesis aims to examine the impact of board characteristics and global governance indicators on the efficiency of Algerian banks during the period from 2013 to 2019. The study relied on a sample of 13 Algerian banks. The study relied on the stochastic frontier analysis (SFA) method to measure levels of bank efficiency and distinguish between the inefficiency component and random factors.

The results showed that board characteristics, particularly board size, board member independence, and the diversity of its composition, contributed significantly to explaining differences in efficiency among banks. Global governance indicators also demonstrated a mixed impact, with indicators such as regulatory quality and the rule of law contributing to improved efficiency, while the impact of some other indicators was limited. The results confirmed that bank size and type are influential factors, but they do not compensate for the absence of effective governance practices. The study concluded with a set of recommendations, most notably enhancing the independence of boards of directors, improving member selection criteria, activating audit and risk committees, and improving the institutional environment in line with

global governance principles. It also recommended that regulatory authorities periodically adopt quantitative tools such as the SFA to guide banking reforms.

**Key words :** Bank efficiency, Stochastic Frontier Method (SFA), Bank governance, Global Governance Indicators, Board of Directors, Algerian banks.

**Résumé :**

Cette thèse vise à examiner l'impact des caractéristiques du conseil d'administration et des indicateurs de gouvernance mondiale sur l'efficacité des banques algériennes au cours de la période 2013-2019. L'étude s'est appuyée sur un échantillon de 13 banques algériennes. Elle s'est appuyée sur la méthode d'analyse des frontières stochastiques (AFS) pour mesurer les niveaux d'efficacité des banques et distinguer la composante d'inefficacité des facteurs aléatoires.

Les résultats ont montré que les caractéristiques du conseil d'administration, en particulier sa taille, son indépendance et la diversité de sa composition, contribuaient significativement à expliquer les différences d'efficacité entre les banques. Les indicateurs de gouvernance mondiale ont également montré un impact mitigé, des indicateurs tels que la qualité réglementaire et l'État de droit contribuant à l'amélioration de l'efficacité, tandis que l'impact de certains autres indicateurs était limité. Les résultats ont confirmé que la taille et le type de banque sont des facteurs influents, mais qu'ils ne compensent pas l'absence de pratiques de gouvernance efficaces. L'étude conclut par une série de recommandations, notamment le renforcement de l'indépendance des conseils d'administration, l'amélioration des critères de sélection des membres, l'activation des comités d'audit et des risques, et l'amélioration de l'environnement institutionnel conformément aux principes de gouvernance mondiale. Elle a également recommandé aux autorités de régulation d'adopter périodiquement des outils quantitatifs tels que la SFA pour guider les réformes bancaires.

**Mots clés** : Efficacité bancaire, Méthode de la Frontière Stochastique (SFA), Gouvernance bancaire, Indicateurs de Gouvernance Globale, Conseil d'Administration, Banques algériennes.

## قائمة المحتويات


| | |
|---|---|
| الإهداء | II |
| الشكر | III |
| قائمة المحتويات | IV |
| قائمة الجداول | VI |
| قائمة الأشكال البيانية | VII |
| قائمة الملاحق | VIII |
| مقدمة عامة | أ |

**الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والحوكمة البنكية**

**تمهيد**

**المبحث الأول: حوكمة الشركات**

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات ودوافع تنامي الاهتمام بها

المطلب الثالث: المحددات، الأنظمة، المبادئ والمؤشرات العالمية لحوكمة الشركات

**المبحث الثاني: حوكمة البنوك**

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة البنكية

المطلب الثاني: أهداف ومحددات حوكمة البنوك

**خلاصة الفصل**

**الفصل الثاني: الكفاءة البنكية وطرق قياسها**

**المبحث الأول: ماهية الكفاءة**

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وفكرة قياسها

المطلب الثاني: الكفاءة وبعض المصطلحات الاقتصادية

المطلب الثالث: أنواع ومعايير الكفاءة

**المبحث الثاني: مختلف المفاهيم حول الكفاءة البنكية وأساليب قياسها**

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الكفاءة البنكية

المطلب الثاني: أساليب قياس الكفاءة المصرفية

المطلب الثالث: قياس الكفاءة في البنوك

**خلاصة الفصل**

**الفصل الثالث: الدراسات السابقة والدراسة الميدانية**

**المبحث الأول: الدراسات السابقة**

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

**المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية**

المطلب الأول: منهجية الدارسة و قاعدة البيانات

المطلب الثاني: عرض البيانات والمتغيرات

**خلاصة الفصل**

**خاتمة**

**المراجع**

**الملاحق**

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| الجدول 1-1 | خصائص نظامي حوكمة الشركات (نظام الخارجيين ونظام الداخليين) | 21-20 |
| الجدول 2-1 | أداء وكفاءة وفعّالية النظام بالتطبيق على منظمة الأعمال | 57 |
| الجدول 2-2 | المقارنة بين أسلوب DEA وSFA | 75 |
| الجدول 3-1 | الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة | 116 |
| الجدول 3-2 | تقدير دالة الإنتاج اللوغارتمية المتسامية للبنوك العاملة في الجزائر (مؤشرات الحوكمة العالمية) | 117 |
| الجدول 3-3 | تقدير دالة الإنتاج اللوغارتمية المتسامية للبنوك العاملة في الجزائر (المؤشر المركب) | 120-119 |
| الجدول 3-4 | تقدير دالة الإنتاج اللوغارتمية المتسامية للبنوك العاملة في الجزائر (خصائص مجلس الإدارة) | 122-121 |

# قائمة الأشكال البيانية


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| الشكل 1-1 | الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات | 6-7 |
| الشكل 1-2 | يوضح المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة | 17-18 |
| الشكل 1-3 | مبادئ الحوكمة الصادرة عن OECD | 23 |
| الشكل 1-4 | دعائم اتفاقية بازل 02 | 36 |
| الشكل 2-1 | يوضح العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية | 57 |

## قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| ملحق 01 | قائمة البنوك | 139 |
| ملحق 02 | درجات كفاءة البنوك وفق نموذج SFA (مؤشرات الحوكمة العالمية) | 139 |
| ملحق 03 | درجات كفاءة البنوك وفق نموذج SFA (المؤشر المركب) | 140 |
| ملحق 04 | درجات كفاءة البنوك وفق نموذج SFA (خصائص مجلس الادارة) | 140 |

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة

يكتسي النظام البنكي أهمية بالغة في مختلف المنظومات الإقتصادية ، نظرا للدور المهم الذي تؤديه البنوك من خلال ربط العمليات الاقتصادية وبالتالي تنشيط جميع القطاعات التي تسهم في بناء اقتصاد الدولة، وذلك باعتبار القطاع المصرفي هو الشكل الأساسي للوساطة المالية ويعد بذلك أكبر قناة لتعبئة المدخرات المحلية والمصدر الرئيسي لرأس المال. لذلك فإن تطوير قطاع مصرفي قوي أمر ضروري لنمو الاقتصادات في ظل استمرار تحرير القطاع المصرفي في جميع أنحاء العالم بشكل سريع.

ونظرا لهذه الأهمية فمن الضروري أن تحوز البنوك على إدارة مالية كفؤة وذات جودة عالية، في تسيير المهمات الأساسية واتخاذ أحسن القرارات المناسبة لتوجيه نشاط البنك من أجل تحقيق أهدافه في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة والتنافس الحاد الموجود بين مختلف المؤسسات المالية حيث معيار الجودة والكفاءة في التسيير يفرضان نفسيهما. خاصة في ظل ما تشهده الساحة العالمية من تقدم تكنولوجي هائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبقة، وهو الشيء الذي تصاحبه تنوع المخاطر التي تهدد استقرار وسلامة الجهاز المصرفي.

من الضروري البحث عن أحدث الأساليب في إدارة البنوك والرفع من كفاءتها وذلك للتخفيض من آثارها السلبية على الاقتصاد، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يعرف بحوكمة البنوك أو بأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة التي تعتبر من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان استقرار النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص، حيث يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة في هذا الأخير أكثر أهمية وتعقيدا لكونه يحتوي على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في قطاعات أخرى، والتي تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة. كما أن نجاح الحوكمة في المصارف لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية فقط، بل لابد من تطبيقها بشكل سليم وهذا بطبيعة الحال يعتمد بشكل كبير علي البنك المركزي من جهة وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى.

إن الانهيارات المالية والاقتصادية التي شهدها الاقتصاد العالمي والتي أدت إلى إفلاس العديد من كبريات البنوك يقودنا للحديث عن دور الحوكمة في الرفع من كفاءة النظام المصرفي باعتباره الركيزة الأساسية لسلامة سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات والاقتصاد بصفة عامة ومن هنا تنبثق إشكالية بحثنا والتي نصوغها على النحو التالي:

بالرغم من الأهمية المتزايدة للحوكمة المصرفي كآلية أساسية للحد من عدم الكفاءة وتعزيز الأداء، إلا أن البنوك الجزائرية لا تزال تواجه تحديات متعلقة بفعالية تطبيق مبادئ الحوكمة العالمية وممارسات مجلس الإدارة، وتبرز

الإشكالية في مدى قدرة مؤشرات الحوكمة العالمية وخصائص مجلس الإدارة على تفسير مستويات عدم الكفاءة التشغيلية للبنوك، خاصة عند قياس الكفاءة باستخدام الأساليب الحديثة مثل طريقة الحدود العشوائية SFA

وبناء عليه تتمثل الإشكالية الرئيسية في:

**" إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مؤشرات الحوكمة العالمية وخصائص مجلس الإدارة على كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام طريقة الحدود العشوائية؟"**

**الفرضيات**

**الفرضية العامة**

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحوكمة (وفق مؤشرات الحوكمة العالمية) وخصائص مجلس الإدارة من جهة، وبين كفاءة البنوك الجزائرية من جهة أخرى خلالة الفترة مابين2013 و 2019.**

**الفرضيات الفرعية**

**الفرضية الأولى:**

مؤشرات الحوكمة العالمية تؤثر سلبا أو إيجابا على مستويات عدم الكفاءة للبنوك الجزائرية خلال الفترة مابين 2013 و 2019.

**الفرضية الثانية:**

خصائص مجلس الإدارة لها تأثير معنوي على مستويات عدم الكفاءة الفنية للبنوك الجزائرية خلال الفترة مابين 2013 و 2019.

**الفرضية الثالثة**

اختلاف ممارسات الحوكمة يؤدي إلى تباين الكفاءة بين البنوك الجزائرية خلال الفترة مابين 2013 و2019.

**الفرضية الرابعة**

طريقة الحدود العشوائية SFA أداة مناسبة لقياس أثر محددات الحوكمة على كفاءة البنوك الجزائرية خلال الفترة مابين 2013 و 2019 بشكل أكثر دقة مقارنة بالطرق التقليدية.

والتي يمكن من خلالها طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل مؤشرات الحوكمة العالمية لوحدها تكفي للرفع من كفاءة البنوك التجارية محل الدراسة ؟

2- هل يمكن لمبادئ الحوكمة البنكية الرفع من كفاءة البنوك التجارية محل الدراسة ؟

3- هل لخصائص مجلس إدارة البنوك محل الدراسة تأثير على كفاءتها ؟

**مبررات اختيار الموضوع**

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع يمكن سرده على النحو التالي:

- ✓ الاهتمام الدولي بالكفاءة البنكية بعد الأزمات.
- ✓ أهمية الحوكمة في القطاع البنكي بالنسبة للاقتصاد الجزائري.
- ✓ الشح في الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة وكفاءة القطاع البنكي.
- ✓ محاولة إعطاء فكرة حول تطبيق الطرق الكمية الحديثة في عملية التسيير.

**أهداف الدراسة**

1- قياس كفاءة البنوك باستخدام طريقة الحدود العشوائية **SFA** لتحديد مستويات الكفاءة وعدم الكفاءة التشغيلية.

2- تحليل أثر مؤشرات الحوكمة العالمية على كفاءة البنوك محل الدراسة.

3- دراسة تأثير خصائص مجلس الإدارة كمحددات لعدم الكفاءة.

4- إبراز الفروق في مستويات الكفاءة بين البنوك وفقا لاختلاف ممارسات الحوكمة.

5- تقديم توصيات لتحسين ممارسات الحوكمة بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك.

**أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- إظهار أثر الحوكمة على كفاءة البنوك.
- إظهار مدى أهمية الحوكمة البنكية بالنسبة للقطاع المصرفي من أجل الحفاظ على استقرار هذا القطاع.
- إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المصرفية وقياس الكفاءة باستخدام طرق متقدمة مثل **SFA**.
- توسيع نطاق الدراسات التي توظف مؤشرات الحوكمة العالمية وخصائص مجلس الإدارة في تفسير عدم الكفاءة.
- تزويد صناع القرار والمديرين التنفيذيين في البنوك بتقديرات دقيقة لمستويات الكفاءة.
- دعم الجهود الرقابية لتعزيز ممارسات الحوكمة وتقليل الهدر وعدم الكفاءة.
- مساعدة الجهات التنظيمية على وضع معايير أكثر فعالية لرقابة البنوك.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود دراستنا هذه فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** تهتم الدراسة بالمواضيع المتعلقة بمفهوم الحوكمة والكفاءة البنكية والعلاقة فيما بينهما.

**الحدود المكانية:** تخص الدراسة التطبيقية 13 بنكا تجاريا جزائريا (بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك السلام الجزائر، بنك ABC الجزائر، بنك الخليج الجزائر، بي إن بي باريبا الجزائر، بنك الإسكان الجزائر، نتيكسيس الجزائر، سوسيتي جينيرال الجزائر، بنك الثقة الجزائر)

**الحدود الزمنية:** تم الاعتماد على البيانات المتعلقة بالسنوات 2013 إلى غاية 2019 التي تم تجميعها من تقارير البنوك محل الدراسة.

**منهج الدراسة:**

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والإلمام أكثر بموضوعنا اعتمدت دراستنا على مقاربة تحليلية مع دراسة قياسية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة ما بين 2013 و 2019.

**صعوبات الدراسة:**

تعرضت الدراسة الحالية لعدة صعوبات أهمها عدم توفر المعلومات المتعلقة بالبنوك وصعوبة الوصول إليها، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي اهتمت بموضوع الحوكمة في القطاع البنكي وربطها بمفهوم الكفاءة.

**تقسيمات الدراسة:**

تم الاعتماد على منهجية **IMRAD** في إعداد الأطروحة التي تحتوي على ثلاثة فصول موزعة على النحو التالي:

**الفصل الأول:**

في هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات بصورة عامة و الحوكمة البنكية بصورة خاصة، من خلال الإشارة إلى مفهوم الحوكمة البنكية، أهميتها،أهدافها ومحدداتها، مع التطرق إلى حوكمة الشركات في البنوك من منظور لجنة بازل.

**الفصل الثاني:**

تناول هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءة بصورة عامة من خلال تعريفها ومحاولة الفصل بينها وبين بعض المصطلحات الاقتصادية كالفاعلية والأداء ، وبصورة خاصة مفهوم وأنواع الكفاءة البنكية وأساليب قياسها.

**الفصل الثالث:**

تضمن هذا الفصل الإشارة إلى مختلف الدراسات السابقة التي تطرق فيها الباحثين إلى متغيرات الدراسة والكشف عن العلاقة بينهما، كما تضمن هذا الفصل أيضا الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على عينة الدراسة.

# الفصل الأول

# الإطار النظري لحوكمة الشركات والحوكمة البنكية

## الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والحوكمة البنكية

في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات بصورة عامة، والحوكمة البنكية بصورة خاصة من خلال مبحثين.

### تمهيد

في كتاب "ثروة الأمم" لـ Adam Smith كانت أولى التلميحات لموضوع حوكمة الشركات وتعود جذورها إلى القرن التاسع عشر، حيث تناولتها بعض نظريات التنظيم والإدارة وبالتحديد نظرية الوكالة التي يعود ظهورها إلى الأمريكيين Berle & Means في عام 1932 من خلال كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" حيث كانا أول من تناول فصل الملكية عن الإدارة وأهمية آليات حوكمة الشركات في سد الفجوة التي تحدث بين المدراء ومالكي الشركة نتيجة الممارسات السلبية التي تضر بالشركة وباقتصاد الدولة ككل وطرحت أيضاً مشكلة الوكالة في عام 1976 من قبل Jensen وفي عام 1980 من قبل Fama حيث أشارا أن فصل الملكية عن الإدارة سيؤدي حتماً إلى صراع داخل الشركة، وفي هذا الشأن أكد Monks & Mitchell عام 1996 و Minow عام 2001 على أن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات يساعد في حل مشكلة الوكالة.

في ديسمبر 1992 أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) تقريرا بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (The Financial Aspects of Corporate Governance) والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، وكان هذا البداية الحقيقية للإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات التي أخذت بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Co-Operation And Devlopment) بعنوان" مبادئ حوكمة المؤسسات" هو أول إعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.

وقد تعاظم الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون وورلدكوم عام 2001 وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكي من إنهيارات مالية ومحاسبية جراء الفساد الإداري وفقدان الشفافية والإفصاح الكافي في الحسابات الختامية، لذلك جاءت الحوكمة بقواعدها ومعاييرها لتفرض على الشركات تنظيم نفسها من جهة، ومن جهة أخرى على الحكومات لإصلاح نفسها بطرق تعمل على تقوية حوكمة الشركات.

وعند التطرق إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين

من أجل حضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو عن وضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني. في حين المفوضية الأوربية قامت بتكليف فريق عمل بيروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات من أجل الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات. أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى أنه في عام 2001 تم الإنتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية كما توجد هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى.

## المبحث الأول: حوكمة الشركات

في ظل الأزمات المالية المختلفة التي نشأت في كثير من دول العالم وضغوط العولمة كان من الضروري إيجاد حلول لهذه الأزمات كأسلوب لتفادي الوقوع فيها والتقليل من حدتها، أين تبين بأن القسط الكبير يعود خاصة إلى الفساد المالي والإداري والمحاسبي وما صاحبه من عدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي، وعليه فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام بالمبادئ السليمة لحوكمة الشركات من أجل إيجاد الوسائل اللازمة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة، وبالتالي تصبح الدول قادرة على جذب مستثمرين محليين وأجانب، بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادياتها وتشجيع المصداقية والشفافية في الحياة الإقتصادية. وقد صاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وذلك بقيام الهيئات العلمية، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من القواعد والقوانين واللوائح والتقارير التي تؤكد على أهمية إلتزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

### المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

لقد تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين ، الفرع الأول تم التطرق فيه إلى مختلف المفاهيم والمعاني المتعلقة بحوكمة الشركات، أما الفرع الثاني فقد شمل التعريف بجميع الأطراف المعنية بتطبيقها.

#### الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يشتق لفظ الحوكمة في اللغة من المصدر الثلاثي حكم، وحكم الشيء أو أحكمه أي منعه من الفساد، هذا المصطلح جديد في اللغة العربية ووضع في مقابل اللفظ الإنجليزي Governance أو الفرنسي Gouvernance وقد ظهر مصطلح الحاكمية عام 1937 في بحث بعنوان The Nature Of The Firm الذي أنجز من طرف Ronald Coase ، وتكرر ظهور هذا المفهوم منذ عام 1989 في كتابات البنك الدولي في إشارة إلى كيفية تحقيق التنمية ومحاربة الفساد في الدول الأفريقية.

**أولا: معنى الحوكمة**

لا توجد ترجمة عربية متفق عليها للتعبير عن مصطلح Corporate Governance ولكن من بين الترجمات التي انتشر استخدامها كترجمة لهذا المصطلح نجد: نظام الحوكمة، نظام إدارة الشركات ومراقبتها، ممارسة السلطة والقيادة، إدارة المؤسسات المالية، إدارة ومراقبة المنشآت وغيرها من الترجمات التي تصب في نفس المعنى، كما يمكن القول إن كافة الأطراف المعنية من محاسبين وإداريين واقتصاديين وقانونيين ومحللين لم يتفقوا حول تعريف موحد لمفهوم حوكمة الشركات وذلك لتداخل هذا المفهوم مع العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للمنشآت، كما نشير أنه في اللغة العربية لم يتم التوصل إلى مرادف لمصطلح Governance ، لأن إقتران هذا المصطلح بكلمة Corporate أعطاه أكثر من مدلول. في هذا السياق يذكر (الصالح) أنه وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي: حوكمة الشركة، حاكمية الشركة، حكمانية الشركة، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي، الإدارة المجتمعة، ضبط الشركة، السيطرة على الشركة، المشاركة الحكومية، إدارة شؤون الشركة، الشركة الرشيدة، توجيه الشركة، الإدارة الحقة للشركة، الحكم الصالح للشركة وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة.(الصالح، 2006)

**ثانيا: مفهوم الحوكمة لغويا**

في قاموس اللغة العربية يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو مستمد من لفظ الحكومة الذي يعني الإنضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

من هنا نجد أن لفظ "**الحَوْكَمَةُ**" يتضمن العديد من الجوانب منها: (ميخائيل، 2005)

**أ–الحِكْمَةُ:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

**ب–الحُكْمُ:** ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

**ت–الإحْتِكَامُ:** ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

**ث–التَحَاكُمُ:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

**ثالثا: مفهوم حوكمة المؤسسات إصطلاحا**

لقد قدمت عدة تعاريف لمصطلح الحوكمة حسب وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، فعلى المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحللين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance ومن بين هذه التعاريف نجد:

- Sir Adrian Cadbury الذي عرفها بأنها " تعنى بإقامة التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، بين الأهداف الفردية والجماعية، وأن إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفؤ للموارد وطلب المساءلة عن الوصاية عليها. الهدف منها هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله".(الصلاح، 2005)
- حوكمة الشركات حسب Hitt et al " تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح، والتي تستخدم لتحديد الإتجاه الإستراتيجي للشركة والرقابة على أدائها. وإن حوكمة الشركات في جوهرها تهتم بتحديد طرق لضمان اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة بشكل فعال". (Hitt, R.Duane, & Robert E, 2003)
- حوكمة الشركات عرفها كل من Hermanson و Rittenberg بأنها " عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة وحفظ قيمها، مع الأخذ في الإعتبار بأن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح فيها لتحقيق فعالية رعاية العهدة Stewardship ". (Hermanson & Rittenberg, 2003)
- Wolfensoln عرفها على أنها "النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولين".(طالب و المشهداني، 2011)
- عرفها كذلك Marois et Bompoint بأنها " العلاقات الموجودة بين مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة والمسيرين". (Marois & Bompoint, 2004)
- يعرفها G.Charreaux بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطاتهم". (Gérard , 1997)
- عام 1992وصف تقرير(Cadbury) حوكمة المؤسسات بأنها: " نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب". (the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992)

- في تقرير التنمية البشرية سنة 2002 عرفت الأمم المتحدة الحوكمة على أنها "التطبيق الفعلي للنشاط الإقتصادي والسياسي والإداري من أجل إدارة أعمال الدولة على كافة المستويات". (Lakhlef, 2006)
- تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بأنها: " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، مع تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع الأهداف ووسائل تحقيقها بالنسبة للشركة وآليات الرقابة على الأداء". (يوسف، 2009)
- يعرفها **معهد المدققين الداخليين** على أنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الشركات، والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيه. (الذيبة، الرمحي، و الجعيدي، 2011)
- مؤسسة التمويل الدولية تعرف الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".(حبار، 2009)

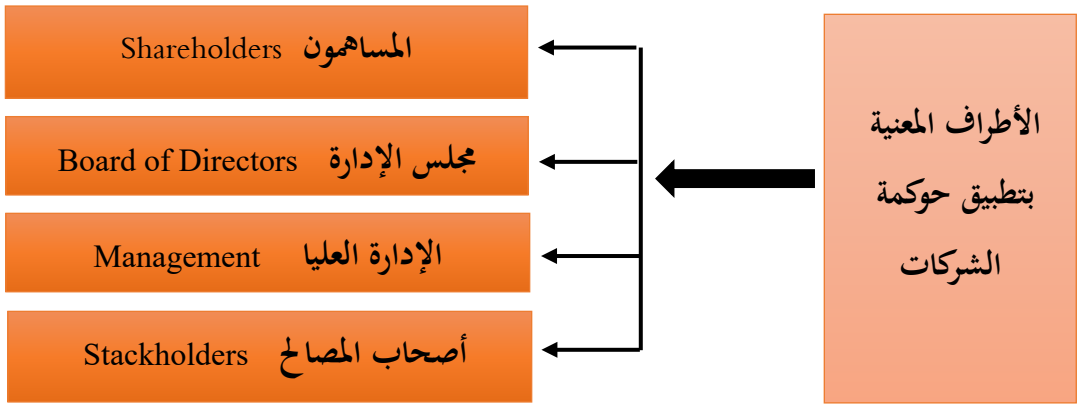
من خلال التعريفات السابقة تتضح عدة معاني أساسية لحوكمة الشركات أهمها:(البشير، 2003)

- ✓ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- ✓ المؤسسات يجب أن تدار لفائدة المساهمين والمستثمرين.
- ✓ العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح والمساهمين يجب تنظيمها.
- ✓ مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركة في إدارة الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- ✓ مجموعة من المفاهيم والأهداف والإدارة والرقابة، والتي تتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة والإدارة العليا لتتبع الأهداف التي وضعت من أجل إنماء المؤسسة وتطورها وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة والإشراف على الإستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة ونزاهة عالية.

**الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات**

إن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات يؤثر ويتأثر بأربعة أطراف رئيسية، والتي تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل يوضح هذه الأطراف:

**الشكل 1-1: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات**




**من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة**

### 1.المساهمون: (Shareholders)

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم ويملكون الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.(زلاسي، 2012)

### 2.مجلس الإدارة: (Board of Directors)

هو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.(صلاح، 2011)

### 3.الإدارة: (Management)

هي المسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة، وهي مسؤولة أيضا عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.(أوصيف، 2010)

**4.أصحاب المصالح: (Stackholders)**

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة في بعض الأحيان، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة. (زلاسي، 2012)

**المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات ودوافع تنامي الإهتمام بها**

في الفرع الأول من هذا المطلب تم توضيح أهمية حوكمة الشركات من خلال إبراز الأهمية الإقتصادية والقانونية لها، ثم في الفرع الثاني تحدثنا عن دوافع تنامي الإهتمام بالحوكمة مع الإشارة إلى أهم الأزمات التي ساهمت في إبراز الدور المهم الذي تلعبه الحوكمة في الحفاظ على إستقرار المؤسسات.

**الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات**

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات، وقد يتسع نطاقها أكثر لتمتد أهدافه وأهميته خارج حدود مصلحة الشركة ذاتها ومصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، وذلك بزيادة كفاءة إستخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة ونرى أنه يجب إبراز أهمية حوكمة الشركات عبر مجالات رئيسية كالتالي:

**أولا: الأهمية الاقتصادية لحوكمة الشركات:** يمكن تفصيل الأهمية الإقتصادية لحوكمة الشركات كما يلي:

**1. على مستوى الشركات:**

حوكمة الشركات لا تعد هدفا في حد ذاتها، فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية، ولا تمثل إلتزاما دقيقا بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طرديه بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الإقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مدراء بمستويات عالية الجودة، وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، وتعمل على تخفيض مخاطر الإستثمار وبالتالي تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات. (Kambil, Victor, & Kwan, 2006)

**2. على مستوى حملة الأسهم والمستثمرين:**

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية أيضا بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين، إذ توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على إستثماراتهم، مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم، ولاسيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين مالك الشركة (الأصيل) والمدير (الوكيل) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم. (طارق، 2005)

**3. على مستوى أسواق رأس المال:**

تمتد أهمية حوكمة الشركات لتشمل أسواق رأس المال، حيث أن تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، إذ أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أداءها، ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر والسبل الكفيلة بإدارتها، وعليه تستطيع أسوق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى الشركات الواعدة التي يتم أدارتها بشكل أفضل. (الخضيري، 2005)

**4. على مستوى الاقتصاد كله:**

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذ أن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تنسب فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها وفقدان مصداقية النظام ككل، فالمسائلة لا تعد مجرد انهيار سمعة الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مديريها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات بأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، أما بالنسبة لحملة الأسهم فيعد كسبا من خلال تعظيم القيمة، ويعد كسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله. (سليمان، 2006)

**ثانيا: الأهمية القانونية لحوكمة الشركات:**

تتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة، مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم ، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات ( مثل قوانين الشركات، قوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات، إذ

تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله، ويشير Zingales بخصوص ذلك إلى أن الأشكال المختلفة للعقود تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بين كافة الأطراف المعنية في الشركة من أجل ضمان حقوقهم. هذا وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تكون نتاجا للممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة، أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة. (علي و شحاتة، 2007)

وفي المقابل تعد القوانين والأنظمة صمام الأمان الرئيس الذي يضمن حوكمة جيدة للشركات، كما أن كلا من معايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية الأخرى يجب أن تشكل عصب مبادئ حوكمة الشركات، وقد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) سنة 2002 بأن يتم إصدار قواعد أو دساتير لحوكمة الشركات Codes Of Corporate Governance مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق رأس المال والشركات حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وذلك بالاستناد إلى دعامتين هامتين هما الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة. (علي و شحاتة، 2007)

**الفرع الثاني: دوافع تنامي الاهتمام بحوكمة الشركات**

برزت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والناشئة في أعقاب الانهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002، بالإضافة إلى الأزمة المالية العالمية سنة 2008 وأزمة فيروس كورنا، ويمكن ذكر أسباب أخرى أدت أيضا إلى نشوء حوكمة الشركات وتزايد الاهتمام بها يمكن إجمالها في العناصر التالية:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة (ظهور نظرية الوكالة).
- الانهيارات المالية في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.
- صدور بعض التشريعات والتقارير مثل تقرير **كادبوري** عام 1991 وقانون Oxley Act 2002 .
- العولمة.
- الأزمة المالية لعام 2008
- أزمة فيروس كورونا.

**أولا: الفصل بين الملكية والإدارة (ظهور نظرية الوكالة)**

يعتقد كثير من الباحثين أن أسباب الإهتمام بمفهوم الحوكمة راجع إلى الإنهيارات المالية التي مست بعض الدول الكبرى مثل أمريكا وبريطانيا، إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن فكرة الحوكمة قديمة وتعود جذورها إلى ما

قبل الحرب العالمية الثانية والتي برزت من خلال أعمال كل من **مينس وبيرل** (Mens & Berle) عام 1932(Wirtez & Charreaux, 2006) قام هذان العالمان بدراسة تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية، حيث لاحظا أن هناك صعوبة في إدارة الشركات من قبل ملاكها الأصليين، خاصة إذا كانت الشركات تحتوي على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآرائهم، وجهل بعضهم بأساليب الإدارة. فإقترحا لذلك ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، بحيث يقوم مجموعة المساهمين في الشركة بإنتخاب وكلاء عنهم ليقوموا بتسيير شؤون الشركات، ولكنهما تفطنا إلى خطر سلب حقوق صغار المساهمين من قبل المسيرين إذا لم تكن هناك رقابة كافية على تصرفاتهم "بإمكان مسيري المؤسسة أن يستحوذوا على الريوع وذلك على حساب المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة stakeholders ". (Bencel , 1997)

**ثانيا: الإنهيارات المالية التي مست كبريات الشركات العالمية**

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة لم يتجلى إلا بعد الإنهيارات المالية التي مست كبريات الشركات الأمريكية مثل شركة **إنرون** والتي خلفت أثار كبيرة على الإقتصاد الأمريكي وعلى ثقة المستثمرين، وقد أرجع بعض المحللين أسباب هذه الإنهيارات المالية إلى التلاعبات التي حدثت في حسابات الشركة وإلى ضعف الشفافية.

**ثالثا: صدور بعض التشريعات والتقارير مثل تقرير كادبوري عام 1991 وقانون Oxley Act 2002**

**1. صدور تقرير كادبوري**

تم تشكيل لجنة **كادبوري** عام 1991 من قبل مجلس التقارير المالية وبورصة لندن وبعض المحللين، لتحديد الملامح المالية لحوكمة الشركات وذلك برئاسة السيد Adrian Cadbury وكان من الأسباب الرئيسية لتكوين اللجنة بالنسبة للممولين، هو المستوى المتدني والملحوظ للثقة في معايير التقارير المالية لبعض الشركات المدرجة في بورصة لندن، مما أدى إلى زعزعة الثقة في البورصة. إن الغاية التي سعت اللجنة إلى تحقيقها هي المساعدة على رفع معايير الحوكمة ومستوى الثقة بالتقارير المالية، وذلك عن طريق الطرح الواضح لبعض الجوانب التي من شأنها أن ترفع معايير جودة التقارير المالية، وتفعيل أساليب الممارسات السليمة. وقد لخصت هذه اللجنة توصياتها في هذا المجال فيما يعرف بكود الممارسات السليمة "CODE OF THE BEST PRACTTICE" الذي إشتمل على 19 بند يؤكد على ضرورة التوجهات السليمة للشركات على النحو التالي:

1-وجوب إجتماع مجلس الإدارة بانتظام مع إلتزامه بالرقابة الكاملة والفعالة على الشركة.

2-لابد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة، توازن القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في إتخاذ القرار.

3-يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين يتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين)، وبشكل يجعل لآرائهم وزن هام.

4-لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدولا رسميا للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد.

5-لابد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم، للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.

6-يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق المشورة.

7-يجب أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالإستراتيجية والآراء.

8-التأكيد على إستقلالية أعضاء لجنة المراجعة عن الإدارة.

9-تحديد مدة تعيين أعضاء لجنة المراجعة.

10-إن عملية إختيار أعضاء لجنة المراجعة أمر خاص بالمجلس ككل.

11-تحديد فترة عقود المديرين بـ 03 سنوات وأي استثناء يكون بموافقة المساهمين.

12-الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجرا.

13-ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها وبصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة.

14-يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن ومفهوم لوضع الشركة.

15-لابد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.

16-ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسؤوليتهم عن التقارير.

17-يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.

18-يجب على المديرين التقرير عن مدى فعالية نظام الشركة للرقابة الداخلية.

19-يجب على أعضاء المجلس التقرير على أن الأعمال مستمرة مع إفتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الحوكمة.

تعتبر أعمال لجنة Cadbury 1992 هي بداية تسليط الضوء بشكل مباشر على موضوع حوكمة الشركات، ثم توالت فيما بعد ظهور بعض اللجان عكفت على دراسة جوانب متعددة من حوكمة الشركات نذكر منها:(طارق، 2005)

**– لجنة 1993 Ruttemen**: والتي ركزت على وجوب ضمان الرقابة الداخلية للشركات المقيدة في البورصة، إلا أنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية.

**– لجنة 1993 Nolan**: التي دعت إلى ضمان قاعدة أخلاقية صحيحة في الشركات العامة (ذات الإكتتاب العام).

**– لجنة 1995 Greenbury**: والتي ركزت على موضوع الرشاوى، والإكراميات التي تدفع للوزراء من مجموعات الضغط والوزراء الحكوميين، وكذلك كيفية تلقي المديرين أتعابا تبدوا مفرطة شاملة المكافئات والمزايا.

وقد تم فيما بعد تجميع التوصيات المقدمة من كادبوري والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركة فيما يعرف بالكود الموحد" Combined Code " في عام 1988، وأصبح هذا الكود فيما بعد من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية في بريطانيا. (طارق، 2005)

### 2. إصدار قانون Sarbanes-Oxely Act:

من المعروف أنه بعد كل إنهيار مالي للشركات، تتعالى الصيحات للمطالبة بسن قوانين جديدة أو إصلاح القوانين القديمة، من أجل تجنب هذه الإنهيارات في المرات القادمة، وكذلك الحال بالنسبة لقانون **ساربينز أوكسلي** الذي جاء كردة فعل لإنهيار شركة Enron وغيرها من الشركات. صدر هذا القانون سنة 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية لمحاربة الإنحرافات المالية، ولإعادة الثقة في التقارير المالية من مرحلة الإهتمام بالرقابة الداخلية إلى مرحلة الاهتمام بإحتياجات المساهمين ومستخدمي التقارير المالية، وهذا القانون يتضمن إحدى عشر باب و كل باب يتكون من عدة أقسام ، حيث يناقش كل باب متطلبات إعداد التقارير المالي.

**رابعا: العولمة**

أجبرت العولمة العديد من الشركات على دخول الأسواق المالية العالمية، وبالتالي مواجهة منافسة أكبر، وعليه فإن الحوكمة الفعالة في الشركات أصبحت أحد المعايير الأساسية للإستثمار والإقراض، الذي يضعه المستثمرون في إعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الإستثمار والملكية، كما يعتبر الإستثمار عبر الحدود عنصرا أساسيا من عناصر إنتشار حوكمة الشركات، فقد أجبرت الخصخصة الحكومات والشركات في العالم على تلبية إحتياجات القطاع الخاص الذي يطالب بقواعد إدارة جيدة للشركات. (عبد الشهيد، 2001)

كما أدت عولمة الأسواق المالية إلى تغير الأنماط المحلية للتمويل المستقرة منذ وقت طويل، بحيث إزدادت الصعوبات التي أصبحت تواجه الشركات من أجل الحصول على التمويل من المصادر المحلية التي كانت أسيرة لها، إما مباشرة عن طريق إمتلاك قدر كبير من القطاع المالي مثلما كان عليه الحال في تايلاند أو روسيا سنة 1998،

أو بشكل غير مباشر عن طريق التأثير على الحكومة التي كانت بدورها تسيطر على القطاع المالي كما كان عليه الحال في كوريا قبل عام 1998، أما الآن فقد أصبح من غير الممكن الإعتماد على هذه المصادر –البنوك المحلية ومؤسسات التمويل غير المصرفية– لتوفير التمويل قليل التكلفة، لأنه أصبح عليها مواجهة الحقائق الجديدة للعولمة المتمثلة في: التكلفة العالمية لرأس المال بعد تعديلها وفقا للمخاطر، القواعد الدولية المتشددة للإدارة وعمل المخصصات لمواجهة مخاطر الائتمان، إزدياد عمليات الإندماج الدولية في القطاع المصرفي. وقد أدت هذه الضغوط على القطاع المصرفي إلى أن تتوخى البنوك الحذر عند قيامها بعملية تمويل الشركات، حيث أصبحت تعتمد ضمنيا المتغيرات الخاصة بحكومة الشركات ضمن طريقتها للتصنيف الإئتماني للشركات التي تقترض أموالا من البنوك.

**خامسا: الأزمة المالية العالمية لعام 2008**

بدأت أولى بوادر هذه الأزمة بالظهور في سبتمبر 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية كأزمة رهن عقاري وانتقلت بسرعة إلى معظم الاقتصادات المتقدمة ومن ثم انتشرت على الصعيد العالمي لتصبح أزمة مالية عالمية، وقد انعكس نشوب هذه الأزمة بشكل مباشر وسريع على القطاع المالي والمصرفي، فتهاوت مؤشرات الأسواق المالية عبر العالم وبدأت قيم الأصول العينية في الهبوط، وخصوصاً في القطاع العقاري، وعم نقص السيولة معظم المصارف فتوقفت عن إقراض بعضها البعض وتشددت بشكل كبير في منح تسهيلات ائتمانية جديدة، مما نجم عنه تقلص حجم التدفقات النقدية على الصعيد العالمي، ومنها الاستثمار الأجنبي المباشر، وأمام هذا الوضع اتخذت العديد من الدول المتقدمة تدابير عاجلة لتوفير السيولة الضرورية للقطاع المصرفي للحيلولة دون انهيار نظمها المصرفية والنظام المصرفي العالمي برمته.(قردح، 2010)

**سادسا: أزمة فيروس كورونا 2020**

واجه العالم اضطرابات اقتصادية أشد حدة مما شهدناه أثناء الأزمة المالية العالمية الأخيرة، فقد أحدثت جائحة فيروس كورونا صدمة ذات طابع مختلف، لأنه لم يسبق للاقتصادات الحديثة أن أوقفت نشاطها دون سابق إنذار، حيث نجد أن أعدادا كبيرة من العمالة فقدت وظائفها ومصدر دخلها، وتكبد المستهلكون ومؤسسات الأعمال خسائر فادحة في الدخل مع احتمالات ظهور حالات إفلاس واسعة النطاق، وتتزايد حاليا الضغوط على النظام المصرفي وأصبح ازدياد حالات التوقف عن سداد الديون أمرا وشيكا، وتشير توقعات كثيرة إلى تعرض القطاع المالي لصدمة بحجم مقارب لما شهدناه أثناء أزمة عام 2008، فأجهزة الرقابة المصرفية لا تزال تواجه تحديات عميقة من جراء الضبابية التي لا تزال تحيط بمدة هذه الصدمات ومدى تأثيرها. (توبياس و أديتيا، 2020)

وينبغي أن تعمل السياسة النقدية وسياسة المالية العامة وسياسة القطاع المالي معا على تخفيف أثر صدمة كوفيد-19 وضمان تعافٍ مطرد ومستدام بمجرد أن تصبح الجائحة تحت السيطرة، وسيكون التنسيق الدولي المستمر ضروريا لدعم البلدان المعرضة للخطر، واستعادة ثقة السوق واحتواء المخاطر التي تهدد الاستقرار المالي.

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الإهتمام بحوكمة الشركات في النقاط التالية:

- إفرازات العولمة المالية التي ينتج عنها صعوبة مراقبة عمليات المنشآت من طرف المساهمين، وذلك بتعدد حاملي أسهم المنشآت المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم.
- سيطرة المديرين التنفيذيين على المنشأة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم.
- ظاهرة الفساد المالي والإداري التي تفشت في العديد من المنشآت الوطنية والدولية.
- إنهيار العديد من المنشآت مثل إفلاس بنك الإعتماد التجاري الدولي عام 1991 بحجم خسائر بلغت 60 مليار دولار أمريكي، وإنهيار وإفلاس مؤسسة الإدخار والإقراض الأمريكية سنة 1994 بخسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار، وأزمة شرق آسيا سنة 1997 وكذلك أزمة ورد كوم في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2002، وكذلك أزمة شركة Enron إنرون الأمريكية للاتصالات عام 2002.
- ظهور أزمات غير متوقعة مثل الأزمة المالية العالمية عام 2008 وأزمة فيروس كورونا 2020.

**المطلب الثالث: المحددات، الأنظمة، المباديء والمؤشرات العالمية لحوكمة الشركات**

تم تقسيم هذا المطلب إلى أربعة فروع ، الفرع الأول تضمن المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات، الفرع الثاني إحتوى على أنظمة حوكمة الشركات المتمثلة في النظامين المركز والمشتت مع إبراز المزايا والعيوب لكل نظام، الفرع الثالث تعلق بمباديء حوكمة الشركات، أما الفرع الرابع تم الإشارة فيه إلى المؤشرات العالمية للحوكمة.

**الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات**

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات التي تعمل على زيادة الثقة في الإقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الإستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية، وتشتمل على نوعين من المحددات: (حسن يوسف، 2007)

**أولا: المحددات الخارجية:**

تتضمن المناخ العام للإستثمار المنظم للأعمال الإقتصادية في الدول مثل (التشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل، منع الممارسات الاحتكارية، تنظيم المنافسة ) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، إضافة إلى كفاءة الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في ضبط الرقابة على المؤسسات والأنظمة ذات العلاقة بتحسين قطاع الأعمال، وهذا فضلا عن وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل(الجمعيات المهنية والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية ... ) والمؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل (مكاتب المحاماة، والتصنيف الإئتماني، والمكاتب الإستشارية المالية والإستثمارية)، وفيما يلي سنتطرق لبعض الآليات:

**1. المحيط القانوني والتنظيمي:**

يشمل وسائل رقابية ذات قيود على تصرفات المسيرين، لكن فعالية هذه الآلية ضعيفة حيث غالبا ما يعد المسيرين وسائل تمكنهم من تجنب بعض التنظيمات، حيث أن هذا الإطار القانوني والتنظيمي قد يؤدي إلى تكاليف إقتصادية وسياسية يمكن أن تتطور مع الزمن بسبب بعض التغيرات في سلوك الأشخاص ذوي المصالح.

**2. سوق العمل:**

يعد أداة مهمة لإخضاع المسيرين للإنضباط، حيث يلتزم هذا السوق بتنظيم أداء المسير باستمرار مما يجبر هذا الأخير على ممارسة بعض السلوكيات الإنتهازية، إلا أن هذه الأخيرة تزول بوجود المنافسة بين المسيري، حيث تسمح باختيار الأفضل عن طريق الضغط الممارس من طرف هذا السوق والذي يحث المسيرين على الأداء الجيد.

**3. السوق المالي:**

في حالة إذا ما كان المساهمين غير راضين عن تسيير مؤسساتهم، فلديهم إمكانية بيع أسهمهم ما ينجم عنه إنخفاض في سعر الأسهم الذي يكون له عواقب على المسيرين، حيث يمكن أن يشتري المنافسون هذه المؤسسة وفي هذه الحالة لن يكون المسيرين متأكدين من الحفاظ على مناصبهم.

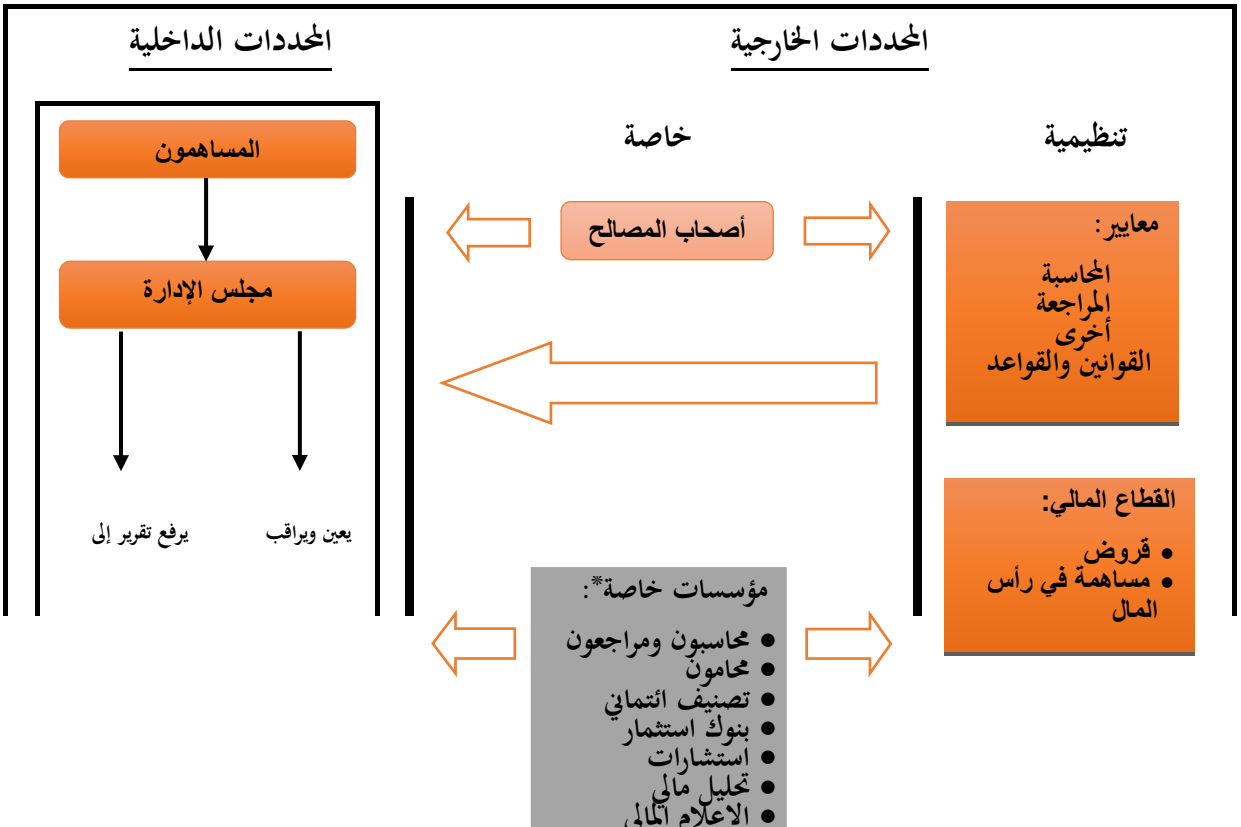
وترجع أهمية هذه المحددات الخارجية كون وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة.

**ثانيا: المحددات الداخلية:**

إن توفر هذه الآليات يحد من تضارب المصالح ويقلل النزاعات بين مختلف الأطراف، كما يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على الأمد الطويل، وهذه المحددات تشير إلى توفير الإجراءات التي تتبعها المؤسسات لإدارة وتوجيه أعمالها ومتابعة أدائها بهدف تعظيم فائدة المساهمين وضمان حقوق مختلف أصحاب المصالح بناء على مجموعة القواعد والأسس التي تحدد أسلوب وشكل اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمهام داخل المؤسسة بين مختلف الأجزاء الفاعلة (الجمعية العامة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) لغرض التقليل من حدة التعارضات الموجودة بين مصالح هذه الأطراف، وهذا ما سيسهم بشكل كبير في حماية أفضل لحقوق المساهمين وضمان مصالح جميع أصحاب المصالح.(عبد الحميد، 2009)

يعتبر مجلس الإدارة أهم آلية داخلية فهو أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة بإعتباره يحمي رأس المال المستثمر من سوء الإستعمال من قبل المسيرين، وذلك من خلال تمتعه بصلاحيات قانونية في تعيين وعزل ومكافأة الإدارة العليا، لكن مع هذا وجهت العديد من الإنتقادات لهذا المجلس وقدرته على ضبط سلوك المسيرين بشكل فعال من حيث أن أغلب أعضاء مجلس الإدارة وخاصة الخارجين منهم ليسوا متفرغين ولا يملكون الوقت الكافي لأداء مهامهم بصورة جيدة، إضافة إلى أن هؤلاء الإداريين لا يملكون سوى نسبة قليلة من رأس مال المؤسسة وبالتالي لا تكون لديهم مصلحة مباشرة في أن تكون المؤسسة ذات أداء جيد. هذا ما نتج عنه قيام العديد من الدول بإصدار تقارير تؤكد على أهمية الإهتمام أكثر بمجالس الإدارة، حيث يعتبر تقرير لجنة كادبوري Cadbury 1992 أهم تقرير في هذا الإطار من خلال تأكيده على ضرورة أن يحتوي مجلس الإدارة على لجان متخصصة (لجنة المراجعة، لجنة التعيينات ولجنة المكافآت) وهذا لضمان فعالية أكثر لمجلس الإدارة.

**الشكل 1-2: يوضح المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة**



**المصدر**: (حسن يوسف، 2007)

### الفرع الثاني: أنظمة حوكمة الشركات

يميز الإقتصاديون بين نوعين من أنظمة حوكمة الشركات ويرجع هذا التصنيف إلى هيكل ملكية الشركات، حيث أن هيكل الملكية له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات، وبصفة عامة هناك نوعان لهيكل الملكية: (مصطفى، 2009)

1. الهيكل المركز (نظام الداخليين) le système insider/blockholder
2. الهيكل المشتت (نظام الخارجيين) le systéme outsider /market-based

### أولا: الهيكل المركز (نظام الداخليين)

وهو النظام الأوربي–الياباني وفيه تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم الداخليون، و معظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزة، يقوم الداخليون في هياكل الملكية المركزة بممارسة السيطرة والتحكم في الشركة بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت، حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة، وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عدد قليل من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، وإذا تمكن بضعة أفراد من إمتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلا من التحكم في الشركة حتى وإن لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال، وينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد

بدرجة أكبر في التمويل على البنوك ولا تلعب الأسواق المالية بها دور كبير ومهم ومن هذه الدول نجد ألمانيا واليابان.

**1. مميزات نظام الداخليين:**

- ✓ فئة قليلة من الملاك تركز في يدهم الملكية وحقوق التصويت.
- ✓ السلطة والحافز لمراقبة الإدارة يمتلكها الداخليون.
- ✓ قد يلعب دور المراقب مجموعة من الأطراف غير المساهمين أمثال العمال أو الأجراء، الزبائن، الممولين والبنوك.
- ✓ من مميزات هذا النظام فإن القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل يميل إلى إتخاذها الداخليون.
- ✓ من مميزات هذا النظام أيضا أن الأسواق المالية لا تلعب دورا كبيرا في الإقتصاد.

**2. عيوب نظام الداخليين:**

- ✓ إن نظام الداخليين قد يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي منها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطؤوا مع إدارة الشركة للإستيلاء على أصول الشركة ، وذلك على حساب أقلية المساهمين في الشركة ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية.
- ✓ إذا كان مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما، فيمكن أن يستخدموا هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة، ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد.

ومما سبق يمكن القول بأن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستوياتها الإنتاجية، وهنا تظهر أهمية تطبيق حوكمة الشركات بها وذلك لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية وذلك لما تتوفر عليه الحوكمة من ميكانيزمات تمكن من مراقبة سلوك المسيرين.

**ثانيا: الهيكل المشتت أو (نظام الخارجيين)**

يتميز هذا النظام بكون أن الشركة تحوي عدد كبير من الملاك (المساهمين) حيث يملك كل منهم عددا صغير من أسهم الشركة، ويدعى أيضا النظام الأنجلوسكسوني الذي ينتشر في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تمويلها على الأسواق المالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

**1. مميزات نظام الخارجيين:**

- ✓ هذا النظام يتميز بوجود أسواق مالية جد متطورة في الإقتصاد.
- ✓ من الضروري توفر قدر كافي من الشفافية بخصوص الإدلاء بالمعلومات.
- ✓ الشركة تحتوي على عدد كبير من المساهمين.
- ✓ نشاط الشركة عن قرب لا يكون لدى صغار المساهمين الحافز لمراقبته.
- ✓ عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية بالنسبة لصغار المساهمين.
- ✓ من أجل مراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين فإنه يتم الإعتماد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة.
- ✓ يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح بشكل واضح و بدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة.
- ✓ من مميزات هذا النظام أيضا أنه يعتبر أكثر قابلية للمحاسبة و أقل فسادا.

**2. عيوب نظام الخارجيين:**

- ✓ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات.
- ✓ تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين وأملا في تحقيق أرباح أكثر إرتفاعا في مكان آخرقد يرغبون في التخلي عن إستثماراتهم، وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف إستقرار الشركة.

وفي الأخير يتضح أن كلا النظامين يحمل في طياته مزايا وعيوب، ومن ثم له تحديات لنظام الحوكمة الخاص به والذي يعمل على التقليل إلى أدنى حد من هذه العيوب والمخاطر.

ويمكن تلخيص خصائص ونقاط اختلاف كلا النظامين في الجدول التالي:

**الجدول1-1: خصائص نظامي حوكمة الشركات (نظام الخارجيين ونظام الداخليين)**

| الأبعاد | نظام الخارجيين/ نظام السوق المالية | نظام الداخليين/النظام المعتمد على البنوك |
|---|---|---|
| **الدور الرقابي للمساهمين** | رقابة ضعيفة<br>رأسمال متنوع<br>رقابة ممارسة أساسا من المؤسسين | رقابة قوية<br>رأسمال مركز عند المساهمين مسيطرين<br>مشاركة متعددة للبنوك |

| | أهداف قصيرة الأجل<br>رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة | أهداف طويلة الأجل<br>رقابة الممارسة من الفاعلين الداخليين والبنوك الأساسية. |
|---|---|---|
| **الملاك** | رقابة الأصول<br>مديونية مصرفية ضعيفة جدا<br>مديونية مهمة من السوق المالي<br>علاقات أقل استقرار | رقابة الخصوم<br>مديونية مهمة من البنوك<br>أهمية القروض بين المؤسسات<br>علاقة طويلة الأجل<br>إحتمال مشاركة البنوك في رأس المال |
| **الأجراء** | رقابة ضعيفة من هيئات النقابة | رقابة قوية منتظمة في القرارات |
| **دور مجلس الإدارة ونظم الحوافز** | رقابة ضعيفة<br>مجلس الإدارة يسيطر عليه المديرون<br>نمط المكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز<br>الرقابة على النتيجة وعلى أسعار الأسهم | رقابة قوية جدا<br>يغلب على مجلس الإدارة أهم أصحاب المصلحة<br>وحضور قوي للبنوك والأجراء<br>شبكة من الإداريين أكثر تركزا<br>رقابة على المدى البعيد وذات نوعية<br>نظام المكافآت اقل تحفيزا |
| **الدور العلاجي تحويل حقوق الملكي** | نسبيا سهل | أكثر صعوبة |
| **تغيير المديرين** | مع تضارب أكثر وأقل سهولة وفق التجذر<br>أهمية السوق الخارجي للمديرين | ظاهريا أكثر سهولة<br>غالبا ما يتم التفاوض داخل مجموعة |
| **إمكانية خروج أصحاب المصلحة** | أكثر سهولة | أكثر صعوبة (علاقات طويلة الأجل مع البنوك ومع الأجراء) |
| **النتائج على الأداء الإقتصادي** | أحسن تخصيص لرأس المال<br>أحسن مرونة وقابلية للتكييف<br>تأييد النشاطات الجديدة | أكثر صلابة<br>تفضيل التعاون والإستثمار على المدى البعيد<br>الموافقة على النشاطات التقليدية |

المصدر : (Gérard , 1997)

**الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات**

يقصد بمبادئ حوكمة الشركات مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل توازن بين مصالح الإدارة والمساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة، فقد حاولت العديد من المنظمات المهنية وضع مبادئ

لحوكمة الشركات، وبالرغم من هذا التعدد إلا أن أكثر هذه المبادئ قبولا واهتماما هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** عام 1999 التي تم إعادة صياغتها عام 2004، والتي أعدت الأساس الذي يتم الإستناد إليه في العديد من دول العالم لما تحتويه تلك المبادئ من مضمون عالمي ومرونة كبيرة.

**أولا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:**

تعتبر مبادئ هذه المنظمة بمثابة المعيار الذي يجب أن تستند عليه كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس الإدارة في الشركات، حيث تعمل كل المؤسسات الرقابية أو المؤسسات خاصة العاملة في السوق على خلق سوق نشط وآمن يساعد على جذب رؤوس الأموال. كما أن برنامج الأمم المتحدة **"UNDP"** يؤكد على العلاقة المتينة بين إعتماد مبادئ الحوكمة وتحقيق التنمية البشرية، فالتنمية البشرية لا يمكن أن تتواصل من دون الحوكمة، ولا يمكن أن تستقر الحوكمة ما لم تؤدي إلى إستدامة التنمية البشرية، لذلك فإن جودة التعليم وارتفاع مستوى التدريب للأفراد يعزز الحوكمة، الأمر الذي يؤدي إلى فعالية الأداء الحكومي والقطاع الخاص على حد سواء.(البسام، 2014)

إن خلق الإحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة وتشجيع الشفافية في منظمات الأعمال ومكافحة مقاومتها للإصلاح يكون نتيجة لإتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات (إبراهيم و عباس إبراهيم، 2008)، وهو ما يعني أن مبادئ الحوكمة تشترط الإفصاح التام عن كل الأمور المتعلقة بالأموال، وكذا التصرفات المالية والحسابات وهناك ضوابط للتنفيذ وضوابط للرقابة بشقيها الداخلية والخارجي، وهناك لجان للتعيين والمكافآت ولجان للتنفيذ ولجان للتدقيق والمراجعة بغرض التوجيه الإشرافي والمراقبة اللصيقة لكافة أوجه التصرف في كل الأموال والمشروعات، وكل التعيينات والمستحقات الشاملة من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وكل الطاقم الوظيفي. (غالب، 2014)

وغالبا ما يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 والتي ركزت على ستة مبادئ حسب الشكل أدناه، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ تم تعديلها سنة 2004، حيث إكتست أهمية كبيرة في توضيح الممارسات التي ينبغي على الحكومة أن تتبعها عند تبني وتأسيس إطار حوكمة الشركات بما فيها آليات تنفيذها، وتعد تلك المبادئ المعايير الدولية الواقعية لحوكمة الشركات التي تمتلك الدعم الدولي، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة بأن مبادئ **(OECD)** هي الأفضل وأنها كافية بشكل نهائي حتى وإن كانت تتمتع باستخدام واسع النطاق في البلدان والشركات التي هي في حاجة للحوكمة. (عبد الوهاب و حسن، 2012)

**الشكل 1-3: مبادئ الحوكمة الصادرة عن OECD**

المصدر: (السعدي، 2011)

**1. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:** أضيف هذا المبدأ المبادئ الخمسة الأساسية ووضع في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمن إطار حوكمة الشركات تعزيز شفافية وكفاءة الأسواق الذي يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يحدد جيدا هيكل المسؤوليات وتوزيع السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

**2. ضمان حماية حقوق المساهمين:** أي أن من حق المساهمين أن يتمتعوا بحقوق تسجيل ملكية الأسهم ونقل ملكيته، بالإضافة إلى إختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح، كما من حقهم مراجعة القوائم المالية، المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة، تعديل النظام الأساسي وإصدار أسهم إضافية.

**3. ضمان نفس المعاملة بين كافة المساهمين:** أي إلزامية التعامل مع جميع المساهمين من الفئة نفسها معاملة متساوية ومتكافئة، بما في ذلك المساهمين الأجانب وكذا حملة شهادات الايداع الدولية **(GDRS)**، حيث يجب أن تتاح للمساهمين فرصة الحصول على تعويض مناسب في حالة التعدي على حقوقهم.

**4. إحترام دور كافة أصحاب المصالح (البنوك، الدائنين، الموردين، ...):** يمثل أصحاب المصالح عادة أطرافا مهمة لها تأثير على عمل الشركات وكيفية إتخاذها لقراراتها، ولهذا يجب أن تضمن قواعد الإدارة الحاكمة للشركات

حماية حقوقهم وإحترامها، حيث يجب أن يسمح للمتعاملين مع الشركة الإطلاع على كافة المعلومات اللازمة لهم، كأن يحصل البنك على جل المستندات والضمانات للتأكد من قدرة البنك على الوفاء في حالة طلب قرض.

**5. الإفصاح والشفافية:** وهو أهم معيار في الحوكمة، حيث تؤكد قواعدها على أن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالشركة بما في ذلك مؤشرات الأداء والوضع المالي ونسب الملكية وإدارة الشركة، بالإضافة إلى الإفصاح عن خبرة أعضاء مجلس الإدارة ومكافأتهم. ويجب على الشركات القيام بالإفصاح عن المعايير المحاسبية والمالية التي تتبعها الشركة في تقييم الأداء، مع مراعاة وجوب أن توفر قنوات نشر المعلومات طريقة عادلة للوصول إلى المعلومات التي تهم كافة المستثمرين في الوقت المناسب.

**6. التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة:** يشير هذا المبدأ إلى دور مجلس الإدارة في حماية الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بها، لذا يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة بناء على معرفة تامة وبحسن نية وأن يبذلوا كل جهدهم لصالح الشركة والمساهمين بها.

**ثانيا: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):**

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1997 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية من خلال التركيز على النقاط التالية: (غادر، 2012)

- ✓ قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة، والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- ✓ يجب أن تكون إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- ✓ وجوب وضع آلية للتعاون الفعال بين كل من مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- ✓ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل، مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
- ✓ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، كعلاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة، باللإضافة إلى كبار المساهمين والإدارة العليا.

- ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

**ثالثا: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية (IFC):**

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي: (رضا، 2011)

- ✓ الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- ✓ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- ✓ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- ✓ القيادة الجيدة.

**الفرع الرابع: المؤشرات العالمية للحوكمة**

على الرغم من تعدد مؤشرات قياس الحوكمة، إلا أن المؤشرات العالمية للحوكمة هي من أكثر المؤشرات شمولية ومصداقية ودقة في قياس جودة الحكم، مقارنة بالمؤشرات المتاحة التي تتكون من مقياس واحد للحوكمة، فالمؤشرات العالمية تحتوي ستة مقاييس كل مقياس يركز على موضوع من مواضيع الحوكمة، هذه المقاييس تشمل السيطرة على الفساد، فعالية الحكومة، الإستقرار السياسي، جودة التشريعات وتطبيقها، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة. (البسام، 2014)

**أولا: سيادة القانون Rule of Law (RL)**

يعبر هذا المؤشر عن مستوى إحترام المواطنين ورجال الدولة للمؤسسات القانونية التي تعمل على حل الخلافات في المجتمع. (جاسم و المطوري، 2011)

**ثانيا: مؤشر السيطرة على الفساد Control of Corruption (CC)**

وفقا لـ WGI فإن مؤشر السيطرة على الفساد يقيس المدى الذي يمكن من خلاله للسلطة العامة أن تحجم المكاسب الشخصية الصغيرة والكبيرة، وكذلك الحد من سيطرة النخب وأصحاب المصالح الشخصية على الحكم.

**ثالثا: مؤشر الاستقرار السياسي Political Stability and Absent of Violence (PS)**

يعرف مركز البحوث ودراسات البنك الدولي الإستقرار السياسي بمدى الإستقرار في السلطات الحاكمة، وهل يتم تغييرها باستمرار، وهل هذا التغيير يتم باستخدام وسائل غير مرتبطة بدستور الدولة، و هل تتسم باستخدام العنف والإرهاب. (صفيح، 2015)

**رابعا: مؤشر جودة التشريع Regulatory Quality (RQ)**

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح فعالة من شأنها مساعدة التنمية في القطاع الخاص.

**خامسا: مؤشر المشاركة والمساءلة: Voice and Accountability (VA)**

وهو مشاركة جميع أفراد المجتمع في اتخاذ القرار وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع القرار، مما يضمن تطبيق المعايير الأساسية لحقوق الإنسان بالإضافة إلى حرية الرأي والتعبير، وأن يكون جميع المسؤولين ومتخذي القرار في الدولة خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء. (العجلوني، 2013)

**سادسا: مؤشر فعالية الحكومة Government Effectiveness (GE)**

يشير إلى نوعية البيروقراطية الحكومية وفقا لمركز بحوث ودراسات البنك الدولي، وإلى مدى قدرة الدولة على صياغة وتنفيذ سياساتها وأداء خدماتها العامة بكفاءة.

## المبحث الثاني: حوكمة البنوك

**تمهيد:**

يعد تطبيق مباديء الحوكمة في الجهاز المصرفي أمرا غاية في الأهمية ، وذلك من أجل ضمان سلامة هذا الجهاز وتحقيق الكفاءة في الأداء خدمة للإقتصاد القومي والمحافظة على ثقة الجمهور في النظام المصرفي، حيث أن عدم التطبيق السليم لمباديء الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى إفلاس البنوك وبالتالي نتائج خطيرة تؤثر على أي نظام تأمين وودائع معمول به، مع احتمال تداعيات إقتصادية أوسع مثل خطر العدوى المالية التي بدأت في منتصف عام 2007 في الو م أ.

**المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة البنكية**

في الفرع الأول من هذا المطلب تم الإشارة إلى مفهوم وتعريف الحوكمة البنكية، مع إبراز أهم الاعمال التي جاءت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوصها ، أما الفرع الثاني فقد أشرنا فيه إلى أهمية الحوكمة البنكية.

**الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البنكية**

**أولا: تعريف الحوكمة البنكية**

تعتبر حوكمة البنوك بمثابة الآلية التي تجعل من أطراف كثيرة ومتباينة، تساهم في رأس المال والخبرة والعمل وتحقق من ورائها منفعة مشتركة وإذا يشترك الجميع في مسؤولية العمليات يبقي حملة المستثمرين هم الذين يطلبون الربح بوصفهم أصحاب المال وهم الذين لا يشتركون في العمليات التشغيلية، إنما يقفون على رأس الإدارة في الهيئة العليا أو الهيئة العليا التي تضع الاستراتيجيات والتوجهات وتراقب وتشرف وتقّيم. ويمكن القول إن الهيئة العليا أو مجلس الإدارة يمثل هيكل الحكم وأن عملياتها هي المراقبة والتقييم ورسم الخطوط والإتجاهات الرئيسة المشتركة. (جميل، 2006)

**ثانيا: حوكمة الشركات في البنوك من منظور لجنة بازل**

في خط موازي لجهود المنظمات الدولية في إرساء مفهوم الحاكمية في البنوك وتعزيز ممارساتها في قطاع الشركات غير المالية، أقدمت العديد من الهيئات والمؤسسات المالية والنقدية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي، البنك الدولي وبنك التسويات الدولية على بناء أسس وقائية دفاعية للمصارف من شأنها الحد من توسع الأزمات المالية وتكرارها، تكللت بإصدار العديد من المعايير الدولية الهادفة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة السليمة في القطاع المصرفي، وفي مقدمة الأطراف الدولية التي إهتمت بموضوع الحاكمية في المصارف هي لجنة بازل لرقابة المصرفية التابعة لبنك التسويات الدولية، التي وضعت لها مبادئ أساسية حضيت على إجماع دولي من طرف المصارف العالمية والمؤسسات المالية والمصرفية الدولية والإقليمية وغيرها بهدف تحقيق الإستقرار المالي وتقوية النظام المصرفي العالمي.

في العام 1974 أنشأ محافظو البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر آنذاك لجنة أطلق عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية، حيث هدفت إلى عدة أمور رقابية وإشرافية، وقد قامت اللجنة في العام 1988 بإصدار بازل 1، لتوفير إطار عمل لمعالجة إدارة المخاطر من منظور كفاية رأس المال للبنك، وقد بدأ العمل في تنفيذها بعد أربعة أعوام وتحديدا في العام 1992، ويمكن النظر إلى هذه الإتفاقية على أنها ردة فعل على خلفية أزمة ديون أمريكا اللاتينية في بداية الثمانينات.

وقد تم تحديد الحد الأدنى لنسبة رأس المال إلى الأصول المرجحة بالمخاطر بنسبة 8%، إلا أن وتيرة الأزمات المالية لم تنخفض وكانت البداية من أزمة المكسيك المالية عام 1994، ثم تبع أزمة المكسيك المالية أزمة مالية كادت أن تعصف بالعالم وهي أزمة النمور الآسيوية بين الأعوام 1998/1997. هذا ما استدعى من لجنة

بازل العمل على إصدار اتفاقية بازل 2 والتي تضمنت معايير إضافية في ضوء تطور الأسواق المالية وآليات عمل البنوك.

ولكن العالم كان على موعد مع الأزمة المالية العالمية التي ضربت في العام 2008، وهو ما دفع إلى الإصدار الثالث من إتفاقية بازل، حيث تضمنت مراجعة شاملة وكبيرة للأنظمة والتشريعات المصرفية في ضوء الأزمة الكبيرة التي أصابت العالم، وبين العامين 2016 و 2017 تم العمل على إدخال عدة تغييرات هامة على المعايير المصرفية الدولية التي نتجت عن لجنة بازل، ففي سنة 2017 قامت لجنة بازل بالإنتهاء من الورقة النهائية التي تتضمن مجموعة من التعديلات الإصلاحية على كل من الأصعدة التالية:

- المناهج المعيارية لقياس إدارة المخاطر الإئتمانية.
- إصلاح المناهج المعيارية لقياس إدارة المخاطر التشغيلية.
- تقليص الفجوة بين المناهج المعيارية العالمية والمناهج الداخلية المستخدمة في البنوك.
- العمل على إقرار معايير خاصة بالرافعة المالية الخاصة بالبنوك (تحديد الحد الأقصى لنسبة الرافعة المالية).

ويرى المنظمون بأن هذه التغييرات الجديدة ما هي إلا تكملة لما جاءت به الإتفاقية من إصلاحات، وقد أطلقوا عليها "الإصلاحات النهائية"، فيما رأت حكومة بريطانيا على أن تطلق على هذه الإتفاقية الجديدة (بازل 3.1). ومن الممكن أن تكون هذه الإتفاقية عبارة عن بازل 4 التي تهدف إلى إدخال تغييرات جوهرية في تعامل البنوك مع رؤوس أموالها، والإتجاه نحو الإندماجات لخلق كيانات كبيرة، مطالبة البنوك بالوفاء بمعدلات أعلى للرافعة المالية (من المرجح أن يتم تحديد الحد الأقصى لنسبة الرافعة المالية كجزء من استكمال حزمة بازل 3)، وقد أشار المشرعون إلى تاريخ شباط من العام 2022 كموعد لإنطلاق أولى مراحلها على أن تمتد حتى العام 2027. (Nouri, 2020)

### 1. أهداف لجنة بازل:

- المساعدة في تقوية وإستقرار النظام المصرفي الدولي وذلك بعد تفاقم المديونية لدول العالم الثالث، حيث توسعت المصارف وخاصة الدولية منها خلال عقد التسعينات من القرن الماضي في تقديم قروضها للدول النامية، مما أضعف مراكزها المالية لحد كبير نظرا لتدني قدرة الدول المقترضة على السداد.
- إزالة المنافسة غير العادلة بين المصارف الناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن كفاية رأس المال المصرفي، حيث لوحظ أن المصارف اليابانية إستطاعت أن تنفذ بقوة كبيرة إلى داخل الأسواق التقليدية للمصارف الغربية وتنافسها، وقد يكون ذلك هو السبب الرئيسي وراء الإندفاع الأوربي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال المصرفي، لأن هذه المصارف اليابانية كانت تقدم خدماتها بهوامش ربح متدنية

جدا، كما إستطاعت تحقيق نسبة الربح الصافي نفسها للمساهمين بسبب إنخفاض رؤوس أموالها. (طارق، 2005)

- العمل على إيجاد آليات للتكيف مع المتغيرات المصرفية العالمية، وفي مقدمتها العولمة وتحسين الأساليب الفنية للرقابة في أعمال البنوك وتسهيل عمليات تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

لقد كان تطوير هذا الإطار المبني على المخاطرة هو إستجابة لمدى تداخل وتأثر الأسواق المالية والمصرفية في العالم ببعضها البعض واثبات لمفهوم عالمية هذه الأسواق، لذلك جاءت جهود التعاون والتنسيق الدولي لتقوية قاعدة رأس المال سعيا وراء إيجاد نظام مصرفي عالمي مستقر وقادر على التكيف مع الأوضاع التي تتطور بوتيرة متسارعة.

**2. أعمال لجنة بازل في مجال حوكمة البنوك:**

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي نشرة بعنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك "، وهذه اللجنة نشطت للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها من خلال إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها، وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، كما أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك. فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة كما يمكنها أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين (دهمش و اسحق ، 2003) .وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق ما يلي:

- ✓ مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة في سبتمبر 1998.
- ✓ تحسين شفافية البنك في سبتمبر 1998.
- ✓ إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية في سبتمبر 1998.
- ✓ مبادئ إدارة مخاطر الائتمان في ماي 1998.

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي وتتكون من عدة عناصر نذكر منها:

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم ونظام لقياس مدى الإلتزام بهذه المعايير.
- قياس نجاح المنشأة ككل من خلال توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة يتم على ضوئها هذا القياس،بالإضافة إلى قياس مدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار من خلال نظام هرمي لسلطات بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.
- التعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات من خلال وضع آلية فعالة لذلك.
- وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر يجب أن تكون ضمن توافر نظم قوية للرقابة الداخلية.
- رقابة خاصة لعلاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة، باعتبارها مراكز للمخاطر يتصاعد فيها إحتمال تضارب المصالح.
- تحقق العمل بطريقة ملائمة من خلال الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر.
- تدفق للمعلومات داخل البنك أو خارجه بشكل مناسب.

### أ. مبادئ حوكمة البنوك الصادرة سنة 1999

أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي ورقة عمل بشأن تدعيم تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي بعنوان: " Enhancing corporate governance for banking organization" في سبتمبر 1999 إحتوت على سبع مبادئ هي:

**– المبدأ الأول: وضع أهداف إستراتيجية**

بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الإستناد عليها، يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية، وعليه فإنه يتوجب على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، وأن تتمكن من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية، وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

**– المبدأ الثاني: وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك**

يتعين على مجلس الإدارة الكفؤ أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس، وكذلك الإدارة العليا التي تعد المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ في الإعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا عن أداء البنك أمام مجلس الإدارة.

**– المبدأ الثالث: ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة**

يعتبر مجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعن المتانة المالية له، لذا يجب أن تتوفر لديه معلومات كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة حتى يتمكن من تحديد أوجه القصور، الأمر الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة كما يجب أن يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة، ويمكن تدعيم الإستقلالية والموضوعية من خلال الإستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة، بالإضافة إلى ذلك إستفادة أعضاء مجلس الإدارة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير إستراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

**– المبدأ الرابع: ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا**

تعد الإدارة العليا عنصر أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا إتجاه أعضاء الإدارة العليا التي يجب عليها أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في البنك، وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك، لهذا يتطلب منها أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة، كما يتعين عليها أن تأخذ في الاعتبار:

- عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون.
- عدم تعيين أحد مديري الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك.
- يجب ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تركهم البنك.

**– المبدأ الخامس: الإستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين**

بالنسبة لعملية الحوكمة يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم إستقلالية ومكانة المراجعين، برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس إدارة البنك أو لجنة المراجعة التابعة له، والإستفادة بفعالية من النتائج التي يتوصلون إليها والعمل على معالجة المشاكل التي يحددونها.

**– المبدأ السادس: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك**

يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة، وضمان أن تتناسب مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك، كما يتطلب أن توضع نظم للأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الأجل القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

**– المبدأ السابع: مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة**

الشفافية مطلوبة لدعم تطبيق الحوكمة، إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبيق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك ويصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، ويجب أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، هيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، الهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي) بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تراها المؤسسات التابعة لها.

**ب. مبادئ حوكمة البنوك الصادرة في 2006**

أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي في عام 2006 نسخة محدثة من الوثيقة التي تم إصدارها سنة 1999تم من خلالها ضبط المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في البنوك وتم تفصيلها كالآتي:

**المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ومسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي، وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وأن يبتعدوا عن إتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس بحيث يتضمن عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس إختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توفر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وأن يكون أعضاءه على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، كما يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته كاللجنة التنفيذية، ولجنة مراجعة داخلية تقوم بالتعاون مع مراقبي الحسابات تراجع وتتسلم تقاريرهم

وتتخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم. كما يشكل المجلس لجنة إدارة المخاطر التي تضع مبادئ للإدارة العليا بخوص إدارة مختلف المخاطر (الإئتمان، السوق، السيولة، التشغيل، السمعة )، وكذلك لجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.

**المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك، وقيم ومعايير العمل آخذا في الإعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، كما يجب عليه أن يتأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة، وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب أيضا على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدون تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

**المبدأ الثالث:** يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين.

**المبدأ الرابع:** يجب أن يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك، وعلى مجلس الإدارة أن يتأكد من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس بحيث تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها المجلس وفقا لنظام لرقابة داخلية فعال.

**المبدأ الخامس:** بإعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف فإن إستقلال مراقبي الحسابات وإستقلال وظائف الرقابة الداخلية أمر يجب على مجلس الإدارة أن يقر به بغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة تهدف إلى إختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها عن عمليات وأداء البنك من طرف الإدارة، كما يجب على الإدارة العليا للبنك أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل. ويجب على المجلس والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه من خلال التأكد من ممارسات أعمال مراقبي الحسابات الخارجيين التي يجب أن تتوافق مع المعايير المطبقة، وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

**المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافئات تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية المصرف في الآجال الطويلة.

**المبدأ السابع:** للحوكمة الفعالة والسليمة تعد الشفافية ضرورية، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الإنضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك (هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين).

**المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، حيث يمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة، كما نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة في البنوك في توصيات 1999 وتوصيات 2006 متشابهة من حيث إنطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، حيث أن هذا المبدأ يعمل على التركيز أكثر على مجلس الإدارة.

**ثالثا: معايير لجنة بازل**

إن تشكيل لجنة بازل للرقابة المصرفية يعد من أهم الأحداث المسجلة في الساحة المصرفية الدولية، حيث أصبحت إتفاقية بازل 1 التي ترتكز على كفاية رأس المال تمثل أهم مؤشر لقياس السلامة المالية للبنوك، إلا أن

التطورات الحاصلة والمتوالية في المجال المالي والمصرفي جعلت هاته الإتفاقية أقل مرونة، الأمر الذي جعل اللجنة تعجل بإجراء تعديلات عليها بدأت منذ سنة 1996 نتجت عنها إتفاقية بازل 2، إلا أن هذه الأخيرة سرعان ما تم تعديلها هي الأخرى بعد القصور الواضح خلال الأزمة المالية العالمية سنة 2008 ما جعل اللجنة تقوم باصلاح على هذه الإتفاقية المعروفة باتفاقية بازل 3.

**أ. معيار بازل 1**

تم إصدار بازل في شهر جويلية 1988 لتوفير إطار عمل لمعالجة إدارة المخاطر من منظور كفاية رأس المال للبنك، وتم الموافقة على اقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال والذي أطلق عليه بمعيار كوك، وتم تحديد الحد الأدنى لنسبة رأس المال إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر أن تكون أكبر أو تساوي 8 ٪ ليتم تنفيذها اعتبارًا من عام 1992، كما تم تقسيم رأس المال إلى شريحتين هما: رأس المال الأساسي ويتكون من رأس المال المدفوع والإحتياطات المعلنة والأرباح المحتجزة، ورأس المال المساند ويتكون من الإحتياطات غير المعلنة + إحتياطات إعادة تقييم الأصول + احتياطات مواجهة الديون المتعثرة + الإقراض متوسط الأجل من المساهمين + الأوراق المالية.

ركزت الإتفاقية بشكل أساسي على المخاطر الإئتمانية ولم تتطرق إلى المخاطر الأخرى مثل مخاطر السيولة وسعر الفائدة وسعر الصرف، وتم تقسيم مخاطر الدول إلى مجموعتين وهما:

- **المجموعة الأولى:** هي الدول ذات المخاطر المتدنية وتتكون من الدول الأعضاء بالإضافة إلى الدول التي عقدت ترتيبات افتراضية مع صندوق النقد الدولي وهي: استراليا، النمسا، الدنمرك، فنلندا، اليونان، أيسلندا، ايرلندا، نيوزيلندا، النرويج، البرتغال، السعودية، تركيا(
- **المجموعة الثانية:** جميع دول العالم والوطن العربي باستثناء السعودية.

ولحساب كفاية رأس المال نستخدم المعادلة التالية:

معدل كفاية رأس المال = رأس المال ( الشريحة 1 + 2) / الأصول *الأوزان الترجيحية لكل أصل ≤ 8%

شهد معيار بازل بعض التغييرات بين سنتي 1995 و 1998 تمثلت في إضافة شريحة ثالثة لرأس المال تضم القروض المساندة لأجل سنتين مع إخضاع هاته الشريحة إلى مجموعة من الشروط، كما تم أيضا إدخال المخاطر السوقية في الحسبان عند احتساب الحصول المرجحة بالمخاطر، من خلال إضافة الأصول المرجحة بأوزان المخاطر الى مقياس مخاطر السوق مضروب في 12.5، وبالتالي يصبح معيار كفاية رأس المال على النحو التالي:

$$\text{معيار كفاية رأس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر + مقياس مخاطر السوق x 12.5}} \geq 8\ \%$$

**ب. معيار بازل 2**

قامت لجنة بازل خلال الفترة 2004/1999 بتقديم العديد من التوصيات بعد الانتقادات التي وجهت لمعيار بازل 1، لذلك تم إصدار وثيقة في جويلية 2004 أطلق عليها مقررات بازل 2 (الخطيب، 2005)، والتي قدمت للبنوك والؤسسات المالية فترة لتسوية أوضاعها حتى نهاية عام 2006 ليتم بدء العمل بها مع بداية عام 2007، وكان الهدف الرئيسي لبازل 2 هو استبدال الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال بالحاجة إلى إجراء مراجعة إشرافية لكفاية رأس مال البنك وذلك من من أجل معالجة المخاطر بدقة وبصفة أكثر تنظيما بالإعتماد على ثلاثة دعائم رئيسية كما هو موضح في الشكل وهي:

- الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال.
- المراجعة الإشرافية لكفاية رأس المال وعملية التقييم الداخلي للمؤسسة.
- الاستخدام الفعال للإفصاح كأداة لتعزيز انضباط السوق وتشجيع الممارسات المصرفية السليمة.

**الشكل 1-4: دعائم إتفاقية بازل 02**

(مجلس محافظي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية، 2004)

**– الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال**

يتم احتساب المستوى الأدنى لرأس المال من خلال المعادلة التالية: (الخطيب، 2005)

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال بمفهومه الشامل}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر} \times 12.5 + (\text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل})} \geq 8\%$$

يتم تحديد الحد الأدنى لرأس المال بالإعتماد على قياس مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق إلى جانب المخاطر التشغيلية التي عرفتها لجنة بازل على أنها "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو تلك التي تنجم عن أحداث خارجية" (أمبارك، 2005)، ومن بين التعديلات التي جاءت بها اللجنة توفيرها أسلوبا جديدا لقياس المخاطر الإئتمانية وهو التقييم الداخلي الذي يمكن إستخدامه من قبل البنوك الكبيرة التي تمتلك أنظمة داخلية لتقييم المخاطر مع الإلتزام بأساليب دقيقة ومعايير للإفصاح، كل هذا إلى جانب الأسلوب الذي كان معتمدا من قبل والذي يعتمد على تقارير وكالات التصنيف.

المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال و يعني ذلك مراجعة وضع رأس المال في المصرف و فحصه وكذلك استراتيجية البنك والاجراءات المتبعة للتأكد من مدى كفاية رأس المال وتناسبها مع حجم المخاطر.

**– الدعامة الثانية: إجراءات الرقابة الاحترازية**

قامت اللجنة بإضافة هاته الدعامة من أجل تدعيم سابقتها، حيث يتوجب على البنوك مراجعة وضع رأس المال وفحصه وكذلك استراتيجية البنك والاجراءات المتبعة للتأكد من مدى كفاية رأس المال وتناسبها مع حجم المخاطر، ولهذا قامت اللجنة بإصدار أربع مباديء أساسية للرقابة الإحترازية هي: (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2004)

- يجب أن تتوفر البنوك على الإجراءات التي تسمح لها بالتقييم الشامل لرؤوس أموالها مقارنة بحجم المخاطر التي تواجهها وكذلك توفرها على إستراتيجية تسمح لها بالحفاظ هلى مستويات رؤوس أموالها.
- يتوجب على السلطات الرقابية القيام بمراجعة الاستراتيجية والإجراءات المتبعة من قبل البنوك عند القيام بالتقييم الداخلي لحجم رأس المال اللازم لمواجهة مخاطرها، إلى جانب تأكدها من إحترام تلك البنوك

للمعايير التنظيمية حول رأس المال المعمول بها، وكذلك القيام بالإجراءات اللازمة في حالة وجود بعض الخروقات من قبل تلك البنوك.

- يجب على السلطات الرقابية التأكد من توفر البنوك على رأس مال أعلى من المستوى الأدنى المطلوب، ومن ثم إمتلاك القدرة على إلزام تلك البنوك بإمتلاك رؤوس أموال أعلى من المستوى الأدنى المطلوب منهم.
- التدخل الرقابي من خلال وسائل الإنذار المبكر لإكتشاف المصاعب التي يمكن أن تواجهها البنوك في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية في مرحلة مبكرة لمنع تدهور رأس مال البنك.

**– الدعامة الثالثة: إنضباط السوق**

تهدف هذه الدعامة إلى تعزيز إنضباط السوق من خلال تشجيع البنوك على توفير متطلبات الإفصاح والشفافية وذلك من خلال نشر البيانات الدورية الخاصة بها، وكذلك استراتيجياته في التعامل مع المخاطر ونظام البنك الداخلي لتقدير حجم رأس المال اللازم.

**ج. معايير بازل 3**

نتيجة عدم قدرة إتفاقية بازل 2 على حماية النظام المصرفي وحدوث الأزمة المالية العالمية سنة 2008، وبعد تحليل أسبابها من قبل لجنة بازل، أصبح اطار لجنة بازل 2 عاجزاً عن ضبط الأزمة واستيعابها بهدف ضمان السلامة المالية للمصارف، وعليه عملت اللجنة على إجراء تعديلات جوهرية وإصدار معايير بازل 3 في عام 2010 وبدأ تطبيقها مطلع عام 2013 أما المدة الزمنية لتطبيقها فهي لغاية عام 2019، والتي قامت من خلالها بمحاولة إجراء بعض التعديلات على معيار بازل 2 من أجل تحسين قدرة النظام المصرفي على مواجهة وإحتواء الصدمات المتكررة على المستوى المالي والإقتصادي وتعتبر النقطة المحورية للاصلاح المقترح هي زيادة نسبة كفاية رأس المال من 8% الى 10.5% ، ويمكن تقسيم التوصيات التي جاءت بها اللجنة من خلال معيار بازل 3 إلى مستويين رئيسين هما:

– **المستوى الجزئي**: من خلال تدعيم قدرة المؤسسات المالية على مواجهة المخاطر المحتملة التي توجهها وبالتالي إمكانية تجنب حدوث الأزمات.

– **المستوى الكلي (على مستوى النظام المصرفي)**: حيث حاولت اللجنة تقديم التوصيات اللازمة بشأنه من أجل توجيه طبيعة العلاقة التي تربط البنوك والمؤسسات المالية فيما بينها، إلى جانب تشديد الرقابة على البنوك

ذات الوزن الكبير داخل النظام المصرفي والتي قد تؤدي عملية إفلاسها إلى خلق أزمة كبيرة داخل النظام المصرفي المحلي أو الدولي.

ومن أهم التوصيات التي جاء بها معيار بازل 3. (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2011)

**1- تدعيم القواعد الإحترازية الخاصة برؤوس الأموال:** حيث قامت اللجنة باقتراح عدة معايير نظرا لأهمية رأس المال في تدعيم سلامة الجهاز المصرفي وزيادة قدرته على مواجهة المخاطر وهي كالتالي:

**- تحسين نوعية، تجانس وشفافية رأس المال:**

قامت اللجنة بفرض تركيبة جديدة لرأس المال (Barth & Capiro, 2006)، تقوم على رفع نسبة الأسهم العادية والعناصر الأخرى المشابهة لها (والتي يطلق عليها العناصر الصلبة لرأس المال) من 2 % الى 4.5 % من الأصول المرجحة بالمخاطر مع إمكانية تدعيم هاته النسبة بشريحة إضافية قد تصل إلى 2.5 % من الأصول المرجحة إذا تطلب الأمر ذلك، وكذلك رفع نسبة الشريحة T1 من رأس المال إلى 6 % من الأصول المرجحة، مع إبقاء نسبة إجمالي رؤوس الأموال إلى الأصول المرجحة بالمخاطر عند حد 8 % مع إستبعاد الشريحة T3 التي تم العمل بها في معيار بازل 2.

ولقد أوردت اللجنة في التقرير الخاص بمعيار بازل 3 التعريف بمكونات كل شريحة من شرائح رأس المال وكذلك الشروط والجدول الزمني للتطبيق التدريجي لكل نسبة من النسب المشار اليها أعلاه، كما طالبت اللجنة من البنوك العمل على التصريح بالمعلومات الضرورية حول مكونات رأس مالها ونسب كل جزء من أجزائه، بهدف زيادة شفافية رأس المال وتدعيم قدرة قوى السوق عند الحكم على جودة مكونات رأس المال.

**- تغطية المخاطر:**

قامت اللجنة بتقديم توصيات حول ضرورة زيادة التركيز على عملية إدارة المخاطر داخل البنوك خاصة تلك المتعلقة بمخاطر الطرف المقابل الناتجة عن عدم قدرة الأطراف المقترضة في العقود التمويلية على الوفاء بالتزاماتهم خاصة في حالة عقود المشتقات المالية، وذلك نظرا لعدم الإكتراث الذي أبدته البنوك أثناء قيامها بتقييم المخاطر التي تعرضت لها خلال الأزمة المالية لسنة 2008 سواء تلك المتعلقة بعناصر داخل الميزانية أو خارجها، وبالتالي فقد ركزت اللجنة على ضرورة إعتماد البنوك على بيانات حديثة أثناء عملية تقدير المخاطر، إلى جانب وضع بعض التوصيات الإضافية حول ضرورة إحتياط البنوك للتراجع في التصنيف الإئتماني للمقترض، إضافة إلى تحفيز

البنوك على إعتماد أسلوب التقييم الداخلي للمخاطر وتجنب الإعتماد على تصنيفات وكالات التصنيف الخارجية نظرا لملخالفات التي قامت بها خلال الأزمة الأخيرة.

**– تدعيم متطلبات رأس المال بنسبة رافعة مالية جديدة:**

قامت اللجنة إلى إصدار نسبة جديدة للرافعة المالية من خلال إعتماد نسبة الشريحة T1 الجديدة إلى إجمالي القروض تقدر بـ 3% خلال دورة محاسبية كاملة وهذا بداية من جانفي 2011 (Barth & Capiro, 2006)، وذلك بعد إعتماد البنوك والمؤسسات المالية الأخرى على أثر رافعة مالية كبير خلال الأزمة الأخيرة، وتقوم اللجنة بمراقبة هاته النسبة كل سداسي إلى جانب مراجعة الأساليب المحاسبية المعتمدة في حسابها، وهذا من أجل تدعيم قدرة رؤوس الأموال على مواجهة تقلبات الأسواق المالية.

**– الحفاظ على رأس المال**

أوصت اللجنة بضرورة قيام البنوك بتدعيم رؤوس أموالها بهامش إضافي من رأس المال قد تصل نسبته إلى 2.5 % من الأصول المرجحة، وهذا من خلال تدعيم العناصر الصلبة لرأس المال، وفي حالة عدم قيام البنوك بالإحتفاظ بهذا الهامش طلبت اللجنة من البنوك المركزية العمل على منع هاته البنوك من توزيع جزء من الأرباح على المساهمين حسب نسب معينة حددتها اللجنة.

**– مواجهة التقلبات الدورية في أعمال البنوك:**

هدفت اللجنة من خلال هاته التدابير إلى الحد من التقلبات الدورية التي تطبع نشاط البنوك والمرتبطة بالدورات الإقتصادية، حيث نجد أن البنوك تتوسع في منح القروض خلال فترات الرواج للإقتصاد والذي يتم في بعض الأحيان بشكل أكبر من اللازم مما يؤدي إلى زيادة المعروض منها وبالتالي زيادة المنافسة بين البنوك، مما يؤدي إلى تراجع جودة القروض الممنوحة وبالتالي زيادة المخاطر التي تتعرض لها تلك البنوك والنظام المصرفي ككل، و في المقابل عند حصول أي حالة كساد في الإقتصاد الذي يمكن أن يتسبب في حدوث أزمات مالية تقوم البنوك بتخفيض حجم القروض الممنوحة الشيء الذي يمكن أن يزيد من حدة الكساد الذي تعرض له الإقتصاد ، ولهذا طلبت اللجنة من الجهات المشرفة على الصناعة المصرفية ضرورة العمل على فرض هامش إضافي على رأس المال قد يصل 2.5 % من إجمالي الأصول المرجحة، وهذا من أجل الحد من قدرة البنوك على التوسع في منح القروض خلال فترات الرواج الإقتصادي وبالتالي إمكانية الحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك.

**– توصيات خاصة بالبنوك ذات الحجم الكبير (البنوك ذات الأهمية النظامية):**

تعمل اللجنة على البحث عن بعض المعايير الكيفية والكمية التي تسمح لها بتحديد البنوك ذات الأهمية النظامية داخل الأنظمة المصرفية سواء المحلية منها أو على الصعيد الدولي، وهذا من أجل معاملة هذا النوع من البنوك معاملة خاصة من حيث المتطلبات التي سبق الإشارة اليها وهذا نتيجة الأزمة التي يمكن أن تخلق عن افلاس أحد تلك البنوك.

**2. معايير بازل 3 الخاصة بالسيولة:**

على الرغم من أنه من بين أهداف البنوك هو محاولة الإحتفاظ بحجم جيد من السيولة، الا أن الأزمة المالية الأخيرة أظهرت سوء تسيير للسيولة من قبل البنوك مما زاد من تفاقم الأزمة، ولهذا شملت إتفاقية بازل 3 نسبتين لمواجهة متطلبات السيولة للبنوك (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010)، الأولى تهدف إلى تنظيم السيولة على المدى القصير، أما الثانية فتستهدف السيولة على المدى الطويل.

**– نسبة تغطية السيولة (LCR, Liquidity Coverage Ratio):**

ينبغي على البنوك أن تحتفظ بالأصول السائلة الكافية من أجل مواجهة مخاطر السيولة المحتملة خلال مدة لا تتجاوز 30 يوما وتحسب بالعلاقة التالية: (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010)

$$LCR = \frac{\text{الأصول السائلة المستحقة عالية الجودة}}{\text{التدفقات النقدية الصافية خلال 30 يوم}} \geq 100\%$$

**– نسبة صافي التمويل المستقر (NSFR, Net Stable Funding Ratio):**

تهدف اللجنة من خلال هذا المعيار على تشجيع إحتفاظ البنك بالمزيد من الأصول متوسطة وطويلة الأجل لتمويل أنشطته المصرفية، بحيث تحدد الاحد الأدنى من التمويل المستقر القائم على خصائص السيولة للأصول وأنشطة البنك على مدى أفق سنة واحدة، على عكس ما حدث قبل الأزمة المالية الأخيرة أين قامت بعض المؤسسات المالية خاصة البنوك الاستثمارية بالاعتماد على قروض قصيرة الأجل في مقابل منح قروض عقارية طويلة الأجل، ويتم احتساب هذا المعيار من خلال العلاقة التالية: (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010)

$$NSFR = \text{(مبلغ التمويل المستقر المتاح/ مبلغ التمويل المستقر المطلوب)} \geq 100$$

**– الرافعة المالية Leverage Ration**

وتمثل نسبة الأصول داخل وخارج الميزانية بدون أخذ مخاطرها بعين الاعتبار الى الشريحة الأولى من رأس المال ويجب ن لا يقل عن 3 % وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة المالية (الاستدانة)} = \frac{\text{رأس المال الشريحة الأولى}}{\text{إجمالي الموجودات بدون مخاطر}} \geq 3\ \%$$

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يعمل على تبني قواعد مهمة للعمل البنكي نذكر منها: (محمود و ريحاوي، 2008)

**– الشفافية:** التي تضمن الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة البنك، والإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة (المركز المالي، الأداء وحقوق الملكية). هذه القاعدة تؤمن وصول المعلومات المحاسبية والإفصاح المالي وغير المالي، بحيث تستفيد كل الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الصحيحة والواضحة والكاملة حتى يتاح لها المجال لإعداد تحليل مفيد حول عمليات البنك.

**– المساءلة:** هي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في البنك ومنفذي الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه البنك والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها.

**– المسؤولية:** يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه البنك والمساهمين، فضلا عن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، ويعمل البنك في إطار أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري.

**– الوضوح:** وتعني وضوح القوائم المالية والإبلاغ المالي، ونظرا لإن إعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة البنك فيجب على مجلس الإدارة اتخاذ الخطوات التي تضمن وضوح وعدالة هذه القوائم والإيضاحات المتعلقة بها.

– **الإستقلالية:** وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، مثل هيمنة رئيس قوي أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس واختيار أعضائها، وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق خارجي مستقل كفؤ ومؤهل يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة، ويقدم تأكيدات خارجية بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء البنك.

**الفرع الثاني: أهمية الحوكمة البنكية**

يؤدي إتباع مبادئ الحوكمة في البنوك إلى اتخاذ الإحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح، وقد أدت الأزمة المالية إلى إتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية إستخدام الحوكمة الجيدة لتجنب حدوثها والتي تؤدي إلى الإفصاح عن المعلومات المالية، وتساعد على جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية وتحد من تهريب الأموال للخارج وتعمل على مكافحة الفساد الذي يؤدي إلى إعاقة النمو.

تظهر الحاجة إلى حوكمة البنوك نتيجة للفصل بين الملكية والإدارة، فأعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين ليسوا بالضرورة أصحاب البنك، ومن ثم قد لا يتحملون أعباء خسائر الإستثمار أو فقد فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه، وقد يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين باتخاذ إجراءات تضر المساهمين إذا لم تتوفر لديهم درجة عالية من اليقظة والحذر، أو الإهمال في مراقبة العمليات أو الإفراط في المخاطر أو عدم المخاطرة تماما عندما يكون لديهم الإحساس بالأمان في الإستمرار في مناصبهم، أو التوسع في الإستثمار في قطاعات غير مربحة، وهذا السلوك يؤثر سلبا على الأداء.

وتظهر الحاجة إلى حوكمة البنوك في الإقتصاد النامي أو الإنتقالي أين تتعدى الحوكمة هنا عملية الفصل بين حقوق الملكية والإدارة، حيث تواجه هذه الدول مشاكل خاصة بنقص حقوق الملكية وسوء استخدام حقوق المساهمين وإنتهاك العقود، ولعل القصور في التشريعات داخل المؤسسات الإقتصادية والسياسية يجعل الأمر أكثر سوء حيث تصبح هذه الأعمال غالبا لا تخضع للمساءلة والعقاب، لاسيما أن تطبيق الحوكمة في البنوك يستدعي وجود تلك المؤسسات والتشريعات. (حبار، 2009)

**المطلب الثاني: أهداف ومحددات حوكمة البنوك**

تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين الأول تم الإشارة فيه إلى أهداف حوكمة البنوك ، اما الفرع الثاني فقد تضمن المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة البنكية.

**الفرع الأول: أهداف حوكمة البنوك**

إن التطبيق السليم للحوكمة في البنوك يساعد هذه الأخيرة على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: (إسحاق نسمان، 2009)

- وضع الأنظمة الكفيلة التي تقلل من الغش والفساد وتضارب المصالح، وجميع التصرفات الغير مقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا من خلال خلق ثقافة الحوكمة.
- إخضاع إدارات المصارف وأعضاء مجلس الإدارة للرقابة من خلال وضع أنظمة الرقابة والتدقيق والمساءلة.
- وضع أنظمة تضبط المسائلة وتوزع الحقوق والمسؤوليات.
- تعزيز ثقة أصحاب المصالح وإذكاء دورهم وتعزيز ممارسات لمجلس الإدارة وتحديد مسؤولياتهم بما يخلق قيمة تنافسية للمؤسسة.

**الفرع الثاني: محددات حوكمة البنوك**

إن التطبيق الجيد لحوكمة البنوك من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى وجودة مجموعتين من المحددات: محددات داخلية وأخرى خارجية نستعرضها كما يلي: (بوعظم و زايدي، 2009)

**أولا: المحددات الداخلية**

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل البنك بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتشمل:

- ✓ آلية توزيع السلطة داخل البنك.
- ✓ القواعد والأسس المنظمة لكيفية إتخاذ القرارات الأساسية في البنك.
- ✓ العلاقة الهيكلية بين الجمعية العامة للشركة ومجلس إداراتها والمديرين التنفيذيين، ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.

**ثانيا: المحددات الخارجية**

وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل ما يلي:

- ✓ قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسة الاحتكارية والإفلاس باعتبارها القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي.
- ✓ كفاءة البنوك وسوق المال (القطاع المالي) في توفير التمويل اللازم للمشاريع.
- ✓ كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.
- ✓ توفير بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).
- ✓ توافر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة وشركات التصنيف الإئتماني والإستشارات المالية.

**خلاصة الفصل**

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات بصورة عامة والحوكمة البنكية بصورة خاصة، حيث تبين أنه من الضروري الالتزام بالمبادئ السليمة لحوكمة الشركات من أجل إيجاد الوسائل اللازمة لمكافحة الفساد وسوء التسيير داخل الإدارة، حتى تتمكن الدول من تنمية اقتصادها والحفاظ على مؤسساتها خاصة البنوك، التي تؤدي دورا مهما في بناء ونمو الاقتصاد تماشيا مع ما تفرضه التطورات السريعة التي يشهدها العالم.

كما تم أيضا في هذا الفصل الإشارة إلى الدور المهم للجنة بازل للرقابة المصرفية، وإلى أهم ما جاءت به هذه الأخيرة فيما يتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية، انطلاقا من بازل01 ثم بازل 02 ثم بازل 03، ومن الممكن أن تكون هناك بازل 04 خاصة جراء الأزمة الأخيرة التي شهدها العالم.

# الفصل الثاني

# الكفاءة البنكية وطرق قياسها

**الفصل الثاني: الكفاءة البنكية وطرق قياسها**

بعدما تحدثنا في الفصل الأول عن حوكمة الشركات بما فيها الحوكمة البنكية ، سنحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة عن مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءة ومحاولة الفصل بينها وبين بعض المصطلاحات الإقتصادية كالفاعلية والأداء ، وبصورة خاصة بالكفاءة البنكية وأساليب قياسها.

إن فكرة قياس الكفاءة مرتبط بالأداء الإقتصادي ومدى تطوره وتنظيمه في أي مجتمع أو منظمة وهو ما أثبتته تجارب المنظمات في الدول المتقدمة في هذا المجال، لذا تسارعت الدول النامية ومنظماتها بتبني هذا المبدأ الإقتصادي بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو في المستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسبة الإنتفاع من الطاقة الإنتاجية المتاحة، بالرغم من أن هذه الدول تعاني من ندرة رأس المال وتدني المستوى الفني والنوعي للموارد البشرية وضعف تكييف التكنولوجيا مع عملياتها الإنتاجية. (أدم و اللوزي، 2000)

## المبحث الأول: ماهية الكفاءة Efficiency

إرتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الرأسمالي بالمشكلة الإقتصادية الأساسية، المتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة لتلبية الحاجيات المتجددة، والتي تعرف في الأدبيات الإقتصادية بـ " **الندرة** "حيث أن الموارد محدودة ونادرة ولا يمكن هدرها أو تضييعها وعليه فالكفاءة من هذا المنظور تعني عدم هدر الموارد المهمة والنادرة.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وفكرة قياسها

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى المفكر الإقتصادي الإيطالي ألفريدو باريتو (1848-1932) الذي طور صياغة هذا المفهوم، وأصبح يعرف **بأمثلية باريتو** وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد يكون إما تخصيص كفؤ أو تخصيص غير كفؤ وهذا الأخير يعبر عن اللاكفاءة (Inefficiency).

**أولا: الكفاءة في الفكر الإداري**

سيتم التطرق لمفهوم الكفاءة في نظر المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس الأخرى.

**أ. الكفاءة في المدرسة الكلاسيكية**

ركز أصحاب المدرسة التقليدية في الفكر الإداري على عنصر الكفاءة الإقتصادية الذاتية للمنظمة الواحدة، واعتبروا المنظمات الإنسانية تسعى إلى إنجاز أهدافهاعن طريق الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات. ويتبلور الفكر الإقتصادي للمدرسة التقليدية في ثلاث حركات هي: الإدارة العلمية، وحركة الإدارة وحركة البيروقراطية. (مرشد، 1993)

– **الكفاءة في حركة الإدارة العلمية:** ظهرت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، كما يمكن تسميتها بحركة المهندسين الصناعيين، حيث تتضمن قائمة المهندسين الذين يرجع إليهم الفضل في إنشاء وإبراز الإدارة العلمية كل من فريدريك تايلور (1856-1915) وفرانك جلبريث Gilbereth Frank (1868-1924) وهارنجتون إيمرسون Harrington Emerson (1873-1931). لقد جاءت حركة الإدارة العلمية كردة فعل لفترة ساد فيها تبديد الموارد وإهدارها في المجال الصناعي، وانخفاض مستوى الإنتاجية عن الحد المطلوب، وعليه ركزت الإدارة العلمية على تصحيح النشاطات الإنتاجية من خلال البحث عن وسائل الأداء التي يمكن أن تحقق الحد الأقصى من الكفاءة الإنتاجية، ومن أجل ذلك إهتمت الإدارة العلمية بالتخطيط الدقيق لجوانب العمل ودراسة قيمة الوقت، ووضع معايير للأداء والإنتاج وكذلك وسائل المتابعة والرقابة.

ويرى تايلور زعيم حركة الإدارة العلمية، أنّ إمكانية زيادة إنتاجية العمال يتم من خلال تصميم أعمالهم بطريقة علمية، بالتركيز على إكتشاف الطريقة الوحيدة والمثلى للقيام بمهام العمل (one best way)، حيث كان السباق في إستخدام دراسة الوقت والحركة، وإستهدف تايلور زيادة الإنتاج بواسطة إكتشاف أسرع أساليب الإنتاج، وأكثرها كفاءة وأقلها إجهادا في نفس الوقت. ومن أبرز الذين ساهموا مع تايلور في نشر مفهوم الكفاءة نجد كل من هنري جانت Henry Gantt مبتكر خرائط جانت التي وفرت للإدارة والعاملين إمكانية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، كما أن دراسات فرانك جلبريث ساعدت تايلور على تطوير دراساته، والجمع بين الحركة والوقت في دراسة واحدة صارت تمثل أحد الأركان الأساسية لأعماله، كما ساهمت إهتمامات هارنجتون إيمرسون بالكفاءة إلى التنبيه إلى الأخطار التي تواجه النظام الصناعي الأمريكي نتيجة إنخفاض مستوى الكفاءة بسبب سوء التنظيم.

– **الكفاءة في حركة الإدارة (العملية الإدارية):** تعتبر أفكار المهندس الفرنسي هنري فايول Henry Fayol القاعدة الأساسية لحركة الإدارة، ويعتبر لوثر جوليك Luther Gulich أهم مفكري حركة الإدارة في إهتمامه بالكفاءة، حيث هدفت كتاباته إلى اقتراح الوسائل التي تجعل الأجهزة الحكومية أكثر كفاءة، وينظر جوليك إلى الكفاءة على أنها القيمة الأساسية التي على أساسها يمكن أن تبنى الإدارة العلمية، ويعترف أنه قد يتعارض أحيانا

مبدأ تحقيق الكفاءة مع مبادئ أخرى للمجتمع تحد من تحقيقه، ويدعو في مثل هذه الحالة إلى أن يعطى الإهتمام بتحقيق الكفاءة أولا.

**– الكفاءة في حركة البيروقراطية:** يعتبر عالم الإجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber هو صاحب الفضل في إنتاج مفهوم البيروقراطية والذي يعني حسب ويبر توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم، ومن ثم فإنّ الهدف من هذه النظرية هو وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر هذا الجهاز على الأداء والسلوك التنظيمي، لأنّ البيروقراطية تمثل الأسلوب الأمثل والأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة والكبيرة. يرى ويبر أن الأسلوب البيروقراطي يتميز عن سواه في كونه يؤدي إلى التقليل من الإحتكاك وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن، ويرى أيضا أنّ هناك خصائص يجب أنّ تتوفر في التنظيم البيروقراطي تمكنه من تحقيق الكفاءة تتمثل فيما يلي:

– وجود مجالات محددة رسميا وثابتة للتخصص الوظيفي تحكمها وتنظمها مجموعة من القواعد.

– إنّ الأعمال التي تضبط عملية تسيير التنظيم البيروقراطي توزع بطريقة محددة على أعضاء التنظيم مع اعتبارها واجبات رسمية.

– لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة يجب توزيع السلطة اللازمة.

– إنّ العمل وتنفيذ المهام والواجبات لا يتم بشكل اعتباطي بل تخضع لطرق وأساليب محددة.

– يسود التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي، أي أنه مقسم إلى مستويات عدة.

– إنّ العمل الرسمي لا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة، فالعمل الرسمي يهو أولويات الموظف.

**ب. الكفاءة في مدرسة العلاقات الإنسانية**

في نظر أتباع هذه المدرسة فإن مستوى الكفاءة في المنظمة يتأثر تأثرا كبيرا بالروح الاجتماعية والظروف الإنسانية، أكثر من تأثره بالبيئة والظروف المادية السائدين فيها، كما أن الكفاءة الإنتاجية لا تتأثر بالظروف المادية للمنظمة بقدر تأثرها بأسلوب التعامل مع العاملين ونظرتهم تجاه المشرفين على أعمالهم وزملائهم في العمل، ويصور السلوكيون المنظمة على أنها نظام إجتماعي تعاوني يسعى لتحقيق أهداف معينة بنجاح، لذلك نبهوا إلى ضرورة الإهتمام بفاعلية المنظمة وليس التركيز فقط على الكفاءة. وفيما يلي نعرض أفكار أهم رواد هذا الإتجاه فيما يخص الكفاءة:

**– الكفاءة في فكر جورج إلتون مايو Gorge Elton Mayo** : لقد كان الهدف من الدراسات التي قام بها إلتون مايو هو محاولة إكتشاف العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية من جهة، ومجموعة من المتغيرات المادية من جهة

أخرى، حيث إكتشف بأن العوامل النفسية والإجتماعية هو المؤثر الرئيس على الكفاءة الإنتاجية وليس هيكل التنظيم الرسمي وعملياته، وخلص إلتون مايو وزملائه إلى مجموعة من النتائج تتعلق بالكفاءة: (العتبي، 2002)

- أن كفاءة العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما لطاقته الإجتماعية.
- أن المكافآت والحوافز غير الإقتصادية تلعب دورا رئيسا في تحفيز العمال ودفعهم نحو الكفاءة.
- أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية ليس هو بالضرورة نتيجة للتخصيص الدقيق.
- أن العمال لا يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما باعتبارهم أعضاء في جماعات.

**– الكفاءة في فكر شيستر برنارد Chester Barnard: الذي ميز** في كتابه بعنوان "وظائف المدير" بين الفعالية والكفاءة، فالفعالية في نظره ترتبط بالنجاح في إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، أما الكفاءة فهي تمثل درجة إشباع المنظمة لدوافع أفرادها وتلبيتها لحاجتهم المادية والمعنوية، فإذا استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها فهي إذن منظمة فعالة، فباعتبار أن لأفراد أعضاء المنظمة دوافعهم الذاتية فإن مستوى مساهمتهم في الجهود الجماعية اللازمة لتحقيق الأهداف تتأثر بإشباع أو عدم إشباع هذه الدوافع الذاتية لكل منهم، فإذا لم تشبع دوافعهم فإنّ النظام يصبح من وجهة نظرهم غير كفؤ، ويمثل تعريف برنارد للكفاءة الإتجاه السلوكي لتعريفها إذ يتجه بعض السلوكيين إلى الحكم على مستوى كفاءة المنظمات من خلال تكاليف السعادة والصحة داخل المنظمة. (العتبي، 2002)

**ج – الكفاءة في مدارس أخرى**

**- الكفاءة في المدرسة الرياضية:** إنطلاقا من الإعتقاد السائد عند هذه المدرسة (العتبي، 2002)، والمتمثل في النظر إلى عملية الإدارة باعتبارها عملية منطقية يمكن القول أنها أضافت لبنة جديدة إلى البناء الفكري لمفهوم الكفاءة، وهذا من خلال إمكانية التعبير عن المشكلات التي تعيق تحقيق الكفاءة تعبيرا كميا في شكل رموز وعلاقات، ومعادلات رياضية من أجل إيجاد أفضل الحلول لها، وهي تجبر الإدارة على التحديد الدقيق للأهداف والمشكلات ونطاق الإشراف، وهي بذلك تقدم أداة قوية لحل المشكلات التي تواجه تحقيق الكفاءة.

**– الكفاءة في مدرسة صناعة القرارات:** تنسب هذه المدرسة إلى هربرت سيمون Herbert Simon الذي يرى أنّ القياس الأساسي للقرارات الإدارية يجب أن يكون مقياس الكفاءة لا مقياس الفاعلية، ويبرر ذلك أنّ استخدام الكفاءة كمعيار يقود إلى تحديد إختيار البدائل التي تؤدي إلى نتائج أكبر للعوامل المستخدمة، كما أنه يساعد أيضا على تسهيل مهمة متخذي القرارات في إختيار البديل الذي يؤدي إلى نتيجة أكبر وتكلفة أقل، أي تحقيق

أعلى لأهداف التنظيم. وفي الحالة التي يواجه فيها متخذي القرارات بديلين بنفس التكلفة يتم إختيار البديل الذي يحقق جزء أكبر من أهداف المنظمة، أما في حالة وجود بديلين يحققان نفس الأهداف فإنه يتم إختيار البديل الأقل تكلفة. وعليه فإن الكفاءة في نظر سيمون هي إنجاز أكبر قدر ممكن من الأهداف المحددة بنفس التكلفة أو تحقيق الأهداف بتكاليف أقل.

– **الكفاءة في مدرسة النظم:** كان لظهور مدرسة النظم (1965) الأثر الكبير في لإثراء مفهوم الكفاءة في الإدارة، فهذه المدرسة تنظر بصفة عامة إلى المنظمات على أنها نظم إجتماعية ونفسية ومادية مفتوحة وليست نظم مغلقة كما ساد في أوساط الفكر الكلاسيكي. وعليه أصبح تحقيق الكفاءة في الإدارة وفقا للفكر التنظيمي مرتبط بانتهاج تحليل النظم، والنظر إلى المنظمة وأعمالها ككل مترابط بالتفاعل بين أجزائه وبين البيئة الخارجية، كما أن هذه المدرسة تأخذ بعين الإعتبار الكفاءة والفاعلية معا إضافة إلى ذلك نادت إلى عدم وجود طريقة مثلى واحدة لتحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف بل هنلك عدة طرق مختلفة.

**الفرع الثاني: تعريف الكفاءة**

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مشروع، لكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع أو خدمات) بدرجة عالية من الكفاءة (السلمي، 1985) .وهو ما يستدعي منا الإلمام الواضح والدقيق لمفهوم الكفاءة ومن ثم نستطيع تحديد العوامل التي تتحكم فيها.

- تعرف الكفاءة لغة بأنها "الحالة التي يكون عليها الشيء مساويا لشيء آخر"، أما اصطلاحا: فتعني" الطريقة المثلى لاستخدام الموارد".
- يعرف Jones الكفاءة بأنها: " مقياس لدراسة الإستخدام الرشيد للموارد المتاحة الذي يحقق أقل مستوى تكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام". (عبد الرحمان، 1998)

- يعرف Ruekertsz & Wellber الكفاءة بأنها: " قدرة مردودية المؤسسة أي هي مقياس لمردودية المؤسسة، بمعنى قياس المخرجات بالنسبة للمدخلات وهو ما يقترب من مفهوم الإنتاجية". (الداوي، 2010)

- حسب Roy William & Luc Baumstrak فإن الكفاءة هي ما إذا أمكن تحقيق المخرجات من أقل موارد أو تحقيق نتيجة أفضل باستخدام مدخلات ثابتة. (Baumstark, Ménard, Roy, & Anne , 2005)
- تعرف أيضا بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To Do Things Right) وأنها الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات.(الحسيني و الدوري، 2003)
- تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD الكفاءة أو كما تم ترجمتها بالكفاية على أنها: "المدى الذي تحول به الموارد–المدخلات– (من أموال وخبرة و وقت و غيرها) إلى نتائج بطريقة اقتصادية".
- تم تعريفها من طرف المكتب الكندي للفحص العام على أنها:" الكيفية الجيدة التي تستعمل بها المنظمة مواردها (المدخلات) لإنتاج السلع والخدمات".
- تعرف الكفاءة كذلك على أنها: "هي إنجاز الكثير بأقل ما يمكن أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة، سواء بشرية كانت أو مادية أو مالية والعمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية". (الحسيني و الدوري، 2003)
- تعرف أيضا على أنها: " الإستخدام العقلاني والرشيد والمفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها مما يقلل التكاليف ويعظم العائد". (ماضي، 1999)
- ويتم تعريفها كذلك بأنها: " النسبة بين المدخلات والمخرجات، مخرجات أكثر بالنسبة للوحدة الواحدة من المدخلات تعني تحقيق كفاءة أكبر، وعندما يتحقق إنجاز أكبر مخرجات بالنسبة للوحدة الواحدة من المدخلات تتحقق الكفاءة العظمى أو القصوى، ولا يمكن رفع الكفاءة في هذه الحالة إلا بإدخال تكنولوجيا جديدة أو التغيير في مسار الإنتاج". (Sherman & Zhu, 2006 )

ويمكن إعتبار الكفاءة كمؤشر لحسن إستغلال الموارد، وتمثل القدرة على إستغلال الموارد إستغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف وهي تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة وذلك حسب العلاقة التالية: (الطائي و قدادة، 2008)

**الكفاءة = (المدخلات المخططة للمخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية) x 100 %**

وينبغي التنويه إلى أن الكفاءة فكرة نسبية إذ إن رقم الكفاءة الذي نتحصل عليه باستخدام أي من صيغ القياس لا يحمل في حد ذاته أية دلالة إلا إذا تمت مقارنته بكفاءة نفس النظام لفترة زمنية ماضية، وهو ما يعرف

باسم المقارنات الزمانية، أو مقارنته بكفاءة أنظمة أخرى مماثلة، وهو ما يطلق عليه اسم المقارنات المكانية. (خليد، 2008)

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى القول إن الكفاءة هي العمل على تحقيق المراد إنجازه، ويتجسد ذلك إمّا بتحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، أو بتحقيق أدنى المدخلات لمخرجات محددة، كما يمكن إيضاح جوهر الكفاءة من خلال التعريفات السابقة بالحالات الخمسة التالية:

- ✓ الرفع من المخرجات مع ثبات المدخلات.
- ✓ الرفع من حجم المخرجات مع خفض حجم المدخلات.
- ✓ الرفع من حجم المخرجات مع رفع حجم المدخلات لكن نسبة الزيادة أكبر في حجم المخرجات.
- ✓ خفض حجم المدخلات مع ثبات حجم المخرجات.
- ✓ خفض حجم المدخلات مع خفض حجم المخرجات لكن نسبة الانخفاض في المدخلات أكبر.

**الفرع الثالث: فكرة قياس الكفاءة.**

تحتاج إدارة المنشأة الى معلومات حول الكفاءة لتحديد إذا كان مستوى الكفاءة قد وصل إلى المعايير المقبولة، لذا يجب توفر المعطيات للقيام بمقارنة مستويات الكفاءة قبل وبعد القيام بالإجراءات التصحيحية، وكما هو معلوم فإن أحسن وسيلة لقياس ومتابعة الكفاءة والعوامل المرتبطة بها تتم باستخدام مجموعة من المؤشرات تستهدف مستويات مختلفة، سواء كمية، نوعية أو مستوى الخدمة المقدمة، ولفهم كفاءة العملية الإنتاجية نرجع إلى مجموعة من العوامل المؤثرة لغرض توجيهها إلى ما يرفع من الإنتاجية.

يتم قياس المدخلات وهي المتمثلة في اليد العاملة، الآلات، رؤوس الأموال...إلخ بالوحدات المادية أو النقدية، كذلك المدخلات من اليد العاملة يمكن قياسها بالوحدة الزمنية أو الدينار، أما الموارد المادية والمالية فيتم قياسها عموما بالدينار، أما فيما يخص المخرجات إن كانت للمنشأة وحدات متجانسة فهذا يسهل من حساب كفاءة هذه المخرجات، أما إن كانت غير متجانسة فإننا نتجنب حسابها كوحدات إنتاج، وهذا لأنها تستهلك كميات مختلفة من الموارد.

**المطلب الثاني: الكفاءة وبعض المصطلحات الإقتصادية**

سنحاول فيما يلي توضيح العلاقة بين مصطلح الكفاءة وكل من الأداء، والإنتاجية، والفعالية نظرا للتقارب والتداخل الموجود بين هذه المفاهيم.

**الفرع الأول: الكفاءة والأداء Performance**

يشير الأداء إلى جملة من الأبعاد المتداخلة التي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت، والأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية **Performance** التي تعني وضعية الحصان في السباق. (بالمقدم و بوشعور، 2004)

لقد تعددت مفاهيم مصطلح الأداء حسب تعدد استخداماته، فحسب (Philipe Lorino) "الأداء هو كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف قط أو في رفع القيمة فقط ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا".ويعرف (Bromity & Miller) الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة علة تحقيق أهدافها"، فحسب هذا التعريف فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية. وحسب P.druker الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (الداوي، 2010)

ويعرف هاينز Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصى وقت وبأقل جهد وفي أقصر وقت. (قرش، 2008)

ويمكن القول إن الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المؤسسة ككل، لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل والعمليات، والمهارات والمميزات التي يقتضيها بلوغ الأهداف. (مزهودة، 2005)

ويعرف الأداء بأنه انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية، والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الحسيني و الدوري، 2003)

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نخلص إلى أن مفهوم الأداء أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة وأن الكفاءة ما هي إلا مقياس أو مؤشر للأداء، فعملية قياس الكفاءة للمنشأة عملية جزئية في تقييم أدائها.

**الفرع الثاني :الكفاءة والإنتاجية Productivity**

استخدم مصطلح الإنتاجية لأول مرة تاريخيا في مقالة نشرها كونسي سنة 1766 م وفي سنة 1883 م عرف ليتلر Litter الإنتاجية بالقدرة على الإنتاج (السعيد، 2012) .وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الإنتاجية على أنها: "كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج"، ويتعلق مفهوم الإنتاجية بفاعلية استخدام المدخلات، والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية حيث تعرف على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج ويعبر عنها كميا بنسبة مئوية تتمثل العلاقة ما بين المخرجات النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات) ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال أو ساعات العمل. ويعبر عنها بالصيغة الرياضية التالية: (الطائي و قدادة، 2008)

**الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) الفعلية / الموارد المستخدمة (المدخلات)**

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الإنتاجية ليس مرادفا لمصطلح الإنتاج فالإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات. وعليه نخلص إلى القول إن الإنتاجية هي الإنتاجية الحالية (الحقيقية) أي ما أنتجه عنصر الإنتاج فعلا بينما الكفاءة هي طريقة استخدام المدخلات لإنتاج ما يجب إنتاجه.

**الفرع الثالث: الكفاءة والفعالية Effectiveness**

تعبر الفعالية عن درجة تحقيق الأهداف المرغوبة، ويمكن اعتبار تحليل فعالية التكلفة بأنه وسيلة لتقدير إمكانية تحقيق هدف معين بأفضل الطرق وباستخدام مجموعة محدودة من الإمكانيات. (قرشي، 2006)

وقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفعالية من الناحية الاصطلاحية، نظرا لصعوبة تحديد أهداف المنظمة التي غالبا ما يصعب تحديدها بصورة واضحة، ويؤدي ذلك إلى الاختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفعالية، لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة. يمكن تعريف الفعالية بأنها تحقيق الهدف المحدد، ويعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقا، وذلك حسب ما قدمه Barnard Raymond (1932-1982) والذي يعتبر أول من قدم تعريفا للفعالية. ويعرف Price (1972) الفعالية بأنها "الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة". ويعرف Freeman and Hannan الفعالية بأنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة". وحسب Goodman and

Penningsفإن الفعالية هي " الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة".

وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 الفعالية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)". كذلك فإن قاموس الإدارة 1972 يعرف الفعالية بأنها "تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح".

كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية الفعالية بأنها "المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة". وتعرف الفعالية بكل بساطة بأنها أداء الأعمال الصحيحة **"To Do Right Things"** لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة، وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها. وتحسب الفعالية بتحقيق العلاقة التالية: (الطائي و قدادة، 2008)

**الفعالية = (قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المخططة) x 100 %**

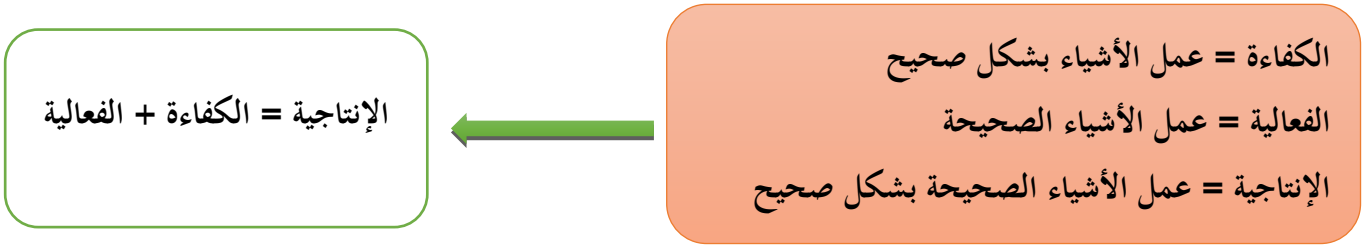
ومما سبق يتضح أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة، إلا أنه كثيرا ما يقترن الحديث عن الفعالية بالكفاءة، وإذا كانت الفعالية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة، وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل قياساً بالنتائج المتحققة. ورغم أن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية إلا أنه لا يجب أن يستخدما بالتبادل فيمكن للمنظمةأن تكون فعالة لكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها.

وخلاصة القول إن الكفاءة هي إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح وهكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

**الفرع الرابع :العلاقة بين الكفاءة، والأداء، والإنتاجية، والفعالية**

يتداخل مصطلح الكفاءة مع كثير من المصطلحات الاقتصادية القريبة المعنى منه، ورغم أن لكل مصطلح مدلوله الاقتصادي الذي يعبر عن سلوك معين في المؤسسة إلا أنه يوجد علاقة تربط بين هذه المفاهيم. ويمكن توضيح العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية على النحو التالي:

**الشكل 2-1: يوضح العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية**




**المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة**

ومن ناحية أخرى نجد أن الأداء يجمع بين الكفاءة والفعالية معا، إذ هو عبارة عن الطريقة الأفضل في إنجاز الأعمال لتحقيق أحسن الأهداف لأي مؤسسة (خليد، 2008). والجدول التالي يبين أداء وكفاءة وفعّالية النظام بالتطبيق على منظمة الأعمال:

**الجدول 2-1: أداء وكفاءة وفعّالية النظام بالتطبيق على منظمة الأعمال**

| | | الكفاءة | |
|---|---|---|---|
| | | أكبر من الواحد تساوي الواحد أقل من واحد | |
| الفعالية | أكبر من الأهداف المحددة | كفاءة منخفضة فعالية عالية A | كفاءة عالية فعالية عالية B |
| | أقل من الأهداف المحددة | كفاءة منخفضة فعالية منخفضة C | كفاءة عالية فعالية منخفضة D |

المصدر: (خليد، 2008)

يمكن قراءة الجدول كالآتي:

**الحالة A**: تتحقق الأهداف ولكن يوجد إسراف في استخدام الموارد، والنتيجة تقديم منتجات أو خدمات يرغبها العملاء، ولكن مرتفعة الثمن لأن التكاليف مرتفعة.

**الحالة B**: تمثل هذه الحالة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، والنتيجة تقديم منتجات ذات جودة عالية بسعر مناسب.

**الحالة C**: لا يوجد رشد في استخدام الموارد، ومع اختيار أهداف غير مناسبة لتحقيقها، والنتيجة هي خدمات أو منتجات منخفضة الجودة ولا تتفق مع رغبات العملاء.

**الحالة D**: لا تتحقق الهداف لكن يوجد رشد في استخدام الموارد، وهذا يعطي منتجات ذات سعر مناسب لكن لا تتفق ورغبات العملاء.

وعليه فقياس الأداء يرتبط بقياس الكفاءة والفعالية، وتتفاوت جودة الأداء بتفاوت هاتين الأخيرتين. وتبقى المعضلة التقليدية في الإدارة هي كيفية تحقيق المدراء لأهداف المنظمة- أعلى مستوى للفعالية بأعلى مستوى من الكفاءة -وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه بسهولة، حيث قد يغلب تحقيق مستوى عالي من أحدهم على حساب الآخر.

## المطلب الثالث: أنواع ومعايير الكفاءة

حسب مستويات التحليل الاقتصادي نجد أنفسنا أمام ثلاث أنواع رئيسة للكفاءة:

- الكفاءة الاقتصادية أو ما يعرف بالكفاءة الإنتاجية للمؤسسة أو المشروع.
- الكفاءة الهيكلية أو التقنية للصناعة.
- كفاءة تحصيص الموارد التي تقيس كفاءة الاقتصاد ككل.

هذا إضافة إلى بعض الأنواع الأخرى ككفاءة إكس.

### الفرع الأول: الكفاءة الاقتصادية (EE)

أو ما يعرف بالكفاءة الإنتاجية، ويقصد بها إنتاج الوحدة الاقتصادية لمستوى معين من الإنتاج عند أدنى مستوى من التكاليف (الشايع، 2008)، وبما أن العملية الإنتاجية تتضمن جانبين :الجانب الأول تقني والجانب الثاني تكاليفي فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية أو الإنتاجية (Technical Efficiency) وكفاءة التكلفة أو ما يعرف بالكفاءة السعرية (Price (Allocative) Efficiency)، وهذا حسب ما أوضحه فاريل (1957). (Mané, 2013 )

**الكفاءة الإقتصادية (الإنتاجية)= الكفاءة السعرية + الكفاءة**

#### أولا: الكفاءة التقنية أو الفنية Technical Efficiency (TE)

يعرفها (Bo Carlsson, 1982) بأنها: " إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات باستخدام كمية معينة من المدخلات أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة". (CARLSSON, 1972) ومنه فإن الكفاءة الفنية تحسب حسب العلاقة التالية:

**الكفاءة الفنية = المخرجات الفعلية / الحد الأقصى من الإنتاج الممكن**

**ثانيا: الكفاءة التخصيصية Allocative Efficiency (AE)**

وتسمى أيضا بالكفاءة التوظيفية أو السعرية وتعرف بأنها: " إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج " (CARLSSON، 1972). ويعرفها **بابكر** بأنها " مقدرة المنشأة على إستخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الإعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة". (بابكر، 2002)

ومما سبق يمكن القول أن الكفاءة الاقتصادية هي التوليفات المستخدمة من الموارد في الإنتاج للمؤسسة في ظل أسعارها النسبية السائدة لتحقيق أعظم إنتاج وتعظيم الربح.

**الفرع الثاني: الكفاءة الهيكلية Structural Efficiency**

يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية عن الكفاءة التقنية للصناعة ويهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة وتحسنها بالاعتماد على أفضل مؤسساتها ويمكن قياسها بطريقتين. إما بحساب المعدل المرجح للكفاءة التقنية للمؤسسات التي تشكل الصناعة، ويكون الترجيح بمعامل الكمية لكل مؤسسة داخل الصناعة والذي يمثل الكمية المنتجة للمؤسسات إلى الكمية المنتجة للصناعة وعليه تكون الكفاءة الهيكلية كالتالي:

**الكفاءة الهيكلية = (الكفاءة التقنية للمؤسسات x معاملاتها) / عدد المؤسسات**

أو يمكن أخذ المتوسط الحسابي للمدخلات والمخرجات بدلا من المعدل المرجح الذي قد يكون كفؤ من الناحية التقنية ولكنه غير كفؤ من الناحية الإقتصادية وذلك لعدم تجانس دوال الإنتاج للمؤسسات داخل الصناعة.

وتنقسم الكفاءة الهيكلية إلى قسمين:

– **الكفاءة الهيكلية التقنية Structural Technical Efficiency**: والتي تقيس مستوى الادخار في المدخلات.

– **الكفاءة الهيكلية للحجم Structural Scale Efficiency**: وتقيس مستوى الزيادة في الإنتاج، وذلك بالنسبة للمؤسسة و الصناعة.

وعلى العموم تتحدد كفاءة الحجم أو ما يعرف أيضا بكفاءة السعة وفقا لمفهوم ثبات العائد لسعة، ومفهوم تغير العائد للسعة ونحصل عليها من خلال قسمة الكفاءة وفقا لثبات العائد للسعة على الكفاءة وفقا لتغير العائد للسعة.

**الفرع الثالث: كفاءة تخصيص الموارد Allocature Efficiency**

يهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس خسارة الرفاهية الاجتماعية للمجتمع الناتجة عن عدم استخدام الموارد بشكل أمثل. ويعتمد في تحليل كفاءة تخصيص الموارد على عملية تقدير الخسارة الاجتماعية، عن طريق مقارنة حالة الاحتكار التام بحالة المنافسة التامة، وذلك من أجل قياس فائض المستهلك، وفائض المنتج الناتج عن التحول من حالة الاحتكار إلى حالة المنافسة التامة. وتجدر الإشارة إلى أن استعمال مصطلح كفاءة تخصيص الموارد لا يقتصر على خسارة الرفاه الاجتماعي فقط بل يستخدم أيضا كمقياس لتخصيص الموارد على مستوى المؤسسة.

**الفرع الرابع :كفاءة إكس X- Efficiency**

إن مفهوم هذه الكفاءة جاء به ليبنشتاين (LEIBENSTEIN) سنة 1966 في مقاله بعنوان "الكفاءة التوظيفية وكفاءة X " ، وهي مقياس إضافي لتخصيص الموارد على مستوى المؤسسة، والصناعة، والاقتصاد ككل، إلا أنها تعتبر خاصية مميزة للقطاع العام، حيث أن مسألة الكفاءة تعود إلى نظام الحوافز، والنظام الإداري في المؤسسة. ويمكن قياسها كالآتي:

**درجة كفاءة إكس = الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد – الاستخدام الحقيقي (الفعلي) للموارد**

**الفرع الخامس: معايير الكفاءة**

يتطلب قياس الكفاءة توفر مجموعة من المعايير للوقوف على مستوى أداء المنشأة، ويعرف المعيار على أنه : كل وسيلة قياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار أو حكم موضوعي على حالة معينة، ويمكن أن يأخذ المعيار أشكالا مختلفة، فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وقد يكون عبارة عن جملة قياسية

أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المشروع أو القطاع، ويستند المحللون في الغالب إلى معايير رياضية رقمية لأنها أكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة. (الكرخي، 2007)

توفر المعايير نقاط مرجعية لقياس وتقييم الكفاءة، وعدة معايير يمكن أن تساعدنا لتكون نقاط مرجعية، والتي تمثل مستوى معقول من الكفاءة المرغوبة، ويمكن تصنيف المعايير إلى:

**أولا: البيانات التاريخية**

وهي عبارة عن البيانات والمعلومات والإحصاءات عن نشاط الوحدة في السنوات السابقة ولأية فترة ماضية يراها المقومون أو واضعوا المعايير مناسبة في ضوء طبيعة نشاط الوحدة والظروف التي تحيط بها، وتشكل معدلات الإنتاجية بيانات جيدة لما كان عليه الأداء في الفترات السابقة، ويمكن أن تساعدنا كمرجع لتقييم المستوى الحالي للكفاءة.

**ثانيا: الطاقة الإنتاجية**

تستند هذه المعايير من تكنولوجيا الآلات والمعدات، كالطاقة التصميمية والطاقة القصوى، كأن يقال عن الطاقة التصميمية للمعمل كذا طن من الإنتاج ويستخدم مواد أولية محددة بالأوزان والأحجام ويعمل في تشغيله عدد معين من العمال والمشرفين والإداريين... إلخ، وتؤخذ من معلومات ذات صلة بتصميم الآلات وقدراتها الإنتاجية.

**ثالثا: المعايير المالية والمحاسبية**

تعتمد المعايير المالية والمحاسبية على المؤشرات المستقاة من سجلات الشركة المالية والمحاسبية كالأرباح والإيرادات والنفقات والأصول والخصوم والمبيعات...إلخ، لغرض تحديد العلاقة بين المؤشرات والوقوف على كفاءة الإدارة في حسن تدبير الأموال وتوظيفها في تحقيق أهداف المنشأة.

**رابعا: المعايير الاقتصادية**

تُعنى هذه المعايير بمفهوم العمل كعامل أساسي وحاسم في العملية الإنتاجية أما العناصر الأخرى فتحول إلى قيمة عمل مادية، وذلك عن طريق قسمة قيمة المخرجات أو المدخلات على متوسط الأجور السنوية للعاملين وبعبارة أخرى فإن المعايير الاقتصادية تأخذ بالعمل الحي والعمل المتجسد من الآلات والمواد الأولية ورأس المال وغيرها من عناصر الإنتاج الأخرى عند مساهمة عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية. (الكرخي، 2007)

**خامسا: المقارنات بين المنظمات (المقارنة المرجعية)**

يمكن تقييم كفاءة المنشأة بمقارنتها بمعايير تم استنباطها من منشأة أخرى لها نفس النشاط، والتي تعرف بأنها الرائدة في مجالها، أو المقارنة بالمعايير في القطاع لهذا النوع من المنشئات.

## المبحث الثاني: مختلف المفاهيم حول الكفاءة البنكية وأساليب قياسها

يكتسي موضوع الكفاءة المصرفية حاليا أهمية كبيرة لدى الاقتصاديين، وذلك لأن مقاييس الكفاءة المصرفية تعتبر مؤشرات لنجاح واستمرار البنك أو فشله باعتبارها أداة يتم بها تقييم أداء المؤسسات المصرفية وأداء الصناعات المصرفية ككل.

### المطلب الأول: مفهوم وأنواع الكفاءة البنكية

لا يختلف مفهوم الكفاءة في المؤسسات المصرفية عنه في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، خاصة من حيث المبدأ، أو المعنى الذي شرحناه سابقا، والمتمثل أساسا في الاستغلال الأمثل للموارد أو تحقيق أقصى المخرجات من الموارد المتاحة للمؤسسة المصرفية أو تحقيق مخرجات معينة بأدنى تكلفة ممكنة.

ويهتم الاقتصاديون كثيرا بتأثير التغيرات الاقتصادية والقانونية على كفاءة البنوك ومدى قيامها بوظيفة تحويل الموارد إلى خدمات متعددة، وعليه فاللاكفاءة في المؤسسات المصرفية تعبر أيضا على أن هناك هدر وتضييع للموارد، وأن هذه المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن للموارد المستخدمة، أو أنها تستخدم توفيقية مكلفة نسبيا من الموارد لإنتاج مزيج معين من المنتجات أو الخدمات المالية.

يساهم تقييم كفاءة عمليات البنوك في اكتشاف الكثير من القضايا المهمة للبنوك كالحجم الأمثل للإنتاج والمزيج الأمثل من المنتجات اللذان يمكن التوصل إليهما عن طريق قياس وفورات الحجم أو ما يعرف أيضا باقتصاديات الحجم Economies of Scale ووفورات النطاق أو اقتصاديات النطاق Economies of Scope. لهذا نجد أنه وبالإضافة للكفاءة الإنتاجية يهتم الاقتصاديون كثيرا في دراسة الكفاءة المصرفية بنوعين آخرين من الكفاءة هما: كفاءة وفورات الحجم، وكفاءة وفورات النطاق.

#### الفرع الأول :الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات المصرفية

تعرف الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات المصرفية بالكفاءة الكلية للتكاليف Overall Cost Efficiency وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن البنوك مؤسسات إنتاجية تستخدم عناصر الإنتاج مثل العمل ورأس المال والودائع لتنتج القروض، والخدمات المصرفية وغيرها فإن الكفاءة الإنتاجية للبنوك لا تختلف عنها في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وما هي إلا محصلة الكفاءة الفنية والكفاءة التخصيصية.

**الفرع الثاني :كفاءة وفورات الحجم Economies of Scale Efficiency**

تنتج وفورات الحجم عن التوسع في حجم النشاط بالنسبة للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف وفورات الحجم بأنها: تلك الأرباح الناتجة عن الانخفاض في تكاليف الإنتاج نتيجة الزيادة في التوسع في المشروع. كما تعرف وفورات الحجم بأنها نسبة التغير في الإنتاج الناشئة عن تغير مدخلات الإنتاج بنسب متساوية. حيث تشير وفورات الحجم إلى الحالة التي يترتب فيها على زيادة حجم الطاقة الإنتاجية انخفاض في تكلفة الوحدة. (عطية، 1998)

ففي وفورات الحجم تدرس العلاقة بين التكاليف المتوسطة ومستوى الإنتاج، ويتحدد الحجم الأمثل للإنتاج عند أدنى نقطة من منحنى التكاليف المتوسطة، وبذلك تستطيع المؤسسة التوسع في الإنتاج طالما كانت تكاليفها متناقصة، في حين تتوقف عن التوسع في الإنتاج عند بلوغها الحجم الأمثل .ويمكن التعبير عن وفورات الحجم عن طريق العلاقة بين التكاليف الكلية، والناتج على خط توسع المنشأة Expansion path حيث إنها مقدار التغير في التكاليف الكلية الناتجة عن التغير في مستويات الإنتاج النهائي، ويمكن التعبير على ذلك بالعلاقة التالية:

$$ES = \sum_{i=0}^{n} \frac{\partial \ln TC}{\partial \ln Y i}$$

**ES = 1** لا توجد وفورات **Constant returns to scale**

**ES < 1** وفورات إيجابية **Economies of scale**

**ES > 1** وفورات سلبية **Diseconomies of scale**

ويتوقف تحديد وفورات الحجم تقنيا على عاملين أساسيين هما: الحد الأدنى لمستوى الكفاءة، ودرجة انحدار منحنى التكلفة المتوسطة في الأمد الطويل ويمكن توضيح هذين العاملين على النحو التالي:

**أولا: الحد الأدنى لمستوى الكفاءة**

يعرف الحد الأدنى لمستوى الكفاءة أو الحجم الأدنى الكفء نظريا بأنه: المستوى أو الحجم أو الحد الذي تستنفذ عنده وفورات الحجم، وبعده ينعطف منحنى التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل متجها إلى الأعلى

ومشكلا الحرف U أو يستمر مستقيما مشكلا الحرف L وموضحا ما يعرف بـ "ثبات غلة الحجم". ويعبر الحد الأدنى لمستوى الكفاءة عن أكفأ قيمة للتكلفة المتوسطة في المدى البعيد، وبالتالي عن الحجم الأفضل للمصرف سواء من حيث توقعات تعظيم الأرباح للمالكين، أو من حيث تخصيص الموارد بشكل كفؤ للبنك أو الاقتصاد ككل. ويرى الاقتصاديون أنّ البنوك التي تشتغل عند مستوى الحد الأدنى للتكاليف قد حققت الكفاءة الفنية. (قرشي، 2006)

**ثانيا: درجة إنحراف منحنى التكاليف**

تعرّف درجة انحراف منحنى التكاليف بأنها: "ميل منحنى التكلفة المتوسطة في المدى البعيد، الذي يحدد التكاليف المتوسطة الدنيا لكل مستوى من مستويات الإنتاج، مع افتراض ثبات نوعية وأسعار عوامل الإنتاج، وثبات العامل التكنولوجي".

وتتأثر درجة انحراف منحنى التكاليف بظاهرة آثار التعلم المرتبطة بزيادة الخبرة المكتسبة من خلال إنتاج منتج معين أو خدمة معينة، حيث غالبا ما يدل منحنى التعلم على أنّ متوسط التكلفة للإنتاج هي دالة متناقصة للإنتاج الكلي أي أن هناك انخفاض في متوسط التكلفة عبر الزمن نتيجة الخبرة الإنتاجية.

ومعنى ذلك أن تكلفة الوحدة تنخفض حتى إذا ظل حجم الإنتاج ثابتا، أي أن أثر التعلم يؤدي إلى نقل منحنى التكلفة المتوسطة بالكامل من وضع إلى وضع أقل. (عطية، 1998)

**-كفاءة وفورات الحجم**

تعرف كفاءة وفورات الحجم بكفاءة الحجم ويتم تحديدها عن طريق مقارنة مقياس الكفاءة التقنية في ظل فرضية ثبات غلة الحجم، مع مقياس الكفاءة التقنية بخلاف فرضية ثبات غلة الحجم، ويمكن توضيح هذا التعريف بشيء من التفصيل.

لا شك أن هناك ارتباط وتداخل بين مصطلح الحد الأدنى الكفؤ والكفاءة التقنية، وعليه نقول أن فرضية ثبات غلة الحجم تتحقق عند مستوى الحد الأدنى الكفؤ بالنسبة لمنحنى التكلفة المتوسطة في المدى البعيد، أي عندما تشتغل المؤسسة المصرفية عند هذا المستوى فإن الكفاءة التقنية، وكفاءة الحجم تساوي الواحد الصحيح "1" وعليه تتم مقارنة نتائج الكفاءة التقنية، أو كفاءة الحجم بمدى اختلافها عن الواحد.

كما نجد أن وفرات الحجم ترتبط بغلة الحجم، التي تعتبر مقياس للتغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج فإذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فتكون لدينا حالة غلة الحجم متزايدة وإذا كانت

النسبة أقل من الواحد فتكون لدينا حالة تناقص غلة الحجم، وإذا كانت النسبة تساوي الواحد فلدينا ثبات غلة الحجم.

وعليه يمكن القول أنّ وفرات الحجم ترتبط بثبات غلة الحجم عند مستوى الحد الأدنى الكفؤ وبالتالي فإنّ: (عطية، 1998)

**وفورات الحجم = غلة الحجم –1**

- فتكون وفورات الحجم معدومة عندما تكون غلة الحجم ثابتة.
- وتكون وفورات الحجم موجبة عندما تكون غلة الحجم متزايدة.
- وتكون وفورات الحجم سالبة عندما تكون غلة الحجم متناقصة.

**الفرع الثالث :كفاءة وفورات النطاق Economies of Scope Efficiency**

تقوم وفورات النطاق على أساس مقارنة تكاليف الإنتاج لمجموعة منتجات معا، ومجموع تكاليف الإنتاج لكل منتج على حدا. حيث تحدث وفورات النطاق عندما تنتج المنشأة أكثر من منتج نهائي، وتكون التكلفة الإجمالية للمنتجات النهائية معا أقل من مجموع تكلفة الإنتاج لكل منتج على حداً، فإذا كانت تكلفة الإنتاج لمجموعة المنتجات أقل من مجموع تكلفة إنتاج كل منها على حدا يقال أن لدينا اقتصاديات النطاق. ويمكن الحصول على وفورات النطاق بحساب تكامل التكاليف لكل منتج Cost Complementarity.

**– كفاءة وفورات النطاق:**

يعتبر التنوع والتعدد في النشاطات خاصية تتميز بها البنوك عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى وبالتالي يعتمد قرار التنويع في المنتجات والخدمات على دراسة وتحليل وفورات النطاق وكفاءة النطاق– أو ما يعرف أيضا بكفاءة التنويع في المنتجات–بشكل أساسي. فإذا كان باستطاعة البنك أن ينتج مزيجا من المنتجات بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة إنتاج كل منتج على حدا نقول عنه بأنه يتوفر على وفورات نطاق، وأنه كفؤ من حيث تنويع منتجاته، وإذا كان لا يستطيع ذلك فنقول عنه بأنه يتصف باللاكفاءة في تنويع منتجاته. (قرشي، 2006)

**المطلب الثاني: أساليب قياس الكفاءة المصرفية**

قد يبرز اختلاف وتباين عند قياس الكفاءة في المؤسسات المصرفية عنه في المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك نتيجة اختلاف طبيعة نشاط المؤسسات المصرفية وصعوبة تحديد مدخلاتها ومخرجاتها وكذا اختلاف القوانين، والتشريعات المنظمة لأعمالها. ولهذا تعددت وتنوعت أدوات قياس الكفاءة المصرفية عبر تطور الدراسات

التطبيقية لهذه الأخيرة، ويمكن النظر إلى هذا التنوع من مدخلين رئيسيين :مدخل أدوات التحليل المالي، ومدخل الأدوات الكمية.

**الفرع الأول :أدوات التحليل المالي**

يعتبر التحليل المالي مدخلا كلاسيكيا لتقييم أداء المؤسسات المصرفية، ولا زال يكتسي أهمية كبيرة لدى الاقتصاديين، خاصة من ناحية التحليل الديناميكي، والتحليل المقارن. وتعد النسب المالية من أهم وأقدم أدوات التحليل المالي، وأكثرها شيوعاً في الاستعمال للمنشآت بشكل عام والمصارف على وجه التحديد، وهي أداة واسعة الشيوع يستفاد منها في كشف العلاقات، والروابط بين عناصر القوائم المالية.

ويعتبر مؤشر العائد على حقوق الملكية ROA مؤشر مالي رئيسي من بين نسب الربحية التي تعتبر أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية، حيث يتحدد هذا المؤشر بمؤشرين هما: ( حماد، 1999)

**أولا: هامش صافي الربح Net Profit Margin (PM)**

الذي يدل على الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف، وكلما ارتفع هذا المؤشر ارتفع مؤشر العائد على الأصول، الذي يعتبر المؤشر الرئيسي لربحية البنك، ويدل على كفاءة وقدرة المصرف على التحكم في تكاليفه، ويقاس مؤشر هامش صافي الربح بالعلاقة

**هامش الربح = الدخل الصافي / إجمالي الايرادات**

**ثانيا: دوران الأصول Assests Turnover (AU)**

وهو معدل دوران إجمالي الأصول ويسمى أيضا بمنفعة الأصول، ويدل هذا المؤشر على الاستغلال الأفضل للأصول ويمثل إنتاجية الأصول، فكلما ارتفع هذا المؤشر كلما دلّ على جودة الأصول، ويشرح هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات أو الإيرادات، حيث تستخدم هذه النسبة لقياس حجم المبيعات التي تتولد عن كل دينار من قيمة الأصول. ويقاس هذ المؤشر بالعلاقة التالية:

**منفعة الأصول = إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول**

وغالبا ما تستخدم هذه النسبة لتقييم كفاءة الشركات الصناعية، حيث تستخدم تلك الأصول بشكل مباشر في عمليات الإنتاج، وعند قيام الشركات بعمليات شراء واسعة من أجل زيادة أو تحديث خطوط الإنتاج على سبيل المثال. أما علاقة العائد على الأصول فتعطى بالشكل الآتي:

**العائد على الأصول = هامش الربح x منفعة الأصول**

**ROA = UA * PM**

هذه الصيغة تركز الإنتباه إلى مصدر الأداء الأفضل، والأداء السيئ، فمثلا إذا حققت مؤسسة ما عائدا مرتفعا على الأصول فيكون سببه أكثر كفاءة في التحكم والمراقبة للتكاليف، وهو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع، أو الاستخدام الأفضل للأصول وهو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول، أو عن طريق التحسين في كلا المجالين، وبالمقابل فإن الأداء الضعيف يعود لجانب منهما أو كليهما.

**الفرع الثاني: الأدوات الكمية لقياس الكفاءة المصرفية**

تتم القياسات التطبيقية للكفاءة باستخدام نوعين من الأساليب الكمية

– **الطرق المعلمية** : وهي أساليب عشوائية طورت من طرف آينر وآخرون (1977) Aigner تعتمد على التقدير الإحصائي كنموذج معلمي.

– **الطرق اللامعلمية** : وهي أساليب غير عشوائية طورت من طرف شارنز وآخرون (1978) Charnes تعتمد على البرمجة الخطية كنموذج غير معلمي.

**أولا: الأساليب المعلمية Parametric Model**

تعد الأساليب المعلمية من الأساليب الإحصائية التقليدية التي تقوم على أساس تحليل الإنحدار، ونجد أن هذا الأسلوب أكثر شيوعا وفهما وقبولا، حيث يتم من خلاله تحديد دالة انحدار للبيانات الخاصة بالوحدات الممثلة للعينة ثم يتم تقييم الكفاءة على أساس الفروق بين وحدة الإنتاج، والدالة المقدرة لعينة الوحدات الإنتاجية مجتمعة، ومن ثم قد يختلف ترتيب كفاءة الوحدات حسب الصيغة الدالية المختارة. وتبحث الطرق المعلمية رسم حدود للكفاءة عن طريق تحديد دالة التكاليف أو الأرباح، وتحديد العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتفترض الخطوات التالية:

- تحديد المتغير التابع، وهو عادة منتج (مخرجات) أو كلفة، ويرمز له بالحرف **Y**
- تحديد المتغيرات المستقلة ويرمز لها بالحرف **X**
- يكون تفسير البواقي (حد الخطأ العشوائي) على أنه الفرق بين القيم المتوقعة للنموذج، والقيم الحقيقية وعادة يُفترض أن البواقي تكون ناتجة من أخطاء القياس، أو حالة عدم الكفاءة. ويمكن كتابة نموذج الانحدار للأسلوب المعلمي بشكله العام وفق المعادلة الآتية:

$$Yi=\alpha+\beta\ Xi+\varepsilon i$$

حيث:

Yi: تمثل المتغير التابع، وهي إمّا إنتاج أو تكلفة.

β: معامل الانحدار أو ميل الدالة الخطية.

εi : تمثل البواقي أي انحرافات القيم المتوقعة، عن القيم الحقيقية للمتغير التابع.

ولكي يتم تقدير هذا النموذج هنالك العديد من الخطوات ينبغي عملها على النحو التالي: (عبد مولاه، 2011)

– **تحديد المتغير التابع الإنتاج أو التكلفة:** وفي هذا الصدد يحدد لوفال وشميث (**1980**) وظيفة الإنتاج بأنها مهمة إنتاج الحد الأقصى من المخرجات باستخدام كميات معينة من المدخلات، وبالمثل فإن وظيفة التكلفة هي حصر الكلفة إلى أدنى حد لإنتاج مستوى معين من المخرجات.

– **تحديد الشكل الدالي المناسب لهذا النموذج** :وعادة ما تكون هذه الدالة في شكل كوب دوقلاص Cobb-Douglas أو دالة الإنتاج اللوغارتمية المتسامية Tronscendendental Logarithmic Function.

– **اختيار المتغيرات المستقلة** : هذه المتغيرات تحتاج إلى تحويلات كالتحويل اللوغاريتمي مثلا. ويتم تحديد الأمور السابقة الذكر تبعا لحجم البيانات ونطاقها وطبيعة توفرها.

ولعل أهم ما يهمنا في هذا النموذج" تفسير البواقي" ولقد فسرت الدراسات المبكرة لقياس الكفاءة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البواقي على أنها تمثل عدم الكفاءة، فلو افترضنا أن لدينا نموذجا تكون فيه المخرجات كمتغير تابع، فإن المؤسسة التي تحصل على قيمة للبواقي قريبة للصفر تكون كفؤة بشكل كامل طبقا لطريقة تقدير المربعات الصغرى المصححة Corrected Ordinary Least Squares وتتحقق الكفاءة من خلال منحنى الكفاءة الحدودي Efficient Frontier والذي يقدر من خلال حركة خط الانحدار المار بالمشاهدات ذات الكفاءة التامة.

إن طريقة COLS تفترض أن مصدر البواقي (الخطأ العشوائي) يكون مصدره فقط حالة عدم الكفاءة وليس سوء التوصيف أو خطأ القياس. وإذا كان النموذج المقدر يحتوي أخطاء في القياس، أو حالة سوء التوصيف فإنه ينبغي استخدام أساليب معلمية أخرى حيث يمكن فصل البواقي.

**أ. طريقة الحد العشوائي لقياس الكفاءة ( SFA ) Stochastic Frontier Analysis**

**أو** ما يعرف أيضا بطريقة الحد التصادفي، وعرضت هذه الطريقة في ورقة يخنر ولوفيل وشميت (1977) وهي أداة لقياس مستوى الكفاءة الفنية والتخصيصية للمنشأة، وبالتالي تقدير الكفاءة الاقتصادية. ويتم تقدير

الكفاءة بهذه الطريقة إما بواسطة دالة الإنتاج أو دالة التكاليف الحدودية العشوائية، ويستند النموذج على فرضية مفادها أن دالة الحدود لإمكانية الإنتاج للوحدة الواحدة تنحرف عن دالة حدود إمكانية الإنتاج للوحدة الواحدة الأمثل بجزء يمثل الضوضاء العشوائية، وآخر يعكس الكفاءة الفنية.

وبهذا تعتبر طريقة الحد التصادفي أو العشوائي SFA نموذج انحدار خطي مع حد اضطراب Disturbance term لا يتبع التوزيع الطبيعي وغير متماثل، حيث تفترض SFA نموذج خطأ مركب Error Model Composed مكونا من حد خطأ عشوائي يتبع التوزيع الطبيعي المتماثل، ومن حد الانحرافات النظامية الذي يعبر عن عدم الكفاءة Inefficiency وتتبع توزيعا غير متماثل Asymmetric distribution ويتوزع الحدان بصورة مستقلة، وبهذا ينبغي تفسير أي اضطراب أو خطأ لا يساوي الصفر كنتيجة لعدم الكفاءة. وعليه تكون عدم الكفاءة أحادية الجانب ولا تكون سالبة وبهذا يتم فصل عدم الكفاءة (الانحرافات النظامية) عن الخطأ العشوائي. وبالاعتماد على دالة الإنتاج الحدودية التي اقترحت من طرف Lovell and Ferrier(1990) يكون النموذج كالآتي: (النعيمي، 2010)

$$\mathbf{LnY_i = f(X_i) + \varepsilon_i}$$
$$\mathbf{\varepsilon_i = V_i - U_i}$$

**$Y_i$:** تمثل متجه المخرجات.

**$X_i$**: تمثل متجه المدخلات.

**$U_i \geq 0$** : حد عدم الكفاءة، ويتبع توزيعا نصف طبيعي Halfnormal

**$V_i$:** حد الخطأ العشوائي، ويتبع توزيع طبيعي بمتوسط 0 وتباين $\delta_v^2$ **$V_i \sim$ iid N(0 ..$\delta^2_v$)**

والتباين المشترك بين الخطأين يساوي الصفر **cov( Vi . Ui )= 0**

مما سبق نلاحظ أن $\varepsilon_i$ يتكون من جزئين:

جزء يعبر عن عدم الكفاءة الفنية، وهو متغير عشوائي غير سالب يعبر عن نقص الكفاءة في إنتاج البنك، وهو يعبر عن انحراف إنتاج البنك عن أقصى مستوى ممكن للإنتاج المعبر عنه بمنحنى الكفاءة الحدودي. وجزء آخر يعكس الضوضاء العشوائية، ويمثل مصادر الأخطاء الأخرى من سوء التوصيف وأخطاء القياس.

إن حد الخطأ أحادي الجانب يطرح مشكلة تقدير معقدة، فأي خطأ قياس في $LnY_i$ يكون ضمنيا في هذا الحد، ومن الاقتراحات حول توزيع عدم الكفاءة التوزيع نصف الطبيعي والذي يتم استخدامه من قبل طريقة SFA لفصل عدم الكفاءة عن الخطأ العشوائي ضمن الخطأ المركب. ولهذا يعتبر مقدر الاحتمال الأقصى (ML)

Maximum Likelihood المقدر الأفضل لتقدير نقاط عدم الكفاءة في الكثير من الحالات باعتباره أكثر كفاءة من طريقة المربعات الصغرى OLS. (Green, 2003)

أمّا بالنسبة لدالة التكلفة فإن التكاليف الكلية تمثل المتغير التابع، أما المتغيرات المستقلة فتتضمن أسعار المدخلات ومستوى مزيج المخرجات. وتشكل التكلفة الكلية المقدرة (المتوقعة) الحد العشوائي الذي يفترض أنه يشمل أفضل تطبيق، وعليه فإن المصرف الذي تكلفته الحالية تساوي تكلفته المتوقعة سيمثل أفضل تطبيق.

وبعض المحددات لا يمكن مراقبتها لأنها غير معروفة أو لا يمكن قياسها، تتمثل في الأخطاء العشوائية للانحدار، والتي تكون موزعة توزيعا طبيعيا، في حين أن الأخطاء الناتجة عن الكفاءة يفترض أن تكون موزعة توزيعا نصف طبيعي أو تأخذ منحنى اتجاه واحد. وتجدر الإشارة إلى أنه حتى يمكن بناء استنتاجات منطقية من دالة التكاليف يجب أن ترادف دالة إنتاج نمطية (معتادة الخصائص) هذه المرادفة تتطلب وضع قيود على دالة التكاليف، حيث يجب أن تكون: (الساعاتي و العصيمي، 2005)

- دالة متجانسة من الدرجة الأولى في أسعار المدخلات Homogeneous of degree one.
- دالة متزايدة في المخرجات وأسعار المدخلات Monotonicity.
- دالة مقعرة Concave بمعنى مصفوفة الجاكوبية Jacobian matrix شبه مؤكدة سالبة Negative quasi- definite.

بفرض هذه القيود نحصل على دالة تكاليف دنيا لكل مستوى إنتاج. وتعطي كفاءة التكاليف المرتكزة على دالة التكاليف معلومات عن مدى قرب أو بعد تكاليف بنك ما عن تكاليف بنك (أو بنوك) أخرى ذات أفضل أداء، والتي تنتج نفس المخرجات في ظل نفس الظروف بأقل تكلفة. وبمعنى آخر فإن كفاءة التكاليف تعكس وضع بنك ما بالنسبة لمنحنى الكفاءة الحدودي الذي يتحدد وفق تقدير النموذج الآتي: (السقا، 2008)

$$C_i = f(Y_i ; P_i) + \varepsilon_i$$
$$\varepsilon_i = V_i + U_i$$

$C_i$: تكلفة الانتاج للبنك i

$Y_i$: متجه كميات المخرجات

$P_i$: متجه أسعار المدخلات

$V_i$: الخطأ العشوائي

**$U_i$**: أثر نقص الكفاءة، وتتضمن كل من عنصر نقص الكفاءة الفنية (أي استخدام قدر أكبر من المدخلات) وعدم الكفاءة التخصيصية (أي الفشل في التكيف مع التغيرات في الأسعار النسبية للمدخلات).

وعند التطبيق على بيانات المقاطع العرضية (Coss-sectional data) فإن حالة عدم الكفاءة تقدر بشكل شرطي بالاعتماد على البواقي $\varepsilon_i$ وشكل توزيع مكونات البواقي الجزئية يجب أن يحدد ضمنيا باستخدام طريقة الاحتمال الأعظم للتقدير.

**ب. نموذج التوزيع الحر Distribution- free fiontier model DFA**

تفترض هذه الطريقة وجود مستوى متوسط من الكفاءة لكل بنك عبر الزمن، حيث تحاشى برجر BERGER (1993) الافتراضات القوية التي يستند إليها نموذج الحد العشوائي، وذلك من خلال استخدام نموذج دالة التوزيع الحر، وبالتالي يعتبر السماح لدالة التوزيع الحر بالتغير عبر الزمن من أهم مميزات نموذج دالة التوزيع الحر، ويختلف هذا النموذج عن طريقة SAF في استخدام بيانات مقطعية زمنية للتخفيف من الافتراضات التوزيعية لطريقة SAF. وتتكون معادلة هذا النموذج من العناصر التالية: (العبيدان، 2006)

$$Q_{it} = F(K_{it}, L_{it})\ U_t.V_t$$

**Q**: قيمة المخرجات.

**K**: قيمة الأصول.

**L**: عدد الموظفين.

أما عبارة النموذج فهي كالتالي:

حيث يمثل الجزء $U_t$ الخطأ المنتظم، وهو بالتالي معامل مضاعف لتدهور الكفاءة الفنية Amultplicative inefficiency factor

وعند أخذ الصيغة اللوغاريتمية نحصل على المعادلة التالية:

$$\text{Ln } Q_{it} = \text{Ln } F(K_{it}, L_{it})\ \text{Ln } U_t + \text{Ln } V_t$$

ويتضح من خلال هذه المعادلة أن العناصر التي تتكون منها مشابهة لمثيلاتها المعرفة في المعادلة السابقة والاختلاف الوحيد هنا هو أن العنصر Ut يبقى ثابتا عبر الزمن وتبعا لذلك يعكس $\text{Ln } U_t$ متوسط القيمة المتبقية Residuals لكل بنك ولكل مدة زمنية t تغطيها العينة، وهو عبارة عن القيمة التقديرية لـ $\text{Ln } U_t$ مع التذكير بالفرضية التي تشير إلى أن الأخطاء العشوائية ستلغي بعضها بعضا خلال الفترة التي تغطيها الدراسة. ويتم

تحويل القيمة التقديرية لمتوسط القيمة المتبقية بعد ذلك إلى مؤشر لقياس تدهور الكفاءة الفنية كما توضحها المعادلة التالية:

$$INEFEE_{it} = Exp\ (Min\ (Ln\ U_t) - Ln\ U_{it})$$

ويجب الإشارة إلى أن Min (Ln $U_t$) عبارة عن القيمة الصغرى لـ (Ln $U_{it}$) خلال الفترة الزمنية t

إن أهم عيوب الأساليب المعلمية هو عدم قدرتها على تحديد مصادر نقص الكفاءة، ومن ثم فإنه لا يوجد دليل حول طبيعة الأفعال التصحيحية التي يجب أن تتخذها الوحدات التي تعاني من نقص في الكفاءة على الرغم من أن المتغير التابع يوضح أن هناك نقصا في الكفاءة، ولهذا تعتبر هذه الأساليب أكثر ملائمة إذا كان الباحث يرغب في التنبؤ بأداء مجموعة وحدات في المستقبل.

**ثانيا: الأساليب اللامعلمية Nonparametric Model**

تقوم الأساليب اللامعلمية على أساس البرمجة الخطية وهي إحدى أساليب بحوث العمليات وتعرف على أنها: "أسلوب رياضي يعتمد لمعالجة المشاكل الإدارية ومن ثم اتخاذ القرارات، بحيث يساعد على تحقيق أقصى مستوى من الأرباح أو الوصول بالتكاليف إلى أدنى مستوى ممكن".

كما تعرف بأنها: "نموذج رياضي يهدف إلى تحقيق أقصى أو أدنى قيمة لدالة خطية تعرف باسم دالة الهدف، وهذه الدالة مقيدة بمعادلات أو متراجحات تسمى قيودا، بحيث تأخذ دالة الهدف وجميع القيود صيغة العلاقة الخطية، أي معادلات أو متراجحات من الدرجة الأولى". (الشايع، 2008)

من خلال التعريفين السابقين نستكشف أن البرمجة الخطية تعتبر أداة رياضية تساعد المديرين على اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة.

وتتميز البرمجة الخطية بمجموعة من الخصائص نوجز أهمها فيما يلي: (الشايع، 2008)

- ✓ أن يكون هناك هدف مطلوب الوصول إليه، مثل تحقيق أقصى الأرباح أو تخفيض التكاليف لأدنى حد.
- ✓ أن تكون هناك بدائل مختلفة للوصول إلى الهدف.
- ✓ أن تكون الموارد أو الامكانيات محدودة.
- ✓ أن يكون هناك علاقة بين الموارد المتغيرة.

يمكن التعبير عن الهدف والقيود بمعادلات أو متراجحات من الدرجة الأولى.

**أ. تعريف طريقة تحليل التطويقي للبيانات (Data Envelopment Analysis( DEA**

اقترح فاريل FARELL 1957 استخدام الطريقة اليدوية لتقدير الكفاءة الفنية وبعد عقدين من الزمن اقترح كل من Boles and Afriet عام 1972 أسلوب البرمجة الرياضية لتحقيق ذلك ولكن هذه الطريقة لم تلفت الانتباه حتى عام 1978 حيث كون كل من Charnes Cooper and Rhodes أسلوب Data Envelopment Analysis وفقا لمنهجية المدخلات ثم توالت الدراسات التطبيقية على هذه المنهجية. أما مصطلح التحليل التطويقي للبيانات فهو التعريب المستعمل لمصطلح Data Envelopment Analysis.

ويوجد من يستخدم مصطلح تحليل مغلف البيانات، وهناك من يستعمل عبارة تحليل تظريف البيانات، ويلاحظ أن مصدر الاختلاف نابع عن اختلاف الكتاب حول ترجمة Envelopment إلا أن الخلاف لا يصل إلى بناء الموضوع، فجميع من كتب عن الموضوع باللغة العربية أو الأجنبية يعرف الأسلوب على أنه: " أداة رياضية تستعمل البرمجة الخطية لقياس الكفاءة النسبية لعدد من وحدات اتخاذ القرار المتماثلة الهدف من خلال تحديد المزيج الأمثل من المدخلات والمخرجات بناء على الأداء الفعلي لهذه الوحدات" (فهمي، 2009). حيث يتم بموجب هذه التقنية قياس الكفاءة النسبية Relative Efficiency للوحدات الخدمية والتي تتصف بإنتاج خدمات متماثلة (المخرجات) وتستخدم موارد متماثلة (المدخلات) والتي يصعب حسابها كميا بشكل واضح، ويتم قياس كفاءة كل وحدة من العينة المدروسة بالمقارنة مع كفاءة كل الوحدات الأخرى.

كما تمكن هذه التقنية من احتساب الفائض في المدخلات حتى تعطي نفس المستوى من المخرجات وكذلك تقدير ما يمكن أن ينتج إضافيا من المخرجات عند حسن استخدام نفس الموارد. ويستند هذا المفهوم إلى المقالة التي نشرها FARELL عام 1957 الذي يعتمد على حقيقة بسيطة هي أن أي مؤسسة تستخدم مدخلات أقل من غيرها لإنتاج نفس مستوى الإنتاج تعتبر أكثر كفاءة. ومنحنى الكفاءة الحدودي وفق مفهوم DEA يتشكل من خلال توليفة مؤسسة افتراضية وهي عبارة عن أفضل تشكيلة من المشاهدات تحت الدراسة.

كما أن النماذج اللامعلمية يمكن أن يطلق عليها النماذج الحدودية التامة FULLFRONTIER لأنها نماذج تطوق كل البيانات المشاهدة بواسطة منحنى الكفاءة الحدودي، ومن خلال هذا المنحنى يمكن تحديد المسافة بين القيمة الحقيقية والقيمة المتوقعة، والذي يبين لنا أيضا حالة الكفاءة الفنية. وتفترض النماذج اللامعلمية أن كل الانحرافات (الفرق بين القيمة المقدرة والحقيقية) عن منحنى الكفاءة الحدودي يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة، على الرغم من أنه في بعض الحالات تبرز عوامل طارئة لا تحقق هذا الافتراض كالكوارث الطبيعية، الظروف الاقتصادية والاجتماعية ووجود تشريعات معينة...

ويعد أسلوب DEA تطبيقيا يقلل من الحاجة إلى الفروض والقيود على أساليب التحليل التقليدي لقياسات الكفاءة، وقد تم استخدام الأسلوب أساسا لقياس الكفاءة للوحدات التي لا تهدف إلى الربح والوحدات الحكومية، غير أنه منذ إدخال الأسلوب تم تطويره وتوسيع استخدامه ليشمل الكثير من الوحدات التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إلى الربح.

**ثالثا. طريقة الحد السميك:**

تستمد أفكارها من الطريقتين السابقتين DEA و SFA فهي تتبنى فرضية أن انحرافات التكلفة الكلية الحالية عن المتوقعة تعود لأخطاء عشوائية مرتبطة بكفاءة تسيير الموارد فهذه الطريقة تميل إلى تقييم درجة كفاءة البنوك حسب درجة انخفاض متوسط التكلفة أي إجمالي التكاليف إلى إجمال الأصول.

**رابعا. المقارنة بين أسلوب DEA و SFA**

كما ذكرنا من قبل فقد صنفت الطرق الكمية لقياس الكفاءة إلى مجموعتين وهي الأساليب المعلمية والأساليب اللامعلمية، فالأول يحتاج إلى توصيف دالي مسبق قبل تقدير النموذج واستخدام منحنى الكفاءة الحدودي أما الأسلوب الثاني فلا يحتاج إلى توصيف مسبق، وإنما يتم حساب الكفاءة مباشرة من المشاهدات، والطرق اللامعلمية ترتكز بشكل أساسي على DEA وهو نموذج برمجة خطية يطبق على مشاهدة البيانات، والذي يعطي طريقة لإنشاء منحنى الكفاءة الحدودي الذي يطوق جميع المشاهدات، إضافة إلى أن هذا النموذج يقوم بحساب مؤشر الكفاءة لكل مشاهدة أو مؤسسة نسبة إلى المشاهدات الأخرى. وهناك تمييز آخر بين الأسلوبين من خلال الأداة التي تستخدم في حل النماذج فالنماذج المحددة اللامعلمية تستخدم في حلها طرق البرمجة الخطية، وطرق الاقتصاد القياسي، أما النماذج المعلمية فلا يمكن حلها إلا بواسطة طرق الاقتصاد القياسي.

ولما كانت كل من طريقة التحليل التطويقي للبيانات DEA وتحليل الحد العشوائي الأكثر استعمالا في قياس الكفاءة المصرفية ارتأينا الى عرض مقارنة بين الأسلوبين. فنلاحظ أن أغلب الطرق المعلمية المطبقة على المؤسسات المالية ترتكز على الكفاءة في التكاليف، في حين أن الطرق اللامعلمية ترتكز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات مشكلة حدود الإنتاج من خلال استعمال البرمجة الخطية ونتيجة لذلك فإن جميع المشاهدات تأخذ بعين الاعتبار الشكل الوظيفي لدالة الإنتاج. (عبد مولاه، 2011)

وتجدر الإشارة إلى أن إختيار الطريقة المثلى يعتمد على أهداف البحث والبيانات المتاحة كما أن نتائج قياس الكفاءة تبقى رهنا لخيار المدخلات والمخرجات نظرا لعدم توافق نظري حول تحديد مدخلات ومخرجات القطاع البنكي والجدول التالي يلخص أهم أوجه الاختلاف بين طريقة الحد العشوائي وطريقة التحليل التطويقي للبيانات.

**الجدول 2-2: المقارنة بين أسلوب DEA و SFA**

| تحليل مغلف البيانات | التحليل الحدودي العشوائي |
|---|---|
| •أسلوب لا معلمي<br>•أسلوب قائم على تقييم كل منتج بالنسبة لأفضل المنتجين أو ما يطلق عليه الأداء الأفضل Best practice<br>•مدخل تحديدي أسلوب محدد deterministic<br>•لا يتضمن التشويش العشوائي<br>•لا يسمح للفرضية الإحصائية أن تكون متغايرة<br>•لا ينفذ الافتراضات علة توزيع فترة عدم الكفاءة<br>•لا يتضمن خطأ التعبير<br>•لا يتطلب تحديد نموذج الدالة الوظيفية<br>•حساس مع عدم المتغيرات خطأ وشذوذ في القياس<br>•طريقة التقدير : برمجة رياضية | •أسلوب معلمي<br>•أسلوب قائم على أساس مداخل النزعة المركزية **Central tendency**<br>•مدخل إحصائي<br>•يضع في الاعتبار التشويش العشوائي<br>•يسمح للفرضية الإحصائية أن تكون متغايرة<br>•ينفذ الافتراضات علة توزيع فترة عدم الكفاءة<br>•يتضمن خطأ التعبير المركب : واحد من جانب واحد والآخر متماثل (صفين)<br>•يتطلب تحديد نموذج الدالة الوظيفية<br>•إمكانية حدوث عدم الكفاءة مع التحديد السيء للنموذج<br>•طريقة التقدير : اقتصاد قياسي |

المصدر: (الشايع، 2008)

**المطلب الثالث: قياس الكفاءة في البنوك**

تدعم البنوك النشاط الاقتصادي بطرق مختلفة، و تبين دراسات حديثة بأن كفاءة الوسطاء الماليين تؤثر على النمو الاقتصادي، و رغم ما يدعيه البعض من صعوبة قياس كفاءة البنوك، لأن مصطلح الكفاءة مصطلح صناعي أكثر منه مصطلح مالي، إلا أنه يمكن معاملة البنوك و الشركات الصناعية بنفس المنظور لأن كلاهما يسعى إلى تحقيق الربح أو العائد كمطلب أساسي، و سيتم تناول هذا المطلب في أربع نقاط نبدأ فيه بالمعايير الكلاسيكية في البنوك (الفرع الأول)، ثم نتطرق إلى واقع الكفاءة في البنوك بالمنظور الحديث (الفرع الثاني)، و

نعرج على المتغيرات التي يبنى بها مؤشر الكفاءة البنكية (الفرع الثالث)، لننهي المطلب بتعداد العناصر الخارجة عن سيطرة الإدارة و التي تساهم في تحسين كفاءة البنك (الفرع الرابع).

**الفرع الأول: المنهجية العامة لقياس الكفاءة في البنوك**

**أولا: تحديد نوع الكفاءة المراد قياسها**

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد نوع الكفاءة المراد قياسها، حيث تتنوع الكفاءة إلى كفاءة فنية وتخصيصية، كفاءة التكاليف وكفاءة الأرباح وكفاءة اقتصادية.

**ثانيا: اختيار طريقة التقدير**

تتمثل هذه الخطوة في اختيار الأسلوب المناسب للتقدير، وتنقسم أساليب التقدير إلى أساليب التحليل المالي، وأساليب كمية والتي تنقسم بدورها إلى أساليب معلمية وأخرى لامعلمية.

**ثالثا: تحديد المدخلات والمخرجات**

تتمثل الخطوة الثالثة في تحديد المدخلات والمخرجات من خلال إتباع أحد المنهجين :منهج الوساطة أو منهج الإنتاج.

**رابعا: الوصول إلى النتائج المتعلقة بكفاءة المصارف محل الدراسة**

تتعلق النتائج المتحصل عليها في هذه الخطوة بالقرارات التي اتخذها الباحث في الخطوات السابقة.

**الفرع الثاني: المعايير الكلاسيكية لقياس للكفاءة في البنوك**

لتوضيح ما سوف يتم سرده فإن منظمات الأعمال تشتري المواد الأولية وتمزج هذه المواد وتشغلها، باستخدام كل من العمل الآلي واليدوي ورأس المال فنحصل على السلع والخدمات، ثم يتم بيع هذه المخرجات إلى الغير بسعر أعلى من التكلفة بحيث تتولد عن ذلك عائد ويتمثل هذا العائد في الفرق بين الإيرادات وتكلفة العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية والبيعية، يمثل هذا المفهوم التشغيلي، أما من الناحية المالية نجد أن المنظمة تقوم بما يلي:

- تحصل على الأموال من عدة مصادر سواء من الدائنين أو من الملاك أو من الإثنين معا.
- توجيه وإنفاق هذه الأموال للحصول على المواد الأولية، عنصر العمل، رأس المال المادي.
- استرداد هذه الأموال حيث تتوقع أن ما يتم استرداده يفوق ما تم إنفاقه.

وفقا للمفهوم المالي فإن الهدف الأساسي من إدارة النشاط هو تعظيم قيمة حقوق الملكية بالمنظمة، و إذا ما أخذنا في الحسبان استعداد البنوك لقبول الودائع من صغار المدخرين إلى جانب كبار المدخرين و أن شهادات الإيداع التي تصدرها يمكن أن تحمل قيمة إسمية صغيرة تناسب الجميع، و إذا ما أخذنا في الحسبان كذلك استعداد البنوك لتقديم قروض على مختلف فئات المقترضين بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي توجه إليه حصيلة القروض، فإنه يمكن القول و يكون القول صحيح أن البنوك التجارية هي أكثر الوسطاء كفاءة لخدمة كل من المقرضين (المدخرين) و المقترضين، إضافة إلى سمات أخرى تتميز به البنوك التجارية.

ترتكز كل تحليلات الكفاءة في البنوك على النسب المالية ومنها ما يقيس الكفاءة الجزئية، ومنها ما يقيس الكفاءة الكلية.

**أولا: نسب توظيف الأموال**

سبق أن ذكرنا أن توظيف الأموال أفضل من تركها في الخزينة، وأن استثمار الأموال في القروض أفضل من استثمارها في الأوراق المالية، وفيما يلي شرح لذلك بالمؤشرات التالية: (أبو قحف، 2000)

**أ. معدل توظيف الودائع:** يقصد بمعدل توظيف الودائع نسبة الاستثمارات إلى مجموع الودائع، ويتم حسابها بقسمة مجموع الاستثمارات الأساسية المتمثلة في القروض والأوراق المالية على مجموع الودائع.

**معدل توظيف الودائع = ( القروض+ الأوراق المالية )/ الودائع**

وكما يبدو فإن هذا المعدل يقيس مدى الكفاءة في توظيف الودائع في استثمارات يتولد عنها عائد، وترجع أهميته إلى أن الودائع يدفع عنها فوائد صريحة وضمنية، وما لم تستغل استغلالا فعالا فسوف يكون لذلك آثار غير مرغوبة على صافي الأرباح المتولدة وعلى حملة الأسهم بالتبعية، ويفيد هذا المعدل في معرفة سياسة البنك هل هي توسعية أو إنكماشية.

**ب. معدل توظيف الموارد التقليدية:** قصد بالموارد التقليدية الودائع وحقوق الملكية (رأس المال)، اللذان يمثلان حتى اليوم المصدران الرئيسيان للأموال في كثير من البنوك، ويتم قياس هذا المعدل بقسمة مجموع الاستثمارات المتمثلة في القروض والأوراق المالية على مجموع الموارد التقليدية. (دريد، إدارة العمليات المصرفية، 2015)

**معدل توظيف الموارد التقليدية = ( القروض+ الأوراق المالية) / (الودائع + حقوق الملكية)**

وترجع أهمية إدراج أموال الملكية ضمن مقام المعادلة السابقة إلى أن البنك يدفع عنها عائد يزيد بكثير عن العائد الذي يدفعه على الأموال الأخرى التي يحصل عليها من المصادر الأخرى، ومن ثم يصبح من الضروري التأكد من كفاءة توظيف تلك الأموال.

**جـ- معدل توظيف الموارد المتاحة:** بتوسيع البنوك لآفاق جديدة لتنمية مواردها المالية تم لها الاستفادة من موارد جيدة كشهادات الإيداع القابلة للتداول، ولما كانت هذه الموارد غير مجانية فإنه ينبغي توجيهها في استثمارات مربحة، وهو ما تعكسه النسبة التالية:

**معدل توظيف الموارد المتاحة = (القروض+ الأوراق المالية) / (الودائع + حقوق الملكية + القروض)**

**د- نسبة القروض إلى مجموع الودائع:** تبين النسب السابقة مجموع التوظيفات دون التفرقة بينها، لكن الاستثمارات تتفاوت من حيث العائد المتولد عنها، فالقروض يتولد عنها عائد يفوق على استثمارها في الأوراق المالية، لذا يصبح من الضروري قياس العائد لكل نوع من أنواع الاستثمار، ونطرح هنا مؤشر القروض على الودائع أو كما يسمى بمعدل التحويل أو معدل إقراض الودائع، و هو نتاج القروض على الودائع. (طالب و المشهداني، 2011)

**معدل التحويل = القروض / الودائع**

**هـ- نسبة الاستثمار في الأوراق المالية إلى الودائع:** يمكن إيجاد نسبة القروض إلى الودائع بطرح نسبة القروض إلى الودائع من نسبة معدل توظيف الودائع، والمؤشر ممثل بالنسبة التالية: (طالب و المشهداني، 2011)

**نسبة الأوراق المالية إلى الودائع = الأوراق المالية / الودائع**

وكما سبق وأن قلنا فيمكن أن تنسب كل من القروض والأوراق المالية إلى الموارد التقليدية، أو إلى إجمالي الموارد المتاحة.

**ثانيا :نسب الربحية**

تشهد البنوك حديثا منافسة شرسة خاصة في الدول المتقدمة من طرف مؤسسات لا تمارس الوساطة المالية، هذا الأمر دفع بها إلى تنشيط مجالات كالالتزامات المقدمة والمستلمة وتوسيع مجال النشاطات الملحقة بالمهنة البنكية لكي تحافظ به على مداخيلها باعتبارها مؤسسة ربحية، ويبرز اتساع النشاطات المالية خارج الوساطة المالية وسيلة للبنوك لتعويض التآكل المتواصل لهامش الفائدة.

ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للبنك هو تعظيم أموال المساهمين، وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل عديدة من بينها قدرة البنك على تحقيق الأرباح، وعادة ما تقاس تلك القدرة بمجموعة من النسب يطلق عليها نسب الربحية، وفيما يلي مكونات هذه المجموعة من النسب:

أ. **معدل العائد على حقوق الملكية:** العائد على حقوق الملكية (رأس المال) **-** ( Return On Equity) -ROE و يساوي هذا المؤشر النتيجة الصافية مقسوما على إجمالي حقوق الملكية، و هكذا يمكن قياس النسبة المئوية للعائد لكل دينار من حقوق الملكية، و كلما ارتفع هذا العائد كان الأمر أفضل لأن هذا يعني توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين و إضافة المزيد إلى الأرباح المحتجزة و ذلك في الحالات التي تزيد فيها الأرباح. (نصر و فهد، 2009)

**معدل العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / حقوق الملكية**

**ب. معدل العائد على الأصول:** أما العائد على الأصول فيساوي النتيجة الصافية مقسوما على إجمالي الأصول، وهكذا يمكن قياس النتيجة الصافية لكل دينار من متوسط الأصول التي تم امتلاكها خلال هذه الفترة. ويرتبط ROE بـ ROA من خلال مضاعف حق الملكية -Equity Multiplier –EM حيث أن هذا الأخير يساوي إجمالي الأصول مقسومة على إجمالي حقوق الملكية كما يلي: (نصر و فهد، 2009)

**معدل العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية/ إجمالي حقوق الملكية**

**EM x ROA = ROE**

ويقوم مضاعف حقوق الملكية بمقارنة الأصول مع حقوق الملكية، حيث تشير القيمة الأكبر من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وهكذا فإن مضاعف حقوق الملكية يقيس درجة الرفع المالي كما يمثل مقياسا لكل من الربح والمخاطرة، ويؤثر الرفع المالي على أرباح البنك لأنه ذو تأثير مضاعف على ROA والتي تساهم في تحديد ROE. في نفس الوقت فإن الرفع المالي يمثل مقياس للمخاطرة لأنه يعكس حجم الأصول التي يمكن خسارتها قبل أن يصل البنك إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته، وهكذا فإن الرفع المالي يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية ROE وذلك في الحالات التي يكون فيها النتيجة الصافية موجبة، ولكن ذلك يشير في نفس الوقت إلى مخاطر رأسمال مرتفعة.

**جـ- معدل العائد على الودائع:** يقيس معدل العائد على الودائع مدى قدرة البنك على توليد الأرباح من الودائع التي نجح في الحصول عليها، وفيما يلي كيفية حساب هذا المعدل: (دريد، إدارة البنوك المعاصرة، 2012)

**معدل العائد على الودائع = صافي الربح / مجموع الودائع**

**د. معدل العائد على الأموال المتاحة:** يقيس هذا المعدل نسبة صافي الأرباح المتولدة إلى جملة الموارد المتاحة المتمثلة في الودائع وحقوق الملكية كما يلي:

**معدل العائد على الأموال المتاحة = صافي الربح / (حقوق الملكية + الودائع)**

**هـ- نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة:** يقترح حساب الهامش الحدي للفوائد، والذي يتمثل في طرح الفوائد التي كسبها البنك من الفوائد المستحقة على البنك، وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تغطية العوائد المكتسبة للفوائد المستحقة، وبالتالي تقيس مدى قدرة البنك على الوفاء بالفوائد المستحقة عليه من العائد الذي يحققه في توظيفاته، ويمثل بالنسبة الموالية:

**الهامش الحدي للفوائد = العوائد المكتسبة / الفوائد المستحقة**

وفي الأخير نود أن نشير إلى أن النسبة المطلقة لا تعني لقارئها شيئا، أي الحكم على ملائمة النسبة أو المعدل يتم على ضوء المقارنة مع نسب أو معدلات أخرى، ومن الشائع مقارنة هذه النسب مع مثيلاتها من البنوك الأخرى المتماثلة الحجم، أو مع متوسط الصناعة (صناعة البنوك)، أو ما يطلق عليها بمعايير الصناعة.

والملاحظ على المؤشرات البنكية أنها مؤشرات جزئية، نظرا لصعوبة الدمج والتعامل بالمؤشرات الكلية (التي تحتوي مدخلات ومخرجات متعددة)، ويجب على مؤشر الإنتاجية البنكي الجيد أن يحتوي على الأقل على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

-نوعية التكنولوجيا المستعملة، و على الخصوص اقتصاديات الحجم التي يمر بها البنك.

-إمكانية دمج التطور التقني عند الحساب.

-الكفاءة التي يتمتع بها البنك عند استخدامه لعوامل الإنتاج و كيفية تنظيم هذه الموارد لإنتاج الخدمة المصرفية.

إن النسب المحاسبية لا تأخذ هذه العوامل في الحسبان، أو لا يتم أخذها كما ينبغي إضافة إلى صعوبة تفسير نتائجها.

بعد سرد المؤشرات الضابطة للكفاءة البنكية يجب إدراك واقع الكفاءة الحديثة في البنوك من خلال الفرع التالي.

**الفرع الثالث: الكفاءة بالمفهوم الجديد في البنوك**

**أولا: لمحة عن المفهوم الجديد للكفاءة في المجال البنكي**

إعتاد الممارسون إلى قياس الكفاءة بالاعتماد على مؤشرات التكلفة أو النتائج، لكن هذا التطبيق يحتوي على فجوة مهمة، لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات المكونة للمنتجات و الموارد البنكية، بينما بالعكس فالأساليب المرتكزة على تقدير دالة التكلفة أو الربح تمكن من تصحيح هذه الفجوة و القياس الدقيق للفوارق الموجودة على مستوى التكلفة أو المداخيل لمختلف المؤسسات على مستوى التنظيم الداخلي أو اختيار الأنشطة، و يجري حساب الكفاءة كما بينا سابقا بمقارنة الفرق بين البنوك ذات الأداء الجيد (الكامل% 100) و التي تشكل الحدود الكفؤة مع بقية البنوك، و بالاستناد إلى الكفاءة النسبية فإذا لاحظنا أن متوسط الكفاءة في القطاع البنكي مثلا زادت فهذا يعني أن البنوك التي كانت مؤشرات كفاءتها أقل فإنها تقترب من البنوك ذات المؤشرات الجيدة، لكن البنك لا يتيسر له الاختيار بتطبيق تكنولوجيا معينة تتسم بالكفاءة كما في المجال الصناعي، لذلك يمكن استخدام مقاربة اقتصادية و القيام بتقدير هذه الحدود انطلاقا من معلومات محاسبية. (Chaffai & Dietsch, 1999)

ويظهر مصدر عدم الكفاءة في المؤسسات المالية نتاج تزاوج عاملين هما:

– **الكفاءة الفنية:** والتي تخص حجم ونوعية الهيكل الإنتاجي للبنك، والذي يمكن من تقديم خدمات أكبر بأقل الموارد.

– **الكفاءة السعرية (التخصيصية)**: والناتجة عن اختيار التشكيلات الفنية الأقل تكلفة والتشكيلات من المنتجات الأكثر مردودية.

في كثير من الأحيان لا يوجد ارتباط وثيق بين مؤشرات الكفاءة و بين الأداء المالي للبنوك، أما من ناحية الكفاءة التكلفية و الكفاءة الربحية فتشير الدراسات إلى أن البنوك لا تركز على جانبين، أي البنوك التي تحقق كفاءة جيدة من حيث تخفيض التكلفة ليس بالضرورة أن تحقق كفاءة من حيث زيادة الأرباح، و العكس صحيح أي البنوك التي تتميز بمؤشرات كفاءة ربحية جيدة لربما تتميز بضعف كفاءتها من حيث تقليل التكاليف، و بالتالي فالأداء الجيد للبنوك في جانب يمكن أن ينجر عنه قصور في الجانب الأخر، و يمكن إرجاع ذلك إلى عاملين هما:

– الإنتاجية في البنوك يمكن أن تتأثر بالمشاكل التنظيمية الداخلية أو بمصدر عدم الكفاءة المجهول Inefficience-X، البنوك التي تحقق معدلات أرباح عالية ليس لها الدافع الكبير للضغط على تكاليف التسيير وترشيد أنشطتها.

– البنوك المتحكمة جيدا في تكاليفها يمكن أن تختار (أو عن طريق ضغط المنافسة) سياسة تجارية هجومية مضرة بمردوديتها. (Descamps & Soichot, 2002)

**الفرع الرابع: إختيار متغيرات الكفاءة في البنوك**

يجب في بادئ الأمر أن يتفق المحللون ومسيرو البنوك حول الأرضية التي يجب أن تنجز عليها دراسة الكفاءة، فالباحث يجب أن يراعي المعلومات الخاصة بكل بنك وتكون مفيدة للمسير لتحسين أداء البنك، وقبل أن يجرى قياس الكفاءة يجب التساؤل عن المسار الذي ينتهج.

و بينت بعض الدراسات عن صعوبة قياس الكفاءة البنكية، لسبب تعدد المنتجات البنكية وتشابكها مع بعضها (لهذا يظهر مصطلح البيع التقاطعي –Cross Selling- في هذا المجال) إضافة إلى أن بعض الخدمات لا يدفع ثمنها مباشرة، بالإضافة إلى دور السلطات النقدية للبلاد في التأثير على طريقة عرض و تسعير المنتجات البنكية، هذا ما يطرح أكثر من طريقة لقياس الكفاءة البنكية، و يبدو أمر اختيار المتغيرات التي سوف تمثل كفاءة البنك أمر دقيق وحساس لأنها المتغيرات التي يترتب عليها مؤشر الكفاءة، و ما هي المتغيرات التي ننصح البنك بتخفيضها و المتغيرات التي يجب تعظيمها، فمثلا يطرح التساؤل إن كانت القروض غير الجيدة (الديون المعدومة و المشكوك فيها) كمخرجات؟، و التي تعتبر مخرجات أنتجها البنك، لكن البنك لا يرغب في زيادتها ليصبح البنك الأكثر إنتاجا للديون المشكوك فيها، و بالتالي كيف يمكن حل المشكلة، خلص علماء الكفاءة و الإنتاجية إلى طريقتان، الأولى: أن تترك هذه الديون في جانب المخرجات لكن باستعمال مقلوبها (1/القروض غير الجيدة)،

والطريقة الثانية أن تدمج في المدخلات ونقصانها يدل على كفاءة البنك، وهناك أمر مهم يطرح إذ هل يجب معاملة الإيداعات كمخرجات.

وبالتالي تدل على كفاءة البنك في جذب الودائع، أو اعتبار الودائع كمدخلات وتدل على أن البنك بحجم قليل من الودائع يوزع قروض أكثر، ويطرح إشكال موقع الودائع سواء في المدخلات أو المخرجات المقاربة التي يتناولها قياس الكفاءة في البنوك، إذ هل يمكن معاملة البنك كمؤسسة إنتاجية عادية أم يجب إدخال خصوصياته كمؤسسة مالية ؟، لذلك انقسم رأي الباحثين إلى وصف مسار الإنتاج البنكي من خلال مقاربتين هما:

**أولا: المقاربة بالإنتاج**

من خلال وجهة النظر هذه فإن الإنتاج البنكي يقوم على مقياس فيزيائي، و المتمثل في عدد العمليات التي جرت خلال السنة المالية، و عليه فإن المدخلات يجب أن تتمثل في عنصرين فقط هما :رأس المال و العمل، وسائل الإعلام، فروع البنك، بينما تعتبر كل من :عدد حسابات الودائع، و عدد عمليات منح القروض المثل الأحسن للمخرجات البنكية، و عليه من خلال هذه المقاربة يرى البنك بأن الزبون الذي يجري عمليات أكثر(إيداع-سحب -تحويل) ذو مردودية بالمقارنة مع الزبون الذي يجري عملية واحدة، حتى و إن كانت تفوق في قيمتها المالية العمليات التي أجراها الزبون الأول، وبهذه المقاربة يصبح سلوك البنك غير عقلاني و سيتحمل مصاريف إدارة العمليات وإدارة الحسابات (مصاريف غير منتجة)، و هذه المقاربة تستثنى الفوائد التي تدفع للمودعين من المدخلات.

**ثانيا: المقاربة بالوساطة**

تأخذ وجهة النظر هذه البعد المالي للعمليات التي تحصل في البنك خلال فترة زمنية معينة، ويرى البنك كوسيط بين المودعين والمستثمرين، فيجمع البنك الإيداعات والالتزامات الأخرى ويوظفها في أصول مربحة، مثل القروض، السندات والاستثمارات الأخرى، ويقاس الإنتاج البنكي عن طريق المجمعات المالية للبنك مقيمة بالوحدات النقدية، والتي هي عبارة عن :الودائع، القروض، وبقية الاستثمارات المالية، وبهذه المقاربة فإن الودائع تعتبر كمدخلات مثلها مثل العمل ورأس المال.

وفي العديد من الدراسات السابقة تم استبعاد المقاربة بالإنتاج رغم عدم رضا البعض، وذلك بحجة أن استقطاب الودائع تعتبر عملية مكلفة نظرا لما تأكله من عناصر الإنتاج وما يدفع مقابلها من أسعار فائدة

للمودعين، لكنها تعتبر عملية جوهرية تساهم في زيادة الأرباح بالمقارنة مع توجه البنك إلى السوق المالي أو النقدي المكلفين. ولا تحسم المتغيرات المذكورة آنفا رسم الكفاءة البنكية بل هناك متغيرات أخرى.

**الفرع الخامس: المتغيرات الأخرى المؤثرة في كفاءة البنوك.**

سيتم سرد جملة من العوامل غير الإدارية والتي تجعل من البنك يتبوأ مراتب كفاءة عالية

**أولا: تكنولوجيا المعلومات.**

إن التطورات التكنولوجية يمكن أن يكون لها أثر في تغيير شكل دالة التكلفة، وبالتالي منحنى التكلفة المرسوم على شكل حرف **U** يمكن أن يتغير فتنخفض قاعدته إلى أسفل، ويمكن كذلك بفضل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات أن ينزلق جانبه الأيمن إن أمكن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري بصفة كبيرة، وبالتالي فالحجم الأمثل للبنك يمكن أن يزيد مع الوقت.

وسمحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال للبنك بالتواصل مع زبائنه بالكم والوقت غير المحدود، الأمر الذي أضفى على العلاقة" بنك–زبون "سهولة وارتياح لكلى الطرفين، ومن جملة المزايا التي أضفتها تكنولوجيا المعلومات كقنوات توزيع أو كبنوك إلكترونية ما يلي:

- ✓ التواصل مع الزبائن دوليا، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية.
- ✓ تحسين الإنتاجية وزيادة خلق القيمة المضافة.
- ✓ فعالية وسرعة العمليات، ما يمثل تحسن في تقديم الخدمة.
- ✓ الرشاد في إنشاء الشبابيك والوكالات.
- ✓ السرعة في تصنيف ملفات طلب القرض.
- ✓ اتصال دائم مع الزبائن، وبالتالي إدراكا جيدا للطرف الأخر.
- ✓ تركيز جهد فرق العمل على العمليات ذات القيمة المضافة العالية. (Saïdane, 2006)

**ثانيا: إقتصاديات التنويع.**

تبين الدراسات أن تكلفة إنتاج منتجين تحت سقف إدارة واحدة أقل تكلفة من إنتاج كل منتج تحت إشراف إدارتين منعزلتين وهو ما يعرف باقتصاديات التنويع، حيث يفضل الزبون الاتجاه إلى شباك واحد للحصول على خدمات كثيرة، وهو ما يجعل البنك يحقق مداخيل أكثر إذا إقترح على زبائنه خدمات متعددة، وحتى الخدمات التي تختص بها مؤسسات مالية أخرى كالتأمين، ويحقق البنك خطر أقل بالتنويع في مصادر الدخل، ويعود سبب وجود اقتصاديات التنويع سواء بتقليل التكلفة أو زيادة المداخيل لجملة من الأسباب هي:

**أ. الحجم المعتبر للتكاليف الثابتة:** عندما توجد القدرة الزائدة، التكاليف الثابتة وشبه الثابتة والوكالات والفروع المبنية، معالجة البيانات المكلف، فيمكن لهذه التكاليف أن توزع على مجموعة موسعة من المنتجات.

**ب. إقتصاد المعلومات:** حيث يمكن للمعلومات المكدسة عن الزبائن سواء فيما يخص القروض، الودائع، الخدمات الأخرى من أن تستعمل مرة أخرى في تخفيض تكاليف عدم سداد القرض، والتقدير مستقبلا في احتمال المنتجات والخدمات التي يرغبها الزبون.

**ج. تخفيض الخطر:** يمكن للتنويع في أصول (استخدامات) البنك من تخفيض مخاطر المحفظة البنكية ومخاطر سعر الفائدة، حيث البنوك قد ترغب في تحمل تكاليف تشغيلية أو تكاليف سعر الفائدة في سبيل تخفيض الخطر في مداخيلها، ومثل هذا التنويع فهو معزز كذلك بتنظيمات حكومية.

**د. تخفيض التكاليف على الزبون:** إن التكاليف البنكية المتحملة من طرف الزبون يمكن أن تخفض عندما يقوم الزبون مثلا بوضع ودائع تحت الطلب، حسابات توفير، قرض، في آن واحد، حيث يسهل الأمر على البنك لأن هناك عمليات متعدد على حساب واحد فقط، وكذلك الأمر بالنسبة للعمليات الأخرى، ويشترط البنك للاستجابة لهذا الطلب المركب إلى الحد الذي تبدأ فيه التكلفة بالزيادة بالمقارنة مع المداخيل المحققة، أو أكبر حصة يحصدها البنك في السوق، أو أقصى ارتفاع لأسهم البنك.

**ثالثا: دورة حياة المنتج.**

في المجال البنكي و كغيره من المجالات فإن ولادة منتج أو تقنية جديدة تظهر في البداية باحتشام فيكون الطلب على المنتجات البنكية في هذه المرحلة ضعيفا نظرا لغرابتها في السوق، حيث مثلا ظهر الإقبال على الصراف الآلي ضعيفا مما فرض على البنك القيام بحملات إعلانية واسعة للتعريف و إخبار الجمهور بأهمية استخدام هذا الجهاز و إرشادهم إلى كيفية استخدامه، ثم يدخل المنتج البنكي مرحلة النمو كمرحلة ثانية، فيتعرف الأفراد على الخدمة و مدى تميزها فيزيد الطلب عليه، و يبلغ المنتج أو الخدمة البنكية أوجه في مرحلة النضج كمرحلة ثالثة، فيكون الطلب في أعلى أوجه و يبلغ مرحلة الازدهار و تشتد المنافسة، ثم يتوجه المنتج البنكي إلى المرحلة الرابعة فيشهد تدهورا فيقل الطلب على الخدمة لعدة أسباب منها :عدم تلبية رغبات وطموحات الأفراد، ظهور خدمات بنكية ذات منافع أكثر، عدم كفاءة مقدمي الخدمة، وجود خلل في الأنظمة التوزيعية. (الصميدعي و يوسف، 2005)

وبالتالي فمؤشرات الكفاءة عند تقييم بنك ما في حالة بلوغ منتجاته مرحلة النضج تختلف عن النتائج عند التقييم في بقية المراحل، ولكن ليس كل المنتجات تتعرض لهذه الدورة، فبالنسبة للزبائن من الجمهور فالطلب مستقر، أما بالنسبة للشركات والمهنيين فالعكس، خاصة في عمليات السوق المالي، إدارة الأصول، الإستشارة والنصح، فهناك تطلع دائم للمنتجات والخدمات الجديدة.

**خلاصة الفصل**

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم الأدبيات المتعلقة بالكفاءة البنكية وطرق قياسها، وذلك باعتبار أن قياس الكفاءة مرتبط بالأداء الاقتصادي ومدى تطوره وتنظيمه في أي مجتمع أو منظمة، كما تم أيضا توضيح العلاقة بين مصطلح الكفاءة وبعض المصطلاحات الاقتصادية الأخرى كالأداء، الإنتاجية والفعالية نظرا للتقارب والتداخل الموجود بين هذه المفاهيم.

كما تم أيضا وبصورة خاصة توضيح مفهوم وأنواع الكفاءة البنكية، حيث لا يختلف مفهومها في المؤسسات المصرفية عن غيرها من المؤسسات الإقتصادية من حيث المبدأ، وتم توضيح أساليب قياس الكفاءة المصرفية الذي يختلف عن باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى نتيجة اختلاف طبيعة نشاط المؤسسات المصرفية وصعوبة تحديد مدخلاتها ومخرجاتها وكذا اختلاف القوانين، والتي من بينها أدوات التحليل المالي والأدوات الكمية لقياس الكفاءة المصرفية ولعل أهمها الطريقة المعلمية المتمثلة في طريقة الحد العشوائي لقياس الكفاءة Stochastic Frontier Analysis ( SFA ) المستعملة في دراستنا.

# الفصل الثالث

# الدراسات السابقة والدراسة الميدانية

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم الدراسات التي تطرقت إلى علاقة الحوكمة بالكفاءة البنكية، بالإضافة إلى تحديد خطوات الدراسة التطبيقية وذلك من خلال مبحثين، يعرض المبحث الأول الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة موضوع علاقة الحوكمة بكفاءة البنوك، أما المبحث الثاني فسيشمل الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى منهجية الدارسة من حيث إجراءاتها والأدوات المستخدمة سواء الأدوات الكمية أو البرامج الإحصائية والقياسية بالإضافة إلى قاعدة بيانات الدارسة التي تم ضبط كل من عينتها ومتغيراتها، مع تحليلها إحصائيا.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

تعتبر الدارسات السابقة جانبا محوريا في عملية تحقيق الدارسة العلمية والتعزيز من قيمة ومصداقية البحث العلمي، وذلك لما لها من أهمية بالغة في اكتشاف وتحديد مشكلة الدارسة وأهدافها وإجراءات سيرها من أجل ضبط المحتوى النظري، تحديد عينة الدراسة ومتغيراتها، وأدوات الدارسة التطبيقية بالإضافة إلى أساليب اختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف معها، كما تمكن هذه الدارسات الباحث من مناقشة نتائج دارسته على ضوء ما توصل إليه من نتائج وتوصيات في الدارسات السابقة، حيث تعددت الدارسات السابقة في موضوع قياس الكفاءة على مستوى المؤسسات المصرفية، استخدمت أغلبيتها الأسلوب غير المعلمي "أسلوب تحليل مغلف البيانات" في حين تناست الأسلوب المعلمي "تحليل الحدود العشوائية"، في حين نجد أن الدراسات التي اهتمت بموضوع الكفاءة البنكية وعلاقتها بالحوكمة قليلة جدا، وسيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة أهم الدارسات السابقة التي تناولت سواء موضوع كفاءة البنوك أو الحوكمة البنكية أو الموضوعين مجتمعين معا.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

**دراسة** (بن عمارة و عطية، 2011) **بعنوان "الحوكمة في البنوك الجزائرية في ظل الالتزام بمتطلبات بازل للرقابة المصرفية"**

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة في القطاع البنكي باعتباره القطاع الأساسي للتنمية، والدور الفعال الذي تقوم به مبادئ وآليات الحوكمة في زيادة كفاءة أداءه، وتبيان دور السلطات الإشرافية في الجزائر في وضع أسس الحوكمة على مستوى القطاع البنكي من خلال مجموعة من القوانين والتشريعات التي تساهم في تحقيق الإدارة الرشيدة للبنوك .

وخلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة باعتباره الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ، وتطوير القوانين والتشريعات وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإعداد الأطر

القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها خاصة فيما يتعلق بمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية، وكذا العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك، وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.

**دراسة** (بن ختو و قريشي، 2013) **بعنوان "قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الكفاءة المصرفية لمجموعة من البنوك الوطنية والعربية والأجنبية العاملة بالجزائر التي تم اعتمادها بعد صدور قانون النقد والقرض 90-10 أي في ظل التحولات التي شهدتها الجزائر نحو اقتصاد السوق. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس كفاءة البنوك التجارية العاملة بالجزائر باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA، حيث اعتمدت الدراسة على التقارير المالية للبنوك محل الدراسة لسنة 2010 لتحديد مدخلات ومخرجات النموذج لتقييم كفاءة البنوك، وقد أجريت الدراسة على 10 بنوك تجارية عاملة في الجزائر قسمت إلى ثلاث بنوك وطنية وأربع بنوك عربية وثلاثة بنوك أجنبية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن معظم البنوك محل الدراسة تتمتع بوفرة في الموارد وهو ما يعكس ضعف الاستثمارات المصرفية لديها، كما أشارت النتائج إلى أن البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر أكثر كفاءة من البنوك الوطنية والعربية إذ أن مؤشرات الكفاءة لا ترتبط بحجم هذه البنوك.

**دراسة** (عبد الله حلس و ناهض فؤاد الهبيل، 2014) **بعنوان: "قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA، دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين"**

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تمتع المصارف المحلية الفلسطينية بالكفاءة المصرفية، حيث تم استخدام منهج التحليل القياسي بتحليل نموذج حد التكلفة العشوائية SFA كنموذج كمي، وقد قدرت دالة التكاليف اللوغارتمية المتسامية بهدف قياس مرونات الإحلال، و مرونات الطلب السعرية لمدخلات المصارف، ووفورات الحجم والنطاق، وقد تم استخدام برنامج Frontier 4.1 لقياس الكفاءة التشغيلية لعينة الدراسة التي تتكون من سبعة مصارف محلية فلسطينية، حيث تم جمع بيانات متغيرات الدراسة عن طريق التقارير السنوية لهذه المصارف خلال الفترة ما بين 2006-2011.

خلصت هذه الدراسة إلى أن المصارف الفلسطينية محل الدراسة بشكل عام تتمتع بالكفاءة من حيث إمكانية الإحلال بين مدخلاتها، لكنها لا تتمتع بالقدرة على التحكم في تكاليفها من خلال أسعار مدخلاتها حيث أنها لم تحقق مرونة طلب سعرية لكل من العمل ورأس المال الثابت ولكنها حققت مرونة طلب سعرية في عنصر رأس المال النقدي، كما أنها لم تحقق وفورات حجم ولا وفورات نطاق، كما أظهرت نتائج تقدير الكفاءة

التشغيلية للمصارف الفلسطينية محل الدراسة بأنها حققت مستوى جيد من الكفاءة التقنية لكنها تعاني من ضعف الكفاءة التخصيصية وبالتالي كفاءة التكاليف.

أوصت الدراسة المصارف الفلسطينية بالعمل على رفع كفاءتها من خلال الارتقاء بكفاءة العنصر البشري وتحديث المصارف، ودراسة إمكانية الاندماج فيما بينها لتقوية مراكزها المالية، وتقديم خدمات مصرفية مستحدثة لمواجهة المنافسة الشديدة في ظل تحرير تجارة الخدمات المصرفية، كما توصي المصارف بالمزج بين المدخلات بشكل أفضل.

**دراسة** (بوعبدلي و عمان، 2016) **بعنوان " قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA: دراسة حالة لبنك الخليج الجزائر AGB للفترة 2010-2015"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الكفاءة التشغيلية لبنك الخليج الجزائر AGB ومدى إدارته لمخاطر السيولة. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الكفاءة التشغيلية في بنك الخليج الجزائري، وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية في جمع البيانات والتي شملت الكتب والدوريات والأدبيات المنشورة، بالإضافة إلى التقارير المالية الصادرة عن البنك موضوع الدراسة.

في هذه الدراسة تم استخدام أسلوب مغلف البيانات لقياس كفاءة بنك الخليج الجزائري في إدارة مخاطر السيولة خلال الفترة ما بين 2010-2015 ، حيث تمثلت المدخلات في (الديون و المصاريف العامة للاستغلال)، أما المخرجات فتمثلت في (القروض، صندوق المخاطر المصرفية العامة ، بند لمواجهة المخاطر والأعباء).

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن البنك قد حقق كفاءة نسبية كاملة بنسبة 100 % على مستوى الكفاءة التامة أو الفنية، وقد كان أدنى مستوى لكفاءة البنك في العام 2013 حيث وصلت إلى 90 % كنتيجة لمجموعة من المعوقات التي واجهته، إلا أن البنك قد استطاع تجنب هذه المخاطر والصعوبات في الأعوام اللاحقة ليحقق مستوى كفاءة نسبية تامة في السنوات اللاحقة.

**دراسة** (جلاب، 2017) **بعنوان "مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة المصرفية في مواجهة الأطراف الآخذة (المودعين والمساهمين) مع الإشارة لحالة الجزائر"**

من خلال هذه الدارسة تم الربط بين مساهمة هيئة مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة المصرفية الداخلية الرئيسية وتحقيق تطلعات ومصالح الأطراف الآخذة الرئيسية للمصارف الجزائرية حيث تم استخلاص الاستنتاجات التالية:

– بالرغم من الإصلاحات المصرفية التي شهدها النظام المصرفي الجزائري إلا أنه لم يرقى إلى مصف مستوى المعايير الدولية في ممارسة النشاط المصرفي، بدليل مظاهر سوء الحوكمة المصرفية التي شهدها من إفلاس للبنوك، وأخرى لازال يعرفها ولا تغفل عن الكثيرين مثل الاختلاسات، ومختلف أشكال الفساد المالي والإداري في العديد من القطاعات الأخرى كذلك التي حالت دون تطوره.

– إن التركيز على تطبيق نظام حوكمة مصرفية فعال هو ضرورة حتمية وهو بمثابة حماية للاقتصاد وبالتالي التركيز على مصالح وتطلعات كل من المساهمين وأصحاب الودائع والأطراف الأخرى.

– يرجع العديد من الخبراء إشكالية النهوض بالتنمية في الجزائر إلى مسؤولية المصارف في القيام بهذا الدور، وبالإسقاط للدور الحوكمي للمصارف نجد أن هذا من مسؤولية مجالس إدارتها والخلل المسجل في أدوارها على النحو المطلوب.

– من خلال بعض القوانين والتنظيمات يعرف القطاع الصرفي الجزائري بداية لتطبيق معايير الكفاءة والنزاهة في اختيار أعضاء مجالس إدارة البنوك، وهذا يعتبر ضمان لثقة المتعاملين وذوي المصالح وتعزيز الرقابة الداخلية والتحكم في المخاطر.

– إن التركيز على مصالح الأطراف الآخذة ضمن نظام حوكمة مصرفية جزائرية، جاء من خلال الاهتمام بفئات المساهمين في البنوك وتعزيز الثقة في النظام المصرفي ككل، أيضا التركيز على فئة أصحاب الودائع من الجمهور والمسيرين.

– على الرغم من تطرق القوانين والتنظيمات والتشريعات الماسة بالنظام المصرفي في الجزائر إلى العديد من النقاط في مجال حماية مصالح كل من أصحاب الودائع والمساهمين ومسؤولية أعضاء مجالس الإدارة وتعييناتهم إلا أنه لم تخض بعمق أكثر في مضامين وتفصيل هذه الجوانب بعيدا عن الجوانب الشكلية فقط.

**دراسة** (بن خنزناجي، 2018) **بعنوان "استخدام طريقة تحليل مغلف البيانات DEA في قياس الكفاءة المصرفية للبنوك التجارية – دراسة تحليلية لعينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة (2012–2016)"**

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية المتعلقة بمدى تمتع البنوك التجارية الجزائرية بالكفاءة المصرفية باستخدام طريقة تحليل مغلف البيانات، شملت الدراسة عينة مكونة من سبعة بنوك خلال الفترة 2012-2016 ، بحيث تم استخدام طريقة تحليل مغلف البيانات DEA الذي يصنف البنوك إلى مؤشر كفاءة محصور ما بين 0 و 1، وذلك بالاعتماد على نموذج BBC ذات التوجه الإخراجي في قياس كفاءة البنوك يعني إمكانية زيادة المخرجات البنكية مع الاحتفاظ بمستوى معين من المدخلات البنكية ، وتم التوصل من خلالها إلى مجموعة من

النتائج تم تحديد على أساسها البنوك الكفؤة وغير الكفؤة ، وكذا تحديد التحسينات المطلوبة بالنسبة للبنوك غير الكفؤة حتى تصل إلى تحقيق الكفاءة التامة.

**دراسة** (فاندي و تشوار، 2018) **بعنوان "دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة المؤسسة"**

جاء في محتوى هذه الدراسة أن المؤسسة الاقتصادية هي القلب النابض للاقتصاد والحلقة التي تصل بين مجموع الأعوان الاقتصادية فانهيارها يعني انهيار الاقتصاد الوطني ككل وهذا من أهم الأسباب الأساسية التي جعلت من الدارسين والدولة الاهتمام بالقوانين الردعية التي تحاول المحافظة على هذه المؤسسات ومالكيها ومساهميها هذا من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بالإداريين والحفاظ على حقوقهم.

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية يعني تطور الاقتصاد وانتعاش الدولة لهذا من الواجب محاولة الرفع من أدائها وفعاليتها وبالتالي محاولة الوصول إلى الكفاءة، وبما أن هذه الأخيرة مرتبطة بالإدارة فهذا يعني الاهتمام بها من حيث ضبط القوانين والمبادئ الأساسية لها وكل هذا يمكن التكلم عنه في حوكمة الشركات، حيث جاءت بمجموعة من القوانين والأسس وكان ذلك نتيجة مجموعة من التطورات والنظريات التي كانت تحاول في كل مرة ضبط الأسس والخصائص الخاصة بالمؤسسة والإدارة.

وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق الحوكمة لها أهمية كبيرة في أنه:

- يبعث قدر معتبر من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق أكبر العوائد.
- تعظيم القيمة السوقية لأسهم المؤسسات وهذا ما يكسبها سمعة جيدة خاصة من مبدأ الشفافية والمسؤولية بالمساءلة وبالتالي يفتح أمامها المجال في توفير مصادر التمويل المختلفة سواء كانت محلية أو أجنبية من أجل الزيادة في ثرواتها.
- تجنب المؤسسات الوقوع في مختلف المشاكل.

**دراسة** (الأطروش و السيد، 2019) **بعنوان " قياس كفاءة أداء البنوك المصرية باستخدام التحليل الغلافي للبيانات"**

تهدف الورقة البحثية لقياس كفاءة أداء البنوك المصرية بواسطة التحليل الغلافي للبيانات. تم تجميع البيانات لعدد 22 بنك يعملون بالسوق المصرية و تم تصنيفهم إلى ثلاث فئات: بنوك محلية تضم ثالثة عشر بنكا، بنوك عربية تشمل خمسة بنوك ،بنوك إسلامية تضم أربعة بنوك للفترة من 2010 إلى 2016 . وتم استخدام مؤشرات صافي الربح و القروض والودائع و الاستثمارات كمخرجات. أظهرت النتائج العملية وجود اختلافات جوهرية بين البنوك وفقا لتصنيفها ووفقا لكل عنصر من المخرجات. و أظهرت النتائج أيضا تحسن أداء وكفاءة بعض البنوك المحلية وتدهور الكفاءة للبعض الأخر.كما أظهرت أيضا تحسن أداء بعض البنوك وفقا لبعض المؤشرات وانخفاض

مؤشرات الكفاءة وفقا للمؤشرات الأخرى. وأخيرا أظهرت النتائج تأثر أداء بعض البنوك بالأحداث السياسية خلال فترة الدراسة فتأثرت معدلات الربحية والاستثمارات والقروض المقدمة والقدرة على جذب الودائع بينما لم تتأثر البنوك الأخرى بتلك الأحداث. و من ثم يتوجب على البنوك ذات مؤشرات الكفاءة المنخفضة ومعدلات الأداء المتدنية تغيير السياسات والاستراتيجيات المتبعة وإتباع سياسات وإستراتيجيات تهدف لمعالجة أوجه القصور وتحسين الأداء والخدمة المقدمة وجذب عملاء جدد وتطوير الفروع وتقديم منتجات وخدمات بنكية جديدة .كما يتوجب دمج مجموعة من البنوك الصغيرة ذات الكفاءة المنخفضة ومؤشرات الربحية المتدنية مع بعضها البعض لتصبح كيانات كبيرة لتحسين أداءها وأيضا تتبع أساليب نجاح البنوك الكفؤة لتطوير الأداء ورفع مؤشرات الربحية.

**دراسة** (جعدي و الخطيب نمر، 2019) **بعنوان "قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية "دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2008-2017"**

تتناول هذه الدراسة قياس الكفاءة التشغيلية لعينة من البنوك العاملة بالجزائر، والمكونة من 07 بنوك، بنكين عموميين وبنك مختلط وأربع بنوك خاصة أجنبية خلال الفترة 2008-2017، حيث قمنا بدراسة قياسية بإتباع طريقة حد التكلفة العشوائية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن البنوك صغيرة الحجم أكثر كفاءة في إدارة تكاليفها من البنوك كبيرة الحجم، كما أن البنوك الجزائرية محل الدراسة تتمتع بالكفاءة من حيث الإحلال بين مدخلاتها، إلا أنها لا تتمتع بالقدرة على التحكم بتكاليفها من خلال أسعار مدخلاتها لأنها لم تحقق مرونة طلب سعرية، كما أن البنوك العاملة بالجزائر محل الدراسة لم تحقق وفورات حجم عدا بنكين صغيري الحجم، إلا أنها حققت وفورات نطاق تمكنها من تنويع منتجاتها.

**دراسة** (بن علي الوابل، 2019) **بعنوان " قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA خلال الفترة 2013-2017"**

في هذه الورقة البحثية تم استخدام تحليل مغلف البيانات DEA بشقيه االمدخلات والمخرجات تحت افتراض ثبات غلة الحجم (CRS) وعوائد الحجم المتغيرة (VRS)، للتحقق في كل من الكفاءة الفنية والكفاءة الحجمية للقطاع المصرفي السعودي خلال الفترة (2013 – 2017). يعتبر كل بنك بمثابة وحدة اتخاذ القرار (DMU) التي تنقل مدخلات متعددة لإنتاج مخرجات متعددة. ومن ثم تحدد درجة الكفاءة النسبية التامة لكل وحدة من خلال مقارنة مدخلاتها المتعددة ومخرجاتها المتعددة، وقد شملت الدراسة استخدام مدخلين (حقوق المساهمين والودائع) ومخرجين (القروض وإجمالي الموجودات). وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك فائض في الموارد المتاحة لدى بنوك الدراسة غير الكفؤة؛ أي أن موارد هذه البنوك تفوق استخدامها مما يوضح ضرورة زيادة الاستثمارات المصرفية لدى البنوك السعودية حتى تستطيع تحقيق الكفاءة النسبية التامة، حيث توصلت الدراسة إلى أن (البنك السعودي البريطاني، البنك العربي الوطني، مصرف الإنماء، بنك الجزيرة) قد حققت

درجات الكفاءة النسبية التامة مما يوضح قدرة هذه البنوك على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، بينما يمكن لمجموعة سامبا المالية وبنك الرياض والبنك الأول ومصرف الراجحي وبنك الاستثمار والبنك السعودي الفرنسي تحقيق الكفاءة النسبية التامة عند قيامهم بتخفيض مدخلاتهم، كما يمكن للبنك الأهلي التجاري و بنك البلاد تحقيق الكفاءة النسبية التامة عند قيامهما بتخفيض مخرجاتهما و مدخلاتهما.

**دراسة** (زغود، 2019) **بعنوان "تأثير خصائص مجلس الإدارة على إدارة الأرباح : دراسة اختبارية على عينة من شركات المساهمة العائلية بالجزائر خلال الفترة 2010-2016"**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير خصائص مجلس الإدارة على إدارة الأرباح لعينة مكونة من 42 شركة مساهمة عائلية بالجزائر خلال الفترة 2010-2016، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على بناء نموذج ديناميكي لبيانات بانل Dynamic Panel Data Model حيث تضمن إدارة الأرباح كمتغير تابع وحجم مجلس الإدارة، الملكية الإدارية، ملكية المدير التنفيذي (رئيس مجلس الإدارة) كمتغيرات مستقلة، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى المؤثرة على تلك العلاقة، ولتقدير ذلك النموذج تم استخدام طريقة العزوم المعممة Generalised Method of Moments (GMM).

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كل من حجم مجلس الإدارة، الملكية الإدارية وإدارة الأرباح في شركات المساهمة العائلية بالجزائر، ووجود علاقة عكسية بين ملكية المدير التنفيذي (رئيس مجلس الإدارة) وإدارة الأرباح في شركات المساهمة العائلية بالجزائر.

**دراسة** (يعقوب و بوشرف، 2020) **بعنوان "أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية"**

تهدف هذه الورقة إلى دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء المؤسسات الاقتصادية، استخدمت بيانات على مدى ثلاث سنوات من 2015 إلى 2017 لعينة مكونة من 10 شركات مساهمة عاملة بالجزائر، تم تحديد ثلاث خصائص لمجلس الإدارة: حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس والازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، أما الأداء فتم قياسه من خلال العائد على حقوق الملكية ROE والعائد على الأصول ROA.

تشير النتائج أن لاستقلالية المجلس والازدواجية أثر ايجابي على أداء المؤسسات محل الدراسة أما عن حجم مجلس الإدارة فقد أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي على الأداء.

**دراسة** (الراعي، تايه، و الحرازين، 2020) **بعنوان " قياس كفاءة البنوك التجارية العاملة في فلسطين باستخدام تحليل مغلف البيانات"**

تهدف هذه الدراسة لقياس كفاءة المصارف التجارية العاملة في فلسطين بشقيها التقني والحجمي وذلك لتحديد المصارف الكفؤة التي استطاعت استخدام القدر المتوفر من المدخلات لتحقيق مخرجات أكبر، وتحديد

المصارف غير الكفؤة التي لم تستطع تحقيق مخرجات أكبر بما هو متوفر لها من مدخلات، هذا بالإضافة إلى تحديد أوجه التحسينات المطلوبة التي يجب على المصارف غير الكفؤة تطبيقها من أجل الوصول إلى درجة الكفاءة النسبية التامة. وقد استخدمت الدراسة المنهج التقيمي لقياس كفاءة المصارف التجارية العاملة في فلسطين بالاعتماد على أسلوب تحليل مغلف البيانات وباستخدام البيانات المالية المضمنة في التقارير السنوية الصادرة عن تلك البنوك خلال الفترة 2008- 2017 لبنود المدخلات والمخرجات المضمنة في نموذج الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تمثلت أهمها في أن معظم المصارف التجارية الفلسطينية لا تحسن التوليف بين عناصر المدخلات لتحقيق حجم معين من المخرجات ، كما أشارت النتائج إلى أن البنك العربي هو المصرف الوحيد الذي استطاع تحقيق درجة الكفاءة النسبية التامة في المتوسط خلال فترة الدراسة، بينما لم تستطع أي من البنوك الأخرى الوصول إلى هذه الدرجة في متوسط درجات الكفاءة خلال فترة الدراسة، وأخيرا فقد أظهرت النتائج تساوي أعداد البنوك الوافدة مع البنوك المحلية التي استطاعت الوصول إلى درجة الكفاءة النسبية التامة خلال العام 2017. وقد أوصت الدراسة أن يقوم مدراء المصارف الذين لم تحقق بنوكهم الكفاءة النسبية المطلوبة (غير كفء) بدراسة الأسباب التي تحول دون ذلك لمعرفة مواطن الضعف في المدخلات والمخرجات حتى يتمكنوا من استغلال الموارد المتاحة لهم بشكل أفضل، كما أن الاطلاع على بيئة العمل الداخلية للبنوك المنافسة التي حققت مستويات الكفاءة النسبية التامة بحيث تشكل هذه المصارف بطريقة عملها وحدات مرجعية يمكن الاقتداء بها في إدخال أساليب عمل جديدة تضمن لهذه البنوك الوصول إلى درجات الكفاءة النسبية التامة.

**دراسة** (صالح الجويسم و عبد الله عامر، 2020) **بعنوان "خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي "دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق السعودي"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في قطاع البنوك بالسوق السعودي، حيث تم إجراء البحث على عينة متكونة من 11 بنك مسجلة في السوق السعودي خلال الفترة من عام 2015 إلى غاية 2018، وتستخدم هذه الدراسة أسلوب التحليل الوصفي، وتحليل الارتباط بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المدير التنفيذي من العائلة المالكة على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. كما كانت علاقة الارتباط سالبة بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وحجم مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، ونسبة الأعضاء المستقلين من مجلس الإدارة، ونسبة الملكية لرئيس مجلس الإدارة، وتوصي الدراسة بضرورة إلزام البنوك التي يتم تداول أسهمها في السوق المالية السعودية بحوكمة الشركات، بهدف الحفاظ على أفضل نسبة مثلى لتطبيق قواعد حوكمة الشركات لضمان

استمرار التأثير الايجابي لقواعد الحوكمة على الأداء المالي. كما توصي بضرورة تدخل الدولة والجهات المتخصصة مثل هيئة السوق المالية السعودية بسن القوانين وتشريعات لفرض عقوبات وجزاءات على البنوك والشركات الأخرى في حالة عدم تقيدها بلوائح الحوكمة.

**دراسة** (حدو، 2021) **بعنوان "آليات الحوكمة في البنوك وإدارة المخاطر المالية (حالة البنوك التونسية)"**

تركز هذه الدراسة على دراسة آليات الحوكمة في البنوك و دورها في الحد من المخاطر البنكية تجنبا بذلك الأزمات التي يمكن أن تلحق بهذا القطاع و تؤثر بذلك على الاقتصاد العالمي ككل. و قد تم اختيار مجلس الإدارة كآلية داخلية للحوكمة و قد حاولنا معرفة أثر خصائصه على خطر السيولة البنكية من خلال دراسة قياسية على عينة مكونة من عشرة بنوك تونسية مدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2016.

وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من ثنائية رئيس مجلس الإدارة- المدير المفوض ، وجود أعضاء مستقلين وأعضاء يمثلون المستثمرين المؤسساتيين داخل مجلس الإدارة بالإضافة إلى حجم و رأسملة البنك ، يؤثرون تأثيراً سلبياً على خطر السيولة للبنوك ، و من جهة , وجدنا أن هناك علاقة موجبة بين كل من خطر السيولة و وجود أعضاء يمثلون الدولة و المؤسسات العمومية.

**دراسة** (زغبة و عريوة، 2021) **بعنوان "أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية –دراسة عينة من البنوك التجارية–"**

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مفهوم الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية، حيث تم التعرض إلى المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء، وقد تمت الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات المقترحة باستعمال الأدوات الإحصائية اللازمة لذلك بعدما تم توزيع استبيان على عينة من البنوك التجارية لولاية المسيلة وهو ما أمكننا من الوصول إلى نتائج الدراسة، وهي أن البنوك التجارية تطبق مبادئ الحوكمة المصرفية التي تساهم في تحسين أدائها.

**دراسة** (علي خليفة، 2021) **بعنوان : تطبيق متغيرات حوكمة المؤسسات المصرفية وأثرها على الأداء المالي مقاسا بـ (ROA و ROE) "دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية المحلية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"**

يسعى البحث إلى بيان أثر تطبيق متغيرات الحوكمة المصرفية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية، وتتمثل متغيرات البحث المستقلة في (BOD عدد الأعضاء المستقلين في المجلس $X_1$، BSZ عدد المديرين في المجلس $X_2$، CBD عدد اللجان المنبثقة من المجلس $X_3$، LBS نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين في المجلس

$X_3$، SSB عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية ($X_3$)، أما المتغير التابع فيتمثل في Y (معدل العائد على الموجودات Y1 ، معدل العائد على حق الملكية $Y_2$).

وتضمنت عينة البحث 04 مصارف إسلامية هي (المصرف العراقي الإسلامي، المصرف الوطني الإسلامي، مصرف جيهان الإسلامي، المصرف الدولي الإسلامي) من بين 15 مصرف إسلامي محلي مدرج في سوق العراق للأوراق المالية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-V14)، وتوصل البحث لعدد من الاستنتاجات من أهمها أظهرت النتائج العملية للبحث أن تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية له تأثير واضح في الأداء المصرفي للمصارف الإسلامية محل الدراسة على المستوى الإجمالي، أما على المستوى الفرعي فقد جاء ترتيب متغيرات البحث حسب عدد مرات دخولها في نموذج الانحدار المتعدد، حيث جاء المتغير CBD بالمرتبة الأولى ثم تلته المتغيرات (BOD,LBS,SSB) في المرتبة الثانية ثم جاء أخر المتغير BSZ في المرتبة الأخيرة.

**دراسة** (عرعار و محاجبية، 2021) **بعنوان " أثر الدور الحوكمي لخصائص مجلس الإدارة ولجنة التدقيق على الأداء المالي : دراسة تطبيقية على شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة 2013–2019"**

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة التدقيق كآليات حوكمية على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة 2013-2019، حيث تم قياس خصائص مجلس الإدارة بحجم مجلس الإدارة، اجتماعات مجلس الإدارة، ازدواجية الرئيس التنفيذي، أما خصائص لجنة التدقيق تم قياسها بحجم لجنة التدقيق، اجتماعات لجنة التدقيق، والاعتماد على معدل العائد على الأصول ROA كمؤشر للأداء المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel data)، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن كل المتغيرات المعتمدة في الدراسة ليست ذات دلالة إحصائية ما عدا مجلس الإدارة واجتماعات لجنة التدقيق كان لهما تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي.

**دراسة** (خلخال، 2022) **بعنوان "دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من خلال تحليل خصائص مجلس إدارة المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2017-2019، بالإضافة إلى الاعتماد على استبيان موجه إلى عينة مكونة من 24 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى أن مجلس الإدارة يساهم إلى حد كبير في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وأن عدم وجود فصل مابين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة قد يؤدي إلى فقدان المجلس لاستقلاليته إلا في حالة أن يكون الرئيس المدير العام يتمتع بالنزاهة.

**دراسة** (زايد قيوش و لكحل، 2022) **بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك –دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية– "**

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في زيادة فعالية وكفاءة الأداء المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تبني مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل 3 للرقابة والإشراف والتحسين المستمر لأداء البنوك، وأوصت الدراسة بضرورة إضفاء المزيد من الشفافية على العمليات المصرفية من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك والعمل على نشر الوعي بمبادئ الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية باعتبارها عنصر مهم لإدارة المخاطر بالبنوك وتحسين الأداء.

**دراسة** (بورحلي و بن زاي، 2023) **بعنوان "قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات DEA – دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية–"**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كفاءة البنوك التجارية في الجزائر حيث شملت الدراسة عينة تتكون من ثمانية بنوك خلال الفترة 2018-2020، ولمعالجة هذه الإشكالية تم استخدام طريقة تحليل مغلف البيانات وذلك بالاعتماد على نموذج عوائد الحجم المتغيرة BBC-O ذا التوجه المخرجي وذلك من خلال عرض درجات الكفاءة وغلة الحجم والوحدات المرجعية. وقد تم تطبيق هذا النموذج في برنامج DEAP (vp2.1).

في هذه الدراسة تم تطبيق نموذج عوائد الحجم المتغيرة BCC ذا التوجه المخرجي لأسلوب تحليل مغلف لبيانات على عينة من ثمانية بنوك باستخدام الأصول الثابتة، ودائع وتمويل قصيرة الأجل كمدخلات، والقروض والأصول الربحية الأخرى كمخرجات للنموذج وتم التوصل إلى النتائج التالية:

في عوائد الحجم المتغيرة VRS بلغ متوسط كفاءة البنوك المدروسة 93 %، 91.4 %، 98.1 % في الفترة 2018، 2019، 2020 على التوالي، بحيث حققت أربع بنوك مؤشرات الكفاءة ما بين 60 % إلى100 % خلال السنوات الثلاثة وهي بنك البركة، البنك العربي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري ، أما بقية البنوك حققت الكفاءة النسبية التامة.

أما في نموذج عوائد الحجم الثابتة CRS بلغ متوسط كفاءة البنوك المدروسة 92 %، 89.7 %، 97.9 % في الفترة 2018، 2019، 2020 بحيث حققت أربع بنوك الكفاءة النسبية التامة 100% خلال هذه السنوات الثالثة وهي: بنك السلام، البنك العربي، بنك الجزائر الخارجي وأخيرا بنك الوطني الجزائري، أما بقية البنوك فكانت مؤشرات الكفاءة تتراوح ما بين 60% إلى 80% خلال السنوات الثلاثة وهي بنك البركة، البنك العربي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، أما بقية البنوك حققت الكفاءة النسبية التامة.

**دراسة** (حمدي) **بعنوان " حوكمة البنوك والمؤسسات المالية"**

يتناول البحث مفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية وبيان أهميتها في تحقيق الأمان من المخاطر وحماية حقوق المودعين والمساهمين والعاملين وعدالة توزيع الأجور والأرباح بين المساهمين والعمال ومجلس الإدارة، ومكافحة الفساد المالي والإداري والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

وتنبه الدراسة إلى أهمية دور البنك المركزي في إصدار معايير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية والرقابة على البنوك للتأكد من التزامها باعتبار تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات أحد معايير الحجم على الجدارة الإئتمانية للعميل واعتبارها أحد محددات الإقراض والثقة في العملاء فضلا عن التأكد من إلتزام البنوك بتطبيق أحكام إتفاقية بازل 3، كما توضح الدراسة أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في ظل التحديات التي تواجهها نتيجة الاندماج في الاقتصاد العالمي وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات بازل 3 وتخفيض المخاطر التي تواجهها في ظل حرصها على القيام بالمسؤولية الاجتماعية وتوفير التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يعني وجود علاقة موجبة بين الحوكمة وبازل 3 لكافة البنوك والمؤسسات المالية.

**المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية**

**دراسة** (Weill، 2006) **بعنوان " Propriété étrangère et efficience technique des banques dans les pays en transition: une analyse par la méthode DEA"**

من خلال هذه الدراسة تم مقارنة الكفاءة الفنية للبنوك المملوكة محليًا والمملوكة للأجانب في بولندا وجمهورية التشيك، حيث تم تقدير درجات الكفاءة باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA)، حيث توصلت النتائج إلى أن البنوك المملوكة للأجانب أكثر كفاءة من الناحية الفنية من البنوك المملوكة محليا، وتم كذلك استنتاج أن هذه الميزة في الكفاءة ليست نتيجة للاختلافات في الحجم أو الأنشطة.

**دراسة** (ZAGHLA و BOUJELBENE، 2008) **بعنوان "Explanatory Factors of X-Efficiency In The Tunisian Banks: A Stochastic Frontier Approach"**

من خلال هذه الدراسة تم استخدم امتداد لنهج الحدود العشوائي المسمى "SFA المحسّن" والذي يفترض معلمة اقتطاع خاصة بكل بنك، حيث كشفت النتائج التجريبية عن اختلافات واضحة في الكفاءة اعتمادا على حجم وهيكل ملكية البنوك، إذ أن متوسط كفاءة البنوك الصغيرة والمتوسطة أعلى بكثير من كفاءة البنوك الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك فإن البنوك العامة أكثر كفاءة نسبيا من البنوك الخاصة، ومن ثم تم تحليل المحددات الداخلية لمستوى كفاءة البنوك التونسية. وفي هذا السياق سلط الضوء على ثلاث نتائج:

1- يرتبط التحسن في مستوى كفاءة البنوك التونسية بالقدرة الإدارية وليس بحجم البنوك. كما أن رجحان النشاط الائتماني مقارنة بالمخرجات الأخرى يمثل مصدرا للكفاءة.

2- هناك علاقة سلبية بين نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول وكفاءة البنوك، وهو ما يشير إلى أن البنوك منخرطة أكثر مما ينبغي في أنشطة محفوفة بالمخاطر.

3- تمثل حصة القروض المتعثرة مصدرا لعدم الكفاءة، لدرجة أن تكلفة البنك تزداد مع هذه الأنواع من القروض، وخاصة بالنسبة للبنوك الكبيرة.

**دراسة** (TAKTAK، 2010) **بعنوان " Gouvernance et Efficience Des Banques Tunisiennes : Etude Par L'approche De Frontière Stochastique"**

هدف هذا البحث إلى دراسة خصوصيات الحوكمة المصرفية (الشفافية والتنظيم) وأثر آليات الحوكمة الداخلية للبنوك التونسية المدرجة على كفاءتها خلال الفترة 2002-2006، حيث كشفت التحليلات التجريبية التي أجريت في هذه الدراسة عن نتائج مهمة. إذ أن المتغيرات التي تقيس هيكل وحجم مجلس الإدارة وكذلك هيكل الملكية لها تأثيرات متباينة على كفاءة البنوك في العينة محل الدراسة. وعليه أظهرت النتائج أن البنوك التونسية المدرجة سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، أظهرت متوسط مستوى كفاءة قدره 79.30% خلال فترة الدراسة، كما أظهرت التحليلات المقدمة في هذا البحث أن تدهور مستوى كفاءة البنوك التونسية يرجع أساسا إلى فشل البنوك العمومية الكبيرة.

**دراسة** (Lapteacru و Nys، 2011) **بعنوان " L'impact de la concurrence sur l'efficience des banques: Le cas des PECO"**

الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير المنافسة وليس التركيز على كفاءة التكلفة في دول الاتحاد الأوروبي خلال الفترة 1999-2006. وللقيام بذلك تم استخدام مقياسين مختلفين للقوة السوقية للبنوك: الأول هو إحصائية بانزار وروس إتش ولكن يتم حسابها لكل بنك على حدة، والثاني هو مؤشر ليرنر. وأشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن كفاءة التكاليف لدى البنوك تزداد عندما ينخفض مستوى المنافسة، الأمر الذي أدى إلى التساؤل عن المستوى الأمثل للمنافسة الذي ينبغي للجهات التنظيمية أن تنفذه.

**دراسة** (Aliou، Tacko، و Dramani، 2011) **بعنوان " Efficience Des Banques En Afrique : Cas De L'UEMOA"**

تناولت هذه الورقة مشكلة كفاءة البنوك، حيث تم استخدام الطريقة غير المعلمية المتمثلة في تحليل مغلف البيانات (DEA) لقياس أنواع مختلفة من الكفاءة، وذلك بناع على بيانات البنك التجاري من عام 2002 إلى عام 2008 لثمانية بلدان أعضاء في الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا.، وقد أظهرت النتائج وجود تباين بين أسلوبي الإنتاج والوساطة في الكفاءة وتم العثور على قصور في عوائد الحجم بسبب النقص غير الملائم في استخدام المدخلات في معظم البلدان، بما في ذلك بنين وبوركينافاسو وكوت ديفوار والسنغال.

**دراسة** (ALMUMANI، 2013) **بعنوان " The Relative Efficiency of Saudi Banks: Data Envelopment Analysis Models "**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس كفاءة البنوك السعودية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، كما هدفت أيضا إلى بيان محددات كفاءة هذه البنوك الحجمية والثابتة.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد كفاءة البنوك السعودية، وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية في جمع البيانات والتي شملت الكتب والدوريات والمنشورات ذات العلاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على بيانات السلاسل الزمنية للمتغيرات المالية الخاصة بالبنوك محل الدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عشرة بنوك مدرجة في بورصة السعودية خلال الفترة 2007-2011.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن غالبية المصارف السعودية محل الدراسة تمتعت بالكفاءة النسبية في إدارة مواردها المالية حيث بلغ متوسط الكفاءة لها خلال الفترة (2007-2011) 95.5% و98.5 % وفقا لمبدأ كفاءة الحجم والكفاءة الثابتة، كما أشارت النتائج إلى انه يمكن للمصارف الصغيرة أن تؤدي دور الوسطاء الماليين مستخدمين العمالة ورؤوس الأموال لتحويل الودائع إلى قروض واستثمارات لأن هذه البنوك أثبتت أنها أكثر كفاءة من البنوك الكبيرة والمتوسطة.

وقد أوصت الدراسة البنوك الأقل كفاءة في السعودية بالعمل على تحسين أدائها من خلال زيادة قروضها أو صافي استثماراتها أو تحسين كفاءتها ومواردها من خلال تحسين إدارة نفقاتها الإجمالية.

**دراسة** (Bannour و Labidi، Efficience des banques commerciales Tunisiennes: approche de frontière stochastique'etude par l، 2013) **بعنوان " Efficience des banques commerciales Tunisiennes: etude par l'approche de frontière stochastique"**

في هذا البحث تم تقييم درجات الكفاءة الإنتاجية لعشرين بنكا تجاريا تونسيا خلال الفترة الممتدة من 1990 إلى 2009، وقد تميز المشهد المصرفي التونسي خلال الفترة المدروسة بتغيرات كبيرة بعد اعتماد الحكومة التونسية مختلف تدابير التحرير المالي. من أجل دراسة مستويات فعالية التكلفة التي حققتها البنوك التجارية التونسية تم استخدام طريقة تحليل الحدود العشوائية "SFA" من جهة، وتحديد المتغيرات المفسرة لمستوى عدم الكفاءة من جهة أخرى حيث توصلت النتائج إلى أن البنوك التي حصلت على أفضل متوسط درجات الكفاءة هي(99.5%) BT ، (98.5%) BH، يليها (94.9%) AB و(94.5%) 'ATB

**دراسة** (Pessarossi و Laurent، 2015) **بعنوان " Les exigences de fonds propres influencent-elles l'efficience des banques? Leçons d'une expérience naturelle en Chine"**

تم قياس الكفاءة على عينة مكونة من 100 بنك صيني خلال الفترة ما بين 2004 و2009 باستخدام نموذج باتيز وكويلي (1995). حيث تم التوصل إلى أن متطلبات رأس المال لها تأثير إيجابي على كفاءة البنك كما

تم استنتاج أن التأثير الإيجابي لمتطلبات رأس المال على الكفاءة يعزز من تأثيرها المفيد على الاستقرار المالي، وتؤيد النتائج المتوصل إليها تشديد متطلبات رأس المال في الصين للحد من مخاطر عدم الاستقرار المالي.

**دراسة** (Shahwan و Hassan، 2017) **بعنوان " Efficiency analysis of UAE Banks using data envelopment analysis"**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وقياس الربحية والقدرة على التسويق وكفاءة الإفصاح الاجتماعي للمصارف الإماراتية باستخدام تحليل مغلف البيانات. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد كفاءة البنوك الإماراتية باستخدام تحليل مغلف البيانات، وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية في جمع البيانات والتي شملت الكتب والدوريات والمنشورات ذات العلاقة بموضوع البحث، هذا بالإضافة إلى التقارير المالية التي تتضمن النسب المالية الخاصة بالبنوك المستهدفة، وقد تم تطبيق الدراسة على 20 بنكا إماراتيا من البنوك العاملة في الدولة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن البنوك الإماراتية تحقق أداء أفضل في الربحية وأنشطة الكشف الاجتماعي عن أنشطة التسويق، كما أظهرت النتائج إلى أن غالبية البنوك ذات الكفاءة الربحية العالية تميل إلى أن تكون كفاءة الكشف عن المعلومات الاجتماعية لديها مرتفعة. وقد أوصت الدراسة إلى إجراء دراسة شاملة لزيادة استكشاف العلاقة بين الربحية وكفاءة الكشف الاجتماعي وأوصت بضرورة إجراء تحليل للحساسية من أجل تحديد أسباب عدم كفاءة البنوك الإماراتية.

**دراسة** (AOUAD و BENZAI، 2018) **بعنوان " Mesure de l'Efficience Economique des banques commerciales Algériennes : Application de la Méthode d'Analyse des Frontières Stochastiques SFA"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس كفاءة تكلفة البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2003- 2015 وتحديد محددات مستويات عدم الكفاءة وهذا بالاعتماد على طريقة التحليل الحدودي العشوائي SFA لتقدير دالة حدود التكلفة باستخدام نظام معادلة متزامن كدالة لمتغيرات بنكية ، أشارت النتائج إلى أن البنوك الجزائرية تهدر 54.25 ٪ من الموارد المحتملة التي يمكن توفيرها أثناء عملية الإنتاج.كما أظهرت النتائج أن كفاءة البنوك تراجعت تدريجيا خلال تلك الفترة وأن البنوك العمومية أكثر فعالية (من حيث التكلفة) مقارنة بالبنوك الخاصة مما يعكس أهمية وفورات الحجم في تخفيض التكاليف.

**دراسة** (Belkebir، Daanoune، و Moualum، 2018) **بعنوان " Analysis of the Impact of Governance on Performance: Case of Moroccan Banks"**

تتناول الدراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات (هيكل مجلس الإدارة وهيكل رأس المال) على أداء البنوك العالمية المغربية. ويهدف إلى المساهمة في الأدبيات من خلال تقديم أدلة تجريبية على الارتباط بين أداء البنوك

وخصائص حوكمة الشركات باستخدام تحليل بيانات اللوحة في البنوك الرئيسية الثمانية في المغرب خلال الفترة من 2007 إلى 2016. وتشير النتائج إلى ازدواجية الدور، وتدقيق الحسابات من جهة. إن وجود اللجنة ورأس المال الأجنبي لهما تأثير سلبي كبير على أداء البنك. وعلى الجانب الآخر، تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين حجم مجلس الإدارة والمستثمرين المؤسسيين وملكية الدولة على أداء البنوك مقاسا بالعائد على الأصول.

**دراسة** (Thi Lam Anh، 2018) **بعنوان" Gouvernance d'entreprise, diversification et efficience des banques de six pays de l'ASEAN"**

تتمحور هذه الأطروحة حول ثلاث مقالات تجريبية تدرس مستويات الكفاءة وتأثيرات حوكمة الشركات والتنويع على كفاءة بنوك الآسيان. مع الاختبار الأول، تم استخدام نموذج AFS لكومبهاكار وآخرون. (2014) يستخدم لقياس مستويات كفاءة البنوك التجارية لرابطة أمم جنوب شرق آسيا. وتظهر النتائج أن بنوك الآسيان اقتصادية للغاية ولكنها ليست مربحة للغاية. البنوك الماليزية هي الأكثر ربحية ولكنها الأقل اقتصادا، في حين أن البنوك الإندونيسية هي الأقل ربحية ولكنها الأكثر اقتصادا. لا يوجد اتجاه عام للتقدم أو الانخفاض في مستوى الكفاءة واضحًا عبر العينة بأكملها. يستخدم الاختبار الثاني نموذج GMM للنظام الديناميكي لتقدير تأثيرات الجوانب المختلفة لحوكمة الشركات على كفاءة البنك، وذلك للتحقق من جميع أشكال التجانس الداخلي. ويبدو أن البنوك التي تتمتع بأعلى مشاركة من الدولة وأقل استقلالية في هيئة الإدارة تتمتع بنسبة أفضل من حيث التكلفة إلى الكفاءة. علاوة على ذلك، لا توجد أدلة دامغة على تأثير هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على كفاءة الربح. ويقدر الاختبار الأخير تأثير التنويع على كفاءة البنوك. وأظهرت النتائج العامة وجود علاقة إيجابية بين التنويع وفعالية التكلفة، ولكن هناك علاقة سلبية بين التنويع والربحية. ومن ناحية أخرى، تتمتع البنوك ذات التمويل المتنوع ومشاركة الدولة بنسبة أفضل لفعالية التكلفة ولكن ربحيتها أقل من البنوك الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن تنويع التمويل والأصول يمكن أن يجعل البنوك الأجنبية أقل ربحية.

**دراسة** (Novickyté و Droždz، 2018) **بعنوان " Measuring the efficiency in the Lithuanian banking sector: The DEA application"**

هدفت الدراسة إلى قياس كفاءة البنوك التجارية العاملة في ليتوانيا باستخدام أسلوب التحليل التطويقى للبيانات، من خلال تقييم الأداء المصرفي في بيئة أسعار الفائدة المنخفضة، كما هدفت أيضا إلى تقديم مساهمة تجريبية لمفاهيم الكفاءة المصرفية، هذا بالإضافة إلى تحديد أهم معوقات أداء الأعمال المصرفية في الأسواق المركزة التي تهيمن عليها البنوك الأجنبية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب التحليل التطويقي للبيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في ستة بنوك تجارية عاملة في ليتوانيا، بالإضافة إلى المؤسسات المالية العاملة في ليتوانيا، حيث

تم تجميع البيانات المالية الخاصة بتلك المؤسسات واعتبارها بنكا مجمعا واحدا تمت إضافته إلى البنوك التي مثلت عينة الدراسة، وقد تضمنت عينة الدراسة ثلاث بنوك مملوكة من قبل المجموعة الأم الشمالية وبنك أجنبي تابع واثنين من البنوك المحلية، بالإضافة إلى فروع المؤسسات المالية الأجنبية العاملة في لتوانيا باعتبارها بنكا مجمعا، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية في جمع البيانات التي شملت مسحا للأدبيات المكتبية المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى وجه التحديد التقارير المالية السنوية الصادرة عن تلك البنوك خلال الفترة ما بين 2012-2016، بالإضافة إلى البيانات المالية الصادرة عن جمعية البنوك العاملة في ليتوانيا خلال العام 2017.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تمثلت في أن البنوك الرأسمالية الأجنبية في لتوانيا تتمتع بحصة سوقية أعلى بكثير من حيث الأصول والخصوم والقروض والودائع بين البنوك التجارية الليتوانية، كما أشارت النتائج إلى أن معظم البنوك العاملة في لتوانيا تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية وفقا لنموذج BCC، حيث أن 80 % من تلك المصارف تتمتع بهذه الكفاءة، أما فيما يتعلق بمستويات الكفاءة باستخدام نموذج CRS فقد أظهرت النتائج أن 44 % من المصارف العاملة في لتوانيا تتمتع بالكفاءة الفنية، وأخيرا فقد أظهرت النتائج تأثر ربحية البنوك بشكل سلبي في ظل بيئة العمل المصرفي الراهن في لتوانيا والتي تتصف بانخفاض معدلات أسعار الفائدة والتضخم الأمر الذي يخفض من ربحية هذه البنوك.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام مدراء البنوك باستخدام فرص سلسلة القيمة والتركيز على العملاء من خلال رقمنة الخدمات المصرفية واستخدام هيكل مالي أكثر كفاءة من الهيكل الراهن.

**دراسة** (GHOUILA و JILANI، 2019) **بعنوان " Impact Des Activités Bancaires Non Traditionnelles Sur L'efficience : Cas Des Banques Commerciales Algériennes "**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء البنوك التجارية في الجزائر. وشمل التحليل عينة مكونة من 17 بنك تجاري على مدى أربعة عشر عاما (2000-2013). وبقدر ما تشكل كفاءة البنوك شرطا ضروريا لضمان الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية في الجزائر، فإننا نقيس كفاءة تكلفة البنوك في عينتنا باستخدام طريقة الحدود العشوائية (SFA). وأظهرت النتائج أن القطاع المصرفي أظهر خلال الفترة (2000-2013) متوسط كفاءة تكلفة يقدر بـ 55.77%، وتتميز مستويات الكفاءة بتحسن تصاعدي منتظم طوال فترة الدراسة. علاوة على ذلك، قمنا بدمج الأنشطة غير التقليدية في دالة التكلفة المصرفية، لفهم هذه الأنشطة باستخدام منهج Boyd and Gertler (1994) من أجل توفير مقياس مكافئ للأصول (MEA) للأنشطة المصرفية غير التقليدية. أظهرت النتائج أن هذه الأنشطة يبدو أنها تقدم مساهمة إيجابية كبيرة في كفاءة التكلفة، فهي تظهر قوة تفسيرية وتصبح محددا لكفاءة البنوك التجارية في الجزائر.

**دراسة** (TALHAOUI و DERRARDJA، 2022) **بعنوان " Gouvernance Bancaire en Algérie : Etat Actuel et Perspectives, Etude Empirique par une Approche d'Efficience"**

يهدف هذا المقال إلى دراسة الخصائص الأساسية لحوكمة البنوك الجزائرية مقارنة بالقواعد والمعايير الدولية. وأيضاً من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على المنهج غير المعلمي وهو تحليل مغلف البيانات (DEA) المطبق على عينة مكونة من اثني عشر (12) بنكاً خلال الفترة (2010-2019)، تمكنا من بيان ضعف البنوك العامة في من حيث كفاءة نظام الحوكمة لديهم مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص. تشير نتائج اختبارات الاقتصاد القياسي إلى أن الآليات المتعلقة باستقلالية المديرين، وتكرار اجتماعات مجلس الإدارة، والفصل بين مهام الرقابة وصنع القرار وكذلك هيكل الملكية هي عوامل تحدد الحوكمة الرشيدة لمصارفنا وبالتالي أحد الحلول الفعالة لتحسين أدائها.

**دراسة** (Alain، Jean-Claude، و Kevin، 2022) **بعنوان " Analyse De L' efficience Des Banques Commerciales En RDC: Approches DEA Et SFA"**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الكفاءة الفنية للبنوك التجارية في جمهورية الكونغو الديمقراطية وتحليل محدداتها. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام تحليل مغلف البيانات (DEA) متبوعًا بنموذجي الانحدار المقتطع (TR)وتحليل الحدود العشوائية (SFA) في لجنة غير متوازنة مكونة من 10 بنوك تجارية في الفترة من 2005 إلى 2019. العائد على حقوق الملكية(ROE) ، القروض، الودائع، القوى العاملة النسائية، عدد الفروع، نوع الملكية، الأقدمية، نسبة السيولة، معدل التضخم، معدل نمو المعروض النقدي، سعر الفائدة الرئيسي ونسبة الاحتياطي المطلوب هي المتغيرات المشتركة الهامة التي تم تحديدها في هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن البنوك التي تم أخذ عينات منها الأكثر كفاءة من الناحية الفنية هي: BOA ، Ecobank، Equity Bank، Rawbank، وSofibanque، و TMB ومع ذلك، من حيث فعالية التكلفة، تعمل البنوك التجارية في جمهورية الكونغو الديمقراطية على نطاق دون المستوى الأمثل.

**دراسة** (MVONO ESSONO، 2023) **بعنوان " Impact de la Covid-19 sur l'efficience des banques commerciales d'un Groupe Bancaire : cas du Groupe BGFIBank"**

تحلل هذه الدراسة تأثير أزمة كوفيد-19 على كفاءة البنوك التجارية التابعة لمجموعة BGFIBank خلال الفترة 2015-2022. تم تقدير درجات التكلفة والتقنية وكفاءة التخصيص باستخدام طريقة DEA غير البارامترية، في حين تم استخدام نموذج Tobit لتراجع تأثير Covid-19 على الكفاءة. تشير النتائج إلى أنه قبل وأثناءCovid-19 ، كانت درجات الكفاءة الإجمالية قريبة من مستوى الكفاءة المعياري بنسبة 100٪ المتوافق مع أفضل ممارسات الإدارة المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، كشفت نتائج الدراسة أن أزمة كوفيد-19 أثرت سلباً

على درجات كفاءة البنوك. وتساهم الدراسة في الأدبيات الحديثة حول تأثير كوفيد-19 على الأداء المصرفي. وهو ذو أهمية كبيرة لصناع القرار لأنه يبرر الحاجة إلى قياس درجات الكفاءة المصرفية، لتحديد العوامل التي يمكن أن تحسنها أو تدهورها من أجل وضع استراتيجيات تعزز وتزيد من مرونة البنوك في أوقات الأزمات.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

تعتبر كفاءة المؤسسات المالية لا سيما البنوك، من الركائز الأساسية لتحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي المستدام .ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة في الدول النامية، التي تسعى إلى تعزيز أداء قطاعها المصرفي ليواكب التغيرات العالمية والتحديات المتزايدة على الصعيدين المحلي والدول. ولتحقيق هذا الهدف أصبح من الضروري الاعتماد على أدوات قياس دقيقة تسمح بتحديد مستويات الكفاءة، وتحليل العوامل المؤثرة فيها.

في هذا الإطار، تُعدّ طريقة الحدود العشوائية (Stochastic Frontier Analysis - SFA) من أهم الأساليب القياسية المستخدمة لقياس الكفاءة، كونها تسمح بفصل عدم الكفاءة التقنية عن العوامل العشوائية التي قد تؤثر على الإنتاج أو الأداء .كما تتيح هذه الطريقة إدراج متغيرات خارجية في دالة عدم الكفاءة، مما يوفر فهماً أعمق لأسباب التباين في مستويات الكفاءة بين الوحدات الاقتصادية.

من جهة أخرى، أصبحت مؤشرات الحوكمة العالمية (السيطرة على الفساد، فعالية الحكومة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، سيادة القانون، الجودة التنظيمية والمسائلة) بالإضافة إلى خصائص مجلس الإدارة (حجم المجلس، استقلالية الأعضاء وفصل منصب المدير التنفيذي عن رئيس المجلس) عوامل حاسمة في تفسير أداء المؤسسات الاقتصادية، إذ تعكس هذه المؤشرات مدى نجاعة البيئة المؤسسية والقانونية وتأثيرها على اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد، وبالتالي فإن إدماج هذه المؤشرات في نموذج قياس الكفاءة يمكن أن يوفر نتائج أكثر واقعية ودقة.

### المطلب الأول: منهجية الدارسة و قاعدة البيانات

#### الفرع الأول: منهجية الدارسة

تهدف هده الدراسة إلى قياس كفاءة البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2013-2019 باستخدام طريقة الحدود العشوائية SFA، مع إدماج كل من مؤشرات الحوكمة العالمية وخصائص مجلس الإدارة كمتغيرات مؤثرة في دالة عدم الكفاءة، ومن خلال هذا الدمج تسعى الدراسة إلى إعطاء نظرة شاملة حول طبيعة العلاقة بين جودة الحوكمة والأداء البنكي وفهم كيفية مساهمة الحوكمة الداخلية ممثلة في خصائص مجلس الإدارة في تحسين أداء البنوك وتعزيز كفاءتها الفنية.

**عموميات ومواصفات نموذج الحدود العشوائية SFA.**

**أولا: عموميات حول SFA**

تعد طريقة الحدود العشوائية (Stochastic Frontier Analysis) من بين أهم الأدوات القياسية الحديثة لقياس الكفاءة ، حيث تسمح بفصل مكونات عدم الكفاءة عن العوامل العشوائية وتوفر تقديرات دقيقة لمستوى الأداء الحقيقي للمؤسسات مقارنة بالحدود المثلى للإنتاج ، وتتميز هذه الطريقة بمرونتها في التعامل مع البيانات المقطعية، وقدرتها على إدراج متغيرات تفسيرية تؤثر على عدم الكفاءة.

تعتمد طريقة SFA على مناهج الانحدار الاقتصادي القياسي التقليدية لتقدير دالة الإنتاج أو تكلفة أو الربح، يتطلب تحديدا لشكل وظيفي للحدود الفعالة والتي يمكن أن تكون من نوع Cobb douglas أو Transloy أو Fourrier، يمكن أن تتخذ هذه الحدود بعد ذلك ثلاثة أشكال: الحد العشوائي، الحد السميك أو الحد الحر، ثم يتم تقدير هذا الحد من بيانات العينية بطريقة الاحتمال الأقصى، يكون هذا التحليل بشكل أساسي من تقسيم القيمة المتبقية إلى خطأ عشوائي ومصطلح عدم الكفاءة غير سلبي.(AOUAD و BENZAI، 2018)

حيث تعتمد هذه الطريقة على تقنيات الانحدار لتقدير دالة التكاليف الكلية كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة عدة، تتضمن مستويات المخرجات وأسعار المدخلات، وتشمل التكلفة الكلية المتوقعة الحد العشوائي الذي يمثل حد الكفاءة المثلى، وعليه فإن المصرف الذي تكلفته الحالية تساوي الحد الأدنى الأمثل للتكلفة يعد كفؤا، وبالتالي يوصف البنك بعدم الكفاءة إذا كانت تكلفته الحالية أعلى من تلك المتوقعة، مع افتراض مراقبة النموذج لجميع مكونات التكلفة باستثناء كفاءة X، في حين أن الفرق بين التكلفة الحالية والمتوقعة يسمى بحد الاضطراب العشوائي. بعض محددات التكلفة بخلاف تكلفة X لا يمكن مراقبتها لأنها غير معروفة أو لا يمكن قياسها، تتمثل في الأخطاء العشوائية للانحدار والتي تكون موزعة توزيعا طبيعيا، في حين أن الأخطاء الناتجة عن كفاءة X تفترض أن تكون موزعة توزيعا نصف طبيعي أو تأخذ منحنى اتجاه واحد.(رايس و نوي، 2017)

**ثانيا: مواصفات نموذج SFA**

إن اقتراح الأسلوب المعلمي أدى إلى إيجاد التحليل الحدودي العشوائي، فقد طور هذا النموذج كل من (Aigner & chu, 1976) و(Afriat, 1972) و(Richmiond, 1974)، كما ربط (Schmidt, 1976) بين عدم الكفاءة الفنية وتوزيع الخطأ وكانت نماذجهم بصورتها الأولية (نماذج حدود قطعية تفتقر إلى حد الخطأ العشوائي المتماثل) ويمكن تمثيل دالة الإنتاج لعدد n من المؤسسات الإنتاجية حسب المعادلة الآتية:(العنيزي، 2015)

$$Y_i = m(X_i; \beta)TE$$

حيث أن:

$Y_i$ عبارة عن مخرج المؤسسة i،

$X_i$ تمثل متجه كميات مدخلات المؤسسة i،

$\beta$ تمثل متجه المعلمات المقدرة،

$TE_i$ تعبر عن متغير عشوائي غير سالب ويمثل عدم كفاءة المؤسسة i.

إلا أن النموذج القياسي الحديث بدأ بالظهور مع الدراسات التي نشرت في عام 1977 من قبل (Aigner .. et ah) و( Battese and Corra) والتي أوضحت حد الخطأ المركب ($\varepsilon$)، ووفقا لهذا النموذج تصبح المعادلة بالشكل التالي:

$$Y_i = m(X_i ; \beta) + \varepsilon_i$$

حيث أن $\varepsilon i = (V_i - U_i)$ وبالتالي

$$Y_i = m(X_i ; \beta) + (V_i - U_i)$$

حيث أن:

$V_i$: هو خطأ عشوائي يفترض أن يكون مستقل وموزع بشكل طبيعي ((i.i.d N ($\mu,\sigma^2 v$)) وهو يلتقط الضوضاء الإحصائية وغيرها من الأحداث العشوائية الخارجة عن سيطرة الوحدة (مثل الأوضاع الاقتصادية، الزلازل، وغيرها من الأحداث).

$U_i$: هو خطأ غير سالب يفترض أن يكون مستقل وموزع بشكل غير متماثل ((i.i.d N ($\mu,\sigma^2$)) وهو يمثل عدم الكفاءة التقنية.

بالإضافة إلى أنه من المفترض أن تكون $V_i$ مستقلة عن $U_i$.

إن استخدام البيانات المقطعية في تحليل الحدود العشوائية SFA له ثلاث مزايا وتتمثل في:

- ✓ تخفيف افتراض الاستقلال بين $X_i$ و $U_i$ الخاص بتقديرات البيانات المقطعية.
- ✓ يمكن تجنب افتراضات التوزيع الخاصة بـ $V_i$ و $U_i$ المطلوبة عند تقدير الكفاءة باستخدام البيانات المقطعية.
- ✓ تسمح بتقدير الكفاءة بشكل دقيق أكثر (الطيبي، عياد، و بشر، 2021)

إعادة صياغة دالة الإنتاج الخطية في اللوغاريتم بمدخلات N كالتالي:

$$\mathrm{LnQ}_{it} = \sum_{n=0}^{N} \beta n ln X n_{it} + V_{it} - U_{it}$$

لقد تم اقتراح العديد من نماذج الحدود العشوائية، حيث يمكننا اقتباس نموذج Kumbhakar و HJ Almarsson في عام 1993 بواسطة Battese and Coelli في عامي 1988 و 1992، تسعى هذه النماذج في الواقع إلى بناء تقديرات أكثر موثوقية، سنعتمد في دراستنا على مواصفات Battese و Coelli في عام 1995 وتتم كتابة دالة الإنتاج كالتالي: (Benzai، 2016/2015)

$$Q_{it} = \beta X_{it} + (V_{it} - U_{it})$$

حيث أن:

i و t يمثلان عدد الوحدات والمدة الزمنية على التوالي.

$Q_{it}$: إجمالي النتائج اللوغاريتمية للشركة i في الفترة t.

$X_{it}$: متجه كميات المدخلات والمخرجات للشركة i في الفترة الزمنية t.

$\beta$: تمثل متجه المعلومات المراد تقديرها.

$V_{it}$: يمثل الخطأ العشوائي (صدمة عشوائية)، هو يتعلق بالوقت يعني أن التغيرات في السياسات الاقتصادية تختلف من سنة إلى أخرى ويتم توزيع هذا الخطأ العشوائي على كل جوانب حدود الإنتاج.

$U_{it}$: هو مقياس عدم الكفاءة التقنية للمؤسسة i في الفترة الزمنية t، والتي يتم توزيعها من جانب واحد من الحدود.

يوجد نموذجين لتصنيف الفرضيات عند استعمال البيانات المقطعية – الزمنية وهما الأخذ بعدم التغير في الزمن (time-invariant)، والتغير مع الزمن (time-variant)، إن نماذج عدم الكفاءة الثابت زمنيا مقيد إلى حد ما، لذا سنعتمد على نماذج عدم الكفاءة المتغير زمنيا والتي تأخذ الشكل التالي:

$$U_{it} = f(t).U_i$$

F(t): هي دالة تحدد مدى الاختلاف في عدم الكفاءة التقنية بمرور الوقت، حيث أن:

$$f(t) = \exp[\eta(t - T)]$$

إن الدالة f(t) حسب نموذج Battese and Coelli لسنة 1992 تضم η معامل غير معروف يجب تقديره، لذا هي أقل مرونة جزئيا، حيث η يعكس تطور عدم الكفاءة بمرور الوقت حيث أن:(Coelli, 1996)

η >0 يزداد عدم الكفاءة بمرور الوقت.

η <0: ينخفض عدم الكفاءة.

η =0: يظل عدم الكفاءة مستقراً بمرور الزمن.

يمكن أن يتخذ Ui أحد الأشكال التالية:(Coelli، 1996)

متسارع: $U \sim Exp(\sigma_u) pour\ \sigma u > 0$

شبه طبيعي : $U \sim N^{+}(0, \sigma_u^2) pour\ \sigma_u^2 > 0$

طبيعي مبتور: $U \sim N^{+}(, \sigma_u^2) pour\ \mu \in R\ et\ \sigma_u^2 \sigma > 0$

جاما (Gamma): $U \sim Exp(m, \sigma_u) pour\ m > -1\ et\ \sigma_u$

الفرضية الأكثر شيوعًا في الجانب النظري هي أن وحدة القياس $U_i$ المستخدم تتبع توزيعًا شبه طبيعيا، وعلى الرغم من ذلك تم اقتراح مجموعة من النماذج العشوائية البديلة بافتراض توزيعات بديلة لواجهة المستخدم $U_i$ (أي مصطلح أحادي الجانب). يعَدّ اقتراح ستيفنسون (1980) أحد المقترحات المبينة، حيث أشار إلى أن فرضية المتوسط صفري بجانب نقطة الاقتطاع لا أساس له من الصحة. وقد تم تعميم هذا النموذج في شكل توزيع طبيعي مبتور $\mu, \sigma_u^2$. يمكن أن يكون متوسط μ مختلفا عن الصفر، ويتيح هذا التوزيع مزيدًا من المرونة في شكل توزيع الاحتمالية. تكتب الشكل الرياضي للتوزيع الطبيعي المقتطع على النحو التالي:(Berger، Hunter، و Timme، 1993)

$$f(u) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma_u \theta(\mu/\sigma_u)} e^{-\frac{(u-\mu)^2}{2\sigma_u^2}}$$

عندما يكون $\mu = 0$، ينتج توزيع نصف طبيعي. نتيجة لذلك، تتضمن المواصفات الفرضية حول هذا التوزيع مرونة أقل وتوفر منظورات للاستدلال على شكل كثافة عدم الكفاءة، ومن الجوانب الأخرى لاستخدام التوزيع الطبيعي المبتور تأثيرات الكفاءة على الصناعة بشكل عام. وعلى عكس الكثافة النصف طبيعية والكثافة الأسية، فإن الكثافة الطبيعية المبتورة تكون معدلها 0 فقط عندما يكون $\mu \geq 0$، وإلا فإنها تكون معدلها سالبًا، وهذا يعني أن منتجي الصناعة غير فعالين. ويتم كتابة كثافة المفصل للتوزيع مع المتوسط μ ، مع العلم أن التوزيعين هما مستقلان.(Benzai، 2016/2015)

$$f(\mu, v) = \frac{1}{\pi \sigma_u \sigma_v} exp\left[ -\left( U^2 \Big/ 2\sigma_U^2 \right) - \left( V^2 \Big/ 2\sigma_V^2 \right) \right]$$

إذا استبدلنا U بدلالة V، نحصل على:

$$f(\mu, \varepsilon) = \frac{1}{\pi \sigma_u \sigma_v} exp\left[ -\left( U^2 \Big/ 2\sigma_U^2 \right) - (\varepsilon^2 + U^2 + 2U\varepsilon) \Big/ 2\sigma_V^2 \right]$$

وبطريقة حساب توزيع $\varepsilon$ من خلال دمج المعادلة أعلاه بدلالة U، نحصل على:

$$f(\varepsilon) = \left(\frac{2}{\sigma}\right) f^*(\varepsilon/\sigma) \left[ \theta^* \left( \varepsilon\lambda/\sigma \right) \right] Avec - \infty \leq \varepsilon \leq +\infty$$

مع العلم أن:
$\sigma^2 = \sigma^2 u + \sigma^2 v$ و $\lambda = \sigma U/\sigma V$، $\theta^*(.)$: تشير إلى دالة التوزيع الطبيعي متمركز منخفض ،و $\theta^*(.)$: كثافتها، ويتم تحديد لحظة الطلب الأول والتباين كالتالي:

$$E(\varepsilon) = E(U) = -\frac{\sqrt{2}}{\sqrt{\pi}}\sigma_U$$

$$V(\varepsilon) = V(U) + U(V)$$

$$V(\varepsilon) = \left[\frac{2-\pi}{\pi}\right]\sigma_U^2 - \sigma_V^2$$

لاحظ أن شبه القياس $\lambda = \sigma U/\sigma V$ مثير للاهتمام؛ حيث يعتبر $\lambda$ مقياسًا للتغير النسبي لمصدرين من مصادر عدم الكفاءة.

عندما يتجه $\lambda^2$ نحو الصفر ،يعني ذلك أن $\sigma^2 v$ يتجه نحو اللانهاية و/أو أن $\sigma^2 u$ يتجه نحو الصفر ،وهذا يعني أن الصدمات العشوائية تهيمن على تفسير عدم الكفاءة. وبالمثل، عندما يتجه $\sigma^2 v$ نحو الصفر، فإن الانحرافات عند الحدود تعود أساسًا إلى عدم الكفاءة الفنية.

لدينا ملاحظات N ونعلم أن لوغاريتم الاحتمال مكتوب:(Bannour & Labidi, 2013)

$$lnL = \frac{N}{2}ln\frac{2}{\pi} - Nln\sigma - \frac{1}{2\sigma^2}\sum_{i=1}^{N}\varepsilon_i^2 + \sum ln\left[\emptyset\left[\frac{\varepsilon_i\lambda}{\sigma}\right]\right]$$

يؤدي حساب المشتقات الأولى بالنسبة للمتجه $\beta$ وفيما يتعلق بالمعاملين $\lambda$ و $\sigma^2$ وإلغاء هذه المشتقات إلى الحصول على المقدرات المقابلة التي تعد حلولًا لنظام معادلات الاحتمال، والتي يجب حلها باستخدام خوارزميات التحسين.(Benzai، 2016/2015)

$$\frac{\partial lnL}{\partial ln\beta} = \frac{1}{\sigma^2}\sum_{i=1}^{N}(y_i - \beta' x_i) + \frac{\lambda}{\sigma}\sum_{I=}^{N}\frac{f_i^*}{(1-\emptyset_i^*)}x_i = 0$$

$$\frac{\partial lnL}{\partial ln\lambda} = \frac{1}{\sigma^2}\sum_{i=1}^{N}\frac{f_i^*}{(1-\emptyset_i^*)}(y_i - \beta' x_i) = 0$$

$$\frac{\partial lnL}{\partial ln\sigma^2} = -\frac{n}{2\sigma^2} + \frac{1}{2\sigma^4}\sum_{i=1}^{N}\frac{f_i^*}{(1-\emptyset_i^*)}(y_i - \beta' x_i) + \frac{\lambda}{2\sigma^2}\sum_{i=1}^{N}\frac{f_i^*}{(1-\emptyset_i^*)}(y_i - \beta' x_i) = 0$$

بمجرد تقدير النموذج بطريقة المربعات الصغرى. يتم حساب مقاييس عدم الكفاءة باستخدام القيم المتبقية.

**ثالثا: منهجية الدراسة.**

تستخدم في هذه الدراسة اختبار كفاءة الإنتاج لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2013-2019 بأسلوب حدود الإنتاج العشوائية، حيث تعتمد هذه الطريقة في قياسها على تقدير الدوال الاقتصادية (الإنتاج، التكلفة، الربح) واشتقاق درجات الكفاءة من البواقي، وتعتمد في تقدير حدود الانتاج العشوائية على الصيغة التالية:

$$Q = F(y, w\,; \beta)^{*} e^{(v+u)}$$

ويمكن إدخال اللوغاريتم على المعادلة لتصبح على الشكل التالي:

$$lnQ_{it} = ln(Y_{it}, W_{it}; \beta) + V_{it} + U_{it}$$

حيث أن:

$Q_{it}$: تعبر عن الإنتاج لدى البنك i خلال الفترة t.

$W_{it}$: تعبر عن شعاع أسعار المدخلات.

$Y_{it}$: تعبر عن شعاع المخرجات.

$\beta$: تعبر عن معلمات متغيرات دالة الإنتاج.

$V_{it} + U_{it}$: هي مركبة الخطأ العشوائي التي تنقسم إلى قسمين:

$U_{it}$: هو يعبر عن مقياس عدم الكفاءة التقنية للمؤسسة i في الفترة الزمنية t، والتي يتم توزيعها من جانب واحد من الحدود.

$V_{it}$: تعبر عن شعاع متغيرات عشوائية تتعلق بسوء توصيف أخطاء القياس وبعض العوامل الخارجية التي يصعب التحكم فيها مثل (التقلبات السياسية، الطقس، الزلزال...)، وتوزع طبيعيا بمتوسط 0 وتباين $\sigma_u^2$ ،كما تعتبر مستقلة تماما عن مركبة عدم الكفاءة ( $u \leq 0$) التي تعبر عن مقدار الانحراف عن حدود الإنتاج الكفؤة، وتوزع توزيعا طبيعي مقتطع عند الصفر، بمتوسط 0 وتباين $\sigma_u^2$.

يوجب أسلوب تحليل الحد العشوائي في تقدير حدود الإنتاج الكفؤة صياغة نموذج الحد العشوائي SFA على شكل دالة، وتعبر دالة كوب دوغلاس والدالة اللوغاريتمية المتاسمية، أبرز هذه الأشكال التي وظفت على نموذج الحدود العشوائية.(Anwar, 2015)

إن الدالة اللوغاريتمية المتسامية تتميز بالمرونة وتتماشى مع تنوع النشاط البنكي وتعدد المنتجات البنكية فسيتم تطبيقها في هذه الدراسة على دالة الإنتاج لدى البنوك العاملة في الجزائر خلال فترة الدراسة، وتتضمن دالة الإنتاج اللوغاريتمية المتسامية المواصفات التالية:

$$Ln(Q_{it}) = \beta_0 + \sum \beta ln(W_{it}) + \sum \beta ln(Y_{it}) + \sum \beta \left(ln(W_{it})\right)^2 + \sum \beta \left(ln(Y_{it})\right)^2 + \sum \beta [(lnW_{it})^* ln(Y_{it})] + V_{it} + U_{it}$$

ويتم تقديرها عبر طريقة الاحتمالية القصوى Maximum Likelihood Estimtion (MLE) من أجل الحصول على القيم المقدرة لشعاع مركبة الخطأ العشوائي( $U_{it}$) التي تمثل مقدار عدم الكفاءة، ومن ثم تقدير أثر بعض العوامل التي يفترض أنها تحدد عدم كفاءة الانتاج لدى البنوك العاملة في الجزائر ويمكن تقدير ذلك الأثر عبر أسلوبين:

أحدهما يتم عبر مرحلتين، حيت يتم تقدير دالة الإنتاج، ثم تحليل انحدار مجموعة المتغيرات المفسرة لمركبة عدم الكفاءة ($U_{it}$)، أما الأسلوب الثاني فيتم بمرحلة واحدة، حيث يقوم على تكييف دالة الإنتاج اللوغاريتمية المتسامية وفق نموذج تأثيرات عدم الكفاءة Inefficiency Effects Model (IEM) ، أين يتم تقدير أثر العوامل المحددة لعدم كفاءة الإنتاج بشكل متزامن مع تقدير دالة الإنتاج اللوغاريتمية المتسامية، حيث يتيح بتحقق فرضية استقلالية توزيع مركبتي الخطأ العشوائي، عكس الأسلوب الأول الذي يقدر دالة الإنتاج اللوغاريتمية المتسامية بشكل منفصل عن تحليل انحدار العوامل المؤثرة على مركبة الخطأ العشوائي، المتعلقة بمقدار عدم الكفاءة، وهذا ما لا يسمح بتحقق شرط استقلالية توزع مركبتي الخطأ العشوائي، مركبة عدم الكفاءة ($U_{it}$) ومركبة المتغيرات العشوائية ($V_{it}$).

ويتم تكييف دالة الإنتاج اللوغاريتمية المتسامية وفق نموذج تأثيرات عدم الكفاءة عبر تعديل خاصية توزيع المركبة ($U_{it}$) لتصبح بمتوسط ($m_{it}$) وتباين ( $\sigma_u^2$)، حيث N $(m_{it}, \sigma_u^2)$ بدلا من N $(0, \sigma_u^2)$ حيث: (Battese & Coelli, 1995)

مع العلم أن: $m_{it} = z_{it} * \delta$

$\delta$:يعبر عن شعاع المعلمات التي ينبغي تقديرها.

$z_{it}$: تعبر عن شعاع العوامل التي يفترض أنها محددة مركبة عدم الكفاءة $U_{it}$.

**المطلب الثاني: عرض البيانات والمتغيرات**

**أولا: متغيرات الدراسة**

إن تحديد المدخلات والمخرجات في غاية الأهمية بالنسبة لنموذج حد الانتاج، حيث أن اختيار المتغيرات (المدخلات، المخرجات) الصحيحة يعد أمرا مهما بالنسبة لاستخدام التحليل (تفسير) وقبول النتائج، لذلك فإن عملية اختيار المدخلات والمخرجات ليس بالأمر السهل إلا أن معظم الدارسات كان يتجه نحو تطبيق الوساطة لقياس الكفاءة البنكية، الذي يعتبر أن يقوم البنك بتحصيل الودائع لتحويلها إلى قروض وأصول إنتاجية باستخدام رأس المال (المالي والعيني) والعمالة.

لذلك سيتم تطبيق نموذج الحدود العشوائية للإنتاج SFA وفقا لمقاربة Battese and coelli 1995 باستخدام بيانات لعدة بنوك جزائرية خلا الفترة 2013-2019، حيث تم اعتماد القروض و أصول ربحية أخرى كمخرجات، بينما شملت المخرجات كلا من أصول ثابتة، ودائع والتمويل قصيرة الأجل، مصارف مالية ومصاريف أخرى، كما تم إدراج مؤشرات الحوكمة العالمية (السيطرة على الفساد، فعالية الحكومة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، سيادة القانون، الجودة التنظيمية والمسائلة) بالإضافة إلى خصائص مجلس الإدارة (حجم المجلس، استقلالية الأعضاء وفصل منصب المدير التنفيذي عن رئيس المجلس) كمتغيرات مؤثرة على الكفاءة الفنية Technical Efficiency

### 1- المدخلات Input:

والتي تتضمن رأس المال العيني ورأس المال النقدي

- رأس المال العيني: حيث تختلف في تقييم الأصول المادية من بنك إلى بنك أخر حسب طبيعته، إلا أنه تم التعبير عنه في هذا المدخل إلى **الأصول الثابتة (FA)**.
- رأس المال النقدي:
- **المصاريف المالية (FE) ومصاريف أخرى (OE)**.
- **الودائع قصيرة الأجل (STD)**: حيث تعتبر المصدر الأساسي المكون للموارد المالية للبنوك، وهي عبارة عن ديون قصيرة الأجل مستحقة لأصحابها على ذمة المصرف.

### 2- المخرجات Output:

حيث تتضمن القروض والأصول الربحية الأخرى

- **القروض (L)**: هي جميع القروض قصيرة أو طويلة الأجل للاستغلال والاستثمار التي تمنحها البنوك للأفراد والمؤسسات، وهي تعد من أهم الأصول، لذا تستخدم كمقياس للإنتاج (أي مخرجات).
- **الأصول الربحية الأخرى (OPA)**: حيث تتضمن جميع الاستثمارات (الاستثمار في البورصة في الأوراق المالية على شكل أسهم وسندات).

فتأخذ دالة الإنتاج اللوغاريتمية المتسامية الشكل التالي:

$$\ln(Q_i) = \beta_0 + \beta_1 \ln(FA_i) + \beta_2 \ln(STD_i) + \beta_3 \ln(FE_i) + \beta_4 \ln(OE_i) + (V_i - U_i)$$

أما عن المتغيرات $z_{it}$ التي تعتبر عن شعاع العوامل التي يفترض أنها محددة لمركبة عدم الكفاءة $U_i$ فهي تشمل المؤشرات العالمية للحوكمة وخصائص مجلس الإدارة:

**01- مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) Worldwide Governance Indicators**

- ✓ **السيطرة على الفساد (CC): Control Of Corruption**

يقيس مدى انتشار الفساد في القطاعين العام والخاص

- ✓ **فعالية الحكومة (GE): Government Effectiveness**

يقيم جودة تقديم الخدمات العامة وكفاءة الإدارة الحكومية.

- ✓ **الاستقرار السياسي وغياب العنف (PV): Politcal Stability And Absence Of Violence/Terrorism**

يعبر عن مدى استقرار البيئة السياسية ويعكس احتمالية وقوع اضطرابات سياسية

- ✓ **سيادة القانون (RL): Rule Of Law**

يعكس مدى احترام القوانين والعقود واستقلالية النظام القضائي.

- ✓ **الجودة التنظيمية (RQ): Regulatory Quality**

يقيس قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ السياسات والقوانين

- ✓ **المسائلة (VA): Voice and Accountability**

يقيس مدى تمكين المواطنين من المشاركة في اختيار حكومتهم وحرية التعبير والإعلام.

**02- خصائص مجلس الإدارة**

- ✓ حجم مجلس الإدارة **Board Size**: يقاس بعدد أعضاء مجلس الإدارة
- ✓ استقلالية مجلس الإدارة **Independence**: وهو عدد الأعضاء الخارجيين/العدد الكلي لأعضاء المجلس
- ✓ الازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام **Duality**: 0 في حالة المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، 1 في حالة العكس.

**03- متغيرين رقابيين:**

- ✓ **حجم البنك Bank Size** : يقاس عن طريق لوغاريتم مجموع الأصول Ln(T.A)

✓ **نوع الملكية:** 0 يعبر عن البنك الخاص، 1 يعبر عن البنك العمومي.

**ثانيا: بيانات الدراسة**

سنركز في دراستنا على تحليل الكفاءة الإنتاجية لدى البنوك في الجزائر ويظل حجم عينتنا مرتبطا بمدى توفر البيانات التي قمنا بجمعها والتقارير السنوية التي تنشرها البنوك محل الدراسة، وهكذا لدينا عينة مكونة من 13 بنكا خلال الفترة ما بين 2013- 2019 تتوفر على جميع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

**الجدول 3-1: الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة**

| الدولة | | المتغيرات | العينة | الوسيط | أعلى قيمة | أدنى قيمة | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجزائر | المخرجات | القروض | 91 | 153825327 | 2188027271 | 16014253 | 631736356 |
| | | أصول ربحية أخرى | 91 | 29915597 | 1086636448 | 40051 | 283452141 |
| | المدخلات | أصول ثابتة | 91 | 7518295 | 35929553 | 238849 | 8201059,5 |
| | | ودائع والتمويل قصيرة الأجل | 91 | 205616352 | 2574177497 | 17033455 | 823642114 |
| | | مصاريف مالية | 91 | 1307260 | 53050438 | 9875 | 11309411,6 |
| | | مصاريف أخرى | 91 | 6825967 | 69822529 | 885811 | 12088315,9 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج Excel

**أولا: تطبيق النموذج وتحليل النتائج**

**1- نتائج تقدير النموذج ومناقشتها**

من أجل تقدير نموذج الدراسة تم الاعتماد على برنامج FRONTIER Version 4.1، حيث تم الاستعانة بتقدير مواصفات Battese and coelli 1995 specification، حيث جاءت نتائج التقدير كما يلي في الجدول. حيث تم اقتراح عدة نماذج لإدراج مؤشرات الحوكمة العالمية وخصائص مجلس الإدارة في دراسة الكفاءة باستخدام SFA كتالي:

**1-1- نماذج إدراج مؤشرات الحوكمة العالمية في دراسة الكفاءة باستخدام SFA**

**- النموذج 01: نموذج حوكمة شامل**

تم استخدام ستة (06) متغيرات عدم الكفاءة $z_{it}$ وهي السيطرة على الفساد، فعالية الحكومة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، سيادة القانون، الجودة التنظيمية، المسائلة.

**- النموذج 02:** من خلال إدراج تفاعل جميع مؤشرات الحوكمة مع حجم البنك لاختبار ما إذا كانت آثار الحوكمة تختلف حسب حجم البنك.

**– النموذج 03**: من خلال إدراج تفاعل جميع مؤشرات الحوكمة مع متغيرات مثل حجم البنك أو نوعه لاختبار ما إذا كانت آثار الحوكمة تختلف حسب خصائص البنك.

**للإشارة:** حاولنا استخدام نموذج تدريجي (**Stepwise models**) من خلال بناء 06 نماذج منفصلة كل واحد يدمج مؤشر حوكمة واحد لفحص تأثيره الفردي على الكفاءة، إلا أن النتائج كانت متشابهة لأن المؤشرات متقاربة جدا وإدخال أي واحد منها يوفر نفس الإشارة الإحصائية تقريبا.

## 1-1-1- تحليل نتائج نموذج الحدود العشوائية SFA باستخدام مؤشرات الحوكمة العالمية كمحددات للكفاءة في البنوك الجزائرية

**الجدول 3-2: تقدير دالة الإنتاج اللوغارتمية المتسامية للبنوك العاملة في الجزائر (مؤشرات الحوكمة العالمية)**

| المتغيرات | | المعلمات Parameters | النموذج 1 | النموذج 2 | النموذج 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ln(F.A) | $\beta_1$ | المعامل (Coef) | -0.52833988E-08 | -0.61798278E-08 | -0.78931521E-08 |
| | | الخطأ المعياري (Std-Err) | 0.12061785E-08 | 0.30797508E-08 | 0.87056764E-09 |
| | | الاحتمالية (T-ratio) | -0.43802794E+01 | -0.20066000E+01 | -0.90666730E+01 |
| Ln(S.T.D) | $\beta_2$ | المعامل | 0.15135489E+00 | 0.16795436E+00 | 0.11418089E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.81683192E-01 | 0.30061943E+00 | 0.34363796E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.18529502E+01 | 0.55869429E+00 | 0.33227090E+01 |
| Ln(F.E) | $\beta_3$ | المعامل | 0.12323442E-08 | 0.12910692E-08 | 0.56939816E-09 |
| | | الخطأ المعياري | 0.20407524E-08 | 0.41957624E-08 | 0.69739596E-09 |
| | | الاحتمالية | 0.60386757E+00 | 0.30770790E+00 | 0.81646324E+00 |
| Ln(O.E) | $\beta_4$ | المعامل | 0.84648232E+00 | 0.84650401E+00 | 0.83327426E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.88613474E-01 | 0.23004326E+00 | 0.20410236E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.95525237E+01 | 0.36797601E+01 | 0.40826292E+02 |
| | $\beta_0$ | المعامل | 0.10864154E+01 | 0.83985831E+00 | 0.21932179E+01 |
| | | الخطأ المعياري | 0.76245491E+00 | 0.98684675E+00 | 0.51769688E+00 |
| | | الاحتمالية | 0.14248913E+01 | 0.85105242E+00 | 0.42364905E+01 |
| | | متغيرات عدم الكفاءة | | | |
| CC | $\delta_1$ | المعامل | -0.16985720E-07 | -0.12789224E+00 | -0.21719376E-08 |
| | | الخطأ المعياري | 0.27675174E-07 | 0.28682564E+00 | 0.94519046E-09 |
| | | الاحتمالية | -0.61375296E+00 | -0.44588845E+00 | -0.22978836E+01 |
| GE | $\delta_2$ | المعامل | -0.12125042E+00 | -0.37426507E-08 | -0.10948493E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.18223251E+00 | 0.24901072E-07 | 0.10887831E+00 |
| | | الاحتمالية | -0.66536110E+00 | -0.15030079E+00 | -0.10055715E+01 |
| PV | $\delta_3$ | المعامل | -0.60194986E-10 | 0.14281410E+00 | -0.10292017E-08 |
| | | الخطأ المعياري | 0.24131425E-08 | 0.97007599E-01 | 0.12019170E-08 |
| | | الاحتمالية | -0.24944647E-01 | 0.14721950E+01 | -0.85630013E+00 |
| RL | $\delta_4$ | المعامل | 0.15034740E+00 | 0.25793908E-08 | 0.43819461E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.19001069E+00 | 0.20679776E-07 | 0.15841413E+00 |
| | | الاحتمالية | 0.79125757E+00 | 0.12473011E+00 | 0.27661334E+01 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| RQ | $\delta_5$ | المعامل | 0.86532226E-09 | 0.70862128E-01 | -0.29949019E-10 |
| | | الخطأ المعياري | 0.15598815E-07 | 0.90486761E+00 | 0.16353165E-09 |
| | | الاحتمالية | 0.55473588E-01 | 0.78312150E-01 | -0.18313898E+00 |
| VA | $\delta_6$ | المعامل | 0.00000000E+00 | -0.64626759E-09 | -0.35704074E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.10000000E+01 | 0.47403876E-09 | 0.15856010E+00 |
| | | الاحتمالية | 0.00000000E+00 | -0.13633223E+01 | -0.22517691E+01 |
| Ln TA | $\delta_7$ | المعامل | | 0.21431959-E-07 | -0.78418620E-08 |
| | | الخطأ المعياري | | 0.27521207E-07 | 0.14530992E-08 |
| | | الاحتمالية | | -0.77874342E+00 | -0.53966459E+01 |
| D | $\delta_8$ | المعامل | | | -0.10731469E+00 |
| | | الخطأ المعياري | | | 0.52484709E-01 |
| | | الاحتمالية | | | -0.20446849E+01 |
| | $\delta_0$ | المعامل | 0.16979983E-01 | 0.19334650E-01 | 0.64455042E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.99395667E+00 | 0.99374182E+00 | 0.11287002E+01 |
| | | الاحتمالية | 0.17083223E-01 | 0.19456412E-01 | 0.57105547E+00 |
| Sigma-squar | $\sigma^2$ | المعامل | 0.14140746E+00 | 0.10956926E+00 | 0.52466414E-01 |
| | | الخطأ المعياري | 0.38305626E-01 | 0.23566911E+00 | 0.11067810E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.36915587E+01 | 0.46492840E+00 | 0.47404513E+01 |
| Gamma | $\gamma\ \gamma$ | المعامل | 0.86698229E+00 | 0.83586592E+00 | 0.93749436E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.30248781E+00 | 0.23239258E+00 | 0.63687120E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.28661726E+01 | 0.35967840E+01 | 0.14720313E+02 |
| Log likelihood function | | | 0.67561588E+01 | 0.10479404E+02 | 0.64455042E+00 |

**المصدر**: مخرجات برنامج FRONTIER V4.1

من خلال الجدول 3-3 نلاحظ ما يلي:

**أ- بخصوص دالة الإنتاج**

تظهر نتائج النماذج الثلاثة أن معاملات متغيرات الإنتاج (الأصول الثابتة، ودائع والتمويل قصير الأجل، المصاريف المالية ومصاريف أخرى) تحمل في مجملها إشارات منطقية من حيث العلاقة النظرية من المخرجات، إذ أن معظمها موجبة كما هو متوقع.

إلا أن القيم الإحصائية المرتبطة بهذه المعاملات t-ratio تظهر ضعفا في الدلالة الإحصائية، حيث لم يتجاوز أي من المعاملات عتبة الدلالة المعتمدة عند مستوى معنوية 5% (± 1.96) هذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي واضح للمدخلات على المخرجات في النماذج المقترحة، حيث لا يمكن الجزم بوجود علاقة سببية موثوقة بين هذه المتغيرات ومستوى الإنتاجية.

**ب- بخصوص محددات عدم الكفاءة**

شملت محددات عدم الكفاءة مؤشرات الحوكمة العالمية بالإضافة إلى متغيرين رقابيين هما حجم البنك ونوعه، وتشير نتائج النماذج إلى أن اغلب معاملات هذه المحددات لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت

قيم t-ratio اقل من ± 1.96 في معظم الحالات، بل أن بعضها سالبة مما يدل على عدم استقرار أو ضعف التأثير، وهذا يعكس أن مؤشرات الحوكمة كما تم إدراجها في هذه النماذج لا تفسر بشكل معنوي مستويات عدم الكفاءة التقنية للبنوك الجزائرية خلال فترة الدراسة.

كما أظهرت النماذج أن قيمة $\gamma$ تراوحت بين 0.23 و 0.30 ما يعني أن حوالي 23% إلى 30% من التباين في الأداء يرجع إلى عدم الكفاءة الفنية، في حين أن النسبة المتبقية تعزى إلى التباين العشوائي وبالنظر إلى معنوية $\gamma$ فإن موثوقية هذا الاستنتاج محدودة ويحتمل أن يكون تقدير عدم الكفاءة متأثر بعدم ملائمة النموذج أو ضعف جودة البيانات.

**جـ- الاستنتاج**

تشير نتائج التقدير إلى أن

- دالة الإنتاج لا تعكس علاقة معنوية قوية بين المدخلات والمخرجات.
- محددات عدم الكفاءة، خاصة مؤشرات الحوكمة العالمية لم تثبت فعالية تفسيرية في هذا السياق.
- نسبة التباين العائد إلى عدم الكفاءة التقنية ليست مرتفعة لكن تقديرها غير موثوق إحصائيا.

**لذلك سنقترح نموذجا جديدا وفق ما يلي:**

- الاحتفاظ بجميع المدخلات والمخرجات الأساسية في دالة الإنتاج.
- بدلا من إدراج جميع مؤشرات الحوكمة دفعة واحدة نقترح نموذج بمؤشر مركب للحوكمة ( **Composite Index**) يتم إنشاءه باستخدام طريقة المتوسط البسيط، مع الاحتفاظ بكل من حجم البنك ونوعه كمتغيرات رقابية.

**الجدول 3-3: تقدير دالة الإنتاج اللوغارتمية المتسامية للبنوك العاملة في الجزائر (المؤشر المركب)**

| المتغيرات | | المعلمات Parameters | النموذج |
|---|---|---|---|
| Ln(F.A) | $\beta_1$ | المعامل (Coef) | -0.70858556E-08 |
| | | الخطأ المعياري (Std-Err) | 0.92228567E-09 |
| | | الاحتمالية (T-ratio) | -0.76829294E+01 |
| Ln(S.T.D) | $\beta_2$ | المعامل | 0.11465350E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.44204743E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.25936924E+01 |
| Ln(F.E) | $\beta_3$ | المعامل | 0.77039708E-09 |
| | | الخطأ المعياري | 0.68558309E-09 |
| | | الاحتمالية | 0.11237107E+01 |
| Ln(O.E) | $\beta_4$ | المعامل | 0.82138926E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.19720782E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.41650947E+02 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | المعامل | | 0.23679766E+01 |
| | الخطأ المعياري | $\beta_0$ | 0.61823105E+00 |
| | الاحتمالية | | 0.38302454E+01 |
| متغيرات عدم الكفاءة | | | |
| | المعامل | | -0.81566479E-08 |
| CI | الخطأ المعياري | $\delta_1$ | 0.17911098E-08 |
| | الاحتمالية | | -0.45539632E+01 |
| | المعامل | | -0.90292345E-01 |
| Ln TA | الخطأ المعياري | $\delta_2$ | 0.27406299E-01 |
| | الاحتمالية | | -0.32945837E+01 |
| | المعامل | | -0.14340742E-08 |
| D | الخطأ المعياري | $\delta_3$ | 0.91784678E-09 |
| | الاحتمالية | | -0.15624331E+01 |
| | المعامل | | 0.20601635E+01 |
| | الخطأ المعياري | $\delta_0$ | 0.37627075E+00 |
| | الاحتمالية | | 0.54752155E+01 |
| Sigma-squar | المعامل | | 0.68817384E-01 |
| | الخطأ المعياري | $\sigma^2$ | 0.16547038E-01 |
| | الاحتمالية | | 0.41588944E+01 |
| Gamma | المعامل | | 0.95920402E+00 |
| | الخطأ المعياري | $\gamma$ | 0.37239542E-01 |
| | الاحتمالية | $\gamma$ | 0.25757675E+02 |
| Log likelihood function | | | 0.13916773E+02 |

**المصدر**: مخرجات برنامج FRONTIER V4.1

أبرز ما يمكن استخلاصه من الجدول رقم 3-4 ما يلي:

جميع قيم T-RATIO في النموذج مرتفعة ما يشير إلى أن معظم المتغيرات المدروسة ذات دلالة معنوية عالية عند مستويات الثقة (1%، 5%، 10%).

نلاحظ من خلال مخرجات هذا النموذج أن معامل $\beta_1$ (مدخلة الأصول الثابتة) ذو إشارة سالبة ويعبر عن علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% ، ما يعني أن زيادة الأصول الثابتة بنسبة 1% يؤدي إلى انخفاض في درجة الإنتاج.

كما يظهر في الجدول أن معاملات كل من $\beta_2$ ، $\beta_3$ و $\beta_4$ بلغ 0.1147، 0.77039708E-09 و 0.8214 على التوالي تظهر بإشارات موجبة مما يعبر عن علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% بين ودائع وتمويل قصية الأجل، مصاريف مالية، مصاريف أخرى وأجمالي الإنتاج، أي أن زيادة المدخلات السالفة الذكر يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

أما في الجزء الثاني المتعلق بمتغيرات $Z_{it}$ التي هي عبارة عن شعاع العوامل التي يفترض أنها محددة لعدم كفاءة الإنتاج لدى البنوك محل الدراسة خلال الفترة ما بين 2013-2019 يمكن شرحها كما يلي:
معاملات $\delta_1$ ، $\delta_2$ و $\delta_3$ على التوالي -0.81566479E-08، -0.9029 و -0.14340742E-08 جاءت بإشارة سالبة ما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% بين مؤشر الحوكمة المركب، حجم البنك وملكيته وعدم كفاءة الإنتاج، بمعنى أن نمو المتغيرات السالفة الذكر بنسبة 1% يؤدي إلى تحسين درجات الكفاءة.

كما بلغت قيمة $\gamma$ حوالي 0.96 وهي نسبة مرتفعة جدا وتشير إلى أن 96% من التباين الكلي في البيانات يرجع إلى عدم الكفاءة وليس إلى الأخطاء العشوائية.

## 2-1- نماذج إدراج خصائص مجلس الإدارة في دراسة الكفاءة باستخدام SFA

في هذه الدراسة تم بناء نموذجين باستخدام طريقة الحدود العشوائية (SFA) من أجل قياس كفاءة البنوك ودراسة محددات عدم الكفاءة، مع التركيز على خصائص مجلس الإدارة كعوامل مفسرة.

يضم النموذج الأول أربعة متغيرات إنتاجية (الأصول الثابتة، ودائع والتمويل قصير الأجل، المصاريف المالية ومصاريف أخرى) إلى جانب مجموعة من المتغيرات المرتبطة بعدم الكفاءة، تشمل خصائص مجلس الإدارة (حجم المجلس، الاستقلالية و الازدواجية) بالإضافة إلى متغير حجم البنك أما النموذج الثاني فيعتمد على نفس المتغيرات الإنتاجية مع استبعاد متغير حجم البنك من دالة عدم الكفاءة، والاكتفاء بخصائص مجلس الإدارة.

**- النموذج 01**: من خلال إدراج تفاعل ثلاثة (03) متغيرات عدم الكفاءة $z_{it}$ وهي حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة و الازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام مع حجم البنك لاختبار ما إذا كانت آثار الحوكمة تختلف حسب حجم البنك.

**- النموذج 02**: تم استخدام ثلاثة (03) متغيرات عدم الكفاءة $z_{it}$ وهي حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة والازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.

### 1-2-1- تحليل نتائج نموذج الحدود العشوائية SFA باستخدام خصائص مجلس الإدارة كمحددات للكفاءة في البنوك الجزائرية

**الجدول 3-4: تقدير دالة الإنتاج اللوغارتمية المتسامية للبنوك العاملة في الجزائر (خصائص مجلس الإدارة)**

| المتغيرات | المعلمات Parameters | | النموذج 1 | النموذج 2 |
|---|---|---|---|---|
| Ln(F.A) | $\beta_1$ | المعامل (Coef) | -0.70858556E-08 | -0.71612303E-08 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | الخطأ المعياري (Std-Err) | 0.92228567E-09 | 0.94381391E-09 |
| | | الاحتمالية (T-ratio) | -0.76829294E+01 | -0.75875448E+01 |
| Ln(S.T.D) | $\beta_2$ | المعامل | 0.11465350E+00 | 0.11619975E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.44204743E-01 | 0.44733935E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.25936924E+01 | 0.25975749E+01 |
| Ln(F.E) | $\beta_3$ | المعامل | 0.77039708E-09 | 0.76182669E-09 |
| | | الخطأ المعياري | 0.68558309E-09 | 0.68832056E-09 |
| | | الاحتمالية | 0.11237107E+01 | 0.11067906E+01 |
| Ln(O.E) | $\beta_4$ | المعامل | 0.82138926E+00 | 0.82260213E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.19720782E-01 | 0.20314030E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.41650947E+02 | 0.40494285E+02 |
| | $\beta_0$ | المعامل | 0.23679766E+01 | 0.23253611E+01 |
| | | الخطأ المعياري | 0.61823105E+00 | 0.63542816E+00 |
| | | الاحتمالية | 0.38302454E+01 | 0.36595186E+01 |
| متغيرات عدم الكفاءة | | | | |
| Board Size | $\delta_1$ | المعامل | -0.81566479E-08 | -0.81696572E-08 |
| | | الخطأ المعياري | 0.17911098E-08 | 0.18034489E-08 |
| | | الاحتمالية | -0.45539632E+01 | -0.45300187E+01 |
| Independence | $\delta_2$ | المعامل | -0.90292345E-01 | -0.10224209E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.27406299E-01 | 0.51904060E-01 |
| | | الاحتمالية | -0.32945837E+01 | -0.19698283E+01 |
| Duality | $\delta_3$ | المعامل | -0.14340742E-08 | -0.15192598E-08 |
| | | الخطأ المعياري | 0.91784678E-09 | 0.10107207E-08 |
| | | الاحتمالية | -0.15624331E+01 | -0.15031449E+01 |
| Ln TA | $\delta_4$ | المعامل | | 0.29323288E-01 |
| | | الخطأ المعياري | | 0.10296007E+00 |
| | | الاحتمالية | | 0.28480253E+00 |
| | $\delta_0$ | المعامل | 0.20601635E+01 | 0.17870543E+01 |
| | | الخطأ المعياري | 0.37627075E+00 | 0.10069215E+01 |
| | | الاحتمالية | 0.54752155E+01 | 0.17747702E+01 |
| Sigma-squar | $\sigma^2$ | المعامل | 0.68817384E-01 | 0.68845644E-01 |
| | | الخطأ المعياري | 0.16547038E-01 | 0.16835333E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.41588944E+01 | 0.40893543E+01 |
| Gamma | $\gamma\ \gamma$ | المعامل | 0.95920402E+00 | 0.95958409E+00 |
| | | الخطأ المعياري | 0.37239542E-01 | 0.38707692E-01 |
| | | الاحتمالية | 0.25757675E+02 | 0.24790527E+02 |
| Log likelihood function | | | 0.13916773E+02 | 0.13968730E+02 |

**المصدر**: مخرجات برنامج FRONTIER V4.1

أظهرت نتائج التقدير أن جميع المتغيرات الإنتاجية لها إشارات منطقية، غير أن التأثير الأكثر معنوية كان للمصاريف التشغيلية والودائع قصيرة الأجل، ما يعكس دورهما المباشر في توليد الناتج البنكي، من ناحية أخرى أثبتت خصائص مجلس الإدارة الثلاثة أهميتها في تفسير الفروقات في الكفاءة بين البنوك، حيث جاءت جميع

معاملات هذه الخصائص سالبة ومعنوية إحصائيا في كلا النموذجين، مما يشير أن تحسين هذه الخصائص يساهم في تقليص مستويات عدم الكفاءة.

تميز النموذج الثاني بملائمة إحصائية أفضل، إذ سجل قيمة أعلى لدالة الاحتمال log likelihood من النموذج الأول، كما حافظ على نفس التفسير مع نموذج ابسط من حيث عدد المتغيرات، إضافة إلى ذلك، أظهر معامل Gamma في كلا النموذجين قيمة مرتفعة جدا تقريبا 0.96 مما يدل على أن الجزء الأكبر من التباين في الخطأ الكلي يرجع إلى عدم الكفاءة وليس إلى الخطأ العشوائي، وهو ما يعزز صلاحية استخدام نموذج الحدود العشوائية في هذا السياق.

بناء على ما سبق يمكن اعتماد النموذج الثاني كنموذج مرجعي لقياس الكفاءة البنكية في هذه الدراسة، نظرا لبساطته من جهة ودقة تفسيره لمحددات الحوكمة وتأثيرها على الكفاءة من جهة أخرى.

**خلاصة الفصل**

في هذا الفصل تم الإشارة إلى أهم الدراسات التي تطرقت إلى علاقة الحوكمة بالكفاءة البنكية، بالإضافة إلى تحديد خطوات الدراسة التطبيقية ثم فحص العلاقة بين مؤشرات الحوكمة العالمية وخصائص مجلس الإدارة من جهة، وكفاءة البنوك من جهة أخرى من خلال استخدام طريقة الحدود العشوائية SFA لقياس الكفاءة وتحديد محددات عدم الكفاءة الفنية، حيث تم اعتماد مجموعة من المتغيرات التي تمثل أبعاد الحوكمة الخارجية إلى جانب خصائص الحوكمة الداخلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة الجيدة، تساهم في تقليص مستويات عدم الكفاءة في البنوك، كما تبين أن هناك تأثيرا معتبرا لخصائص مجلس الإدارة في تعزيز الأداء البنكي لاسيما في ظل بيئة تنظيمية مناسبة، وتبرز هذه النتائج أهمية تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة في القطاع البنكي، وضرورة تفعيل أدوار مجالس الإدارة بما ينسجم مع المعايير الدولية لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي.

# الخاتمة

**خاتمة**

هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة تأثير **خصائص مجلس الإدارة ومؤشرات الحوكمة العالمية** على كفاءة البنوك الجزائرية، وذلك باستخدام **طريقة الحدود العشوائية (SFA)**، التي تتيح قياس الكفاءة البنكية بدقة من خلال التمييز بين مكون عدم الكفاءة والعوامل العشوائية الخارجة عن إرادة البنك.

اعتمدت الدراسة نموذجا إنتاجيا يدمج بين المدخلات البنكية (مثل الأصول الثابتة والودائع قصيرة الأجل) والمخرجات (مثل القروض والأصول الربحية الأخرى)، مع إدخال خصائص مجلس الإدارة ومؤشرات الحوكمة العالمية كمتغيرات مفسرة لعدم الكفاءة، وقد تم اختيار الفرضيات الأساسية باستخدام بيانات البنوك الجزائرية خلال فترة الدراسة.

في ضوء ما سبق، تؤكد هذه الأطروحة أن الحوكمة البنكية- **الداخلية عبر مجالس الإدارة والخارجة عبر مؤشرات الحوكمة العالمية**- تمثل عنصرا محوريا في تعزيز الكفاءة البنكية في الجزائر، وأن الاهتمام الجاد بتحسين ممارسات الحوكمة وتكييفها مع البيئة المؤسسية المحلية، إلى جانب استخدام أدوات كمية دقيقة مثل **SFA** يشكل أساسا لبناء قطاع مصرفي أكثر كفاءة واستقرارا، قادر على مواجهة التحديات الاقتصادية والمالية المستقبلية ودعم مسار التنمية الوطنية.

**أولا: أهم النتائج**

خلصت النتائج إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية:

**1- خصائص مجلس الإدارة**

- ✓ تبين أن حجم مجلس الإدارة له تأثير مباشر على الكفاءة، حيث أن حجم المجالس الكبيرة نسبيا توفر خبرات متنوعة لكن قد تعاني من صعوبة التنسيق، في حين أن المجالس الصغيرة أكثر سرعة في اتخاذ القرار لكنها قد تفتقر إلى التنوع المعرفي.
- ✓ استقلالية الأعضاء غير التنفيذيين ساهمت في تقليص عدم الكفاءة، ما يعكس أهمية الدور الرقابي للمجلس.
- ✓ التنوع في تركيبة المجلس كان له اثر ايجابي في تحسين الكفاءة البنكية.

**2- مؤشرات الحوكمة العالمية**

- ✓ أوضحت النتائج أن مؤشرات مثل جودة التنظيم وسيادة القانون وفعالية الحوكمة ارتبطت ايجابيا بالكفاءة، مما يبرز دور البيئة المؤسسية في تعزيز الأداء البنكي.
- ✓ أما بعض المؤشرات مثل مكافحة الفساد أو المسائلة فقد أظهرت أثرا ضعيفا أو غير معنوي، الأمر الذي يعزى إلى التباين بين النصوص القانونية والتطبيق الفعلي داخل السياق الجزائري.

**3- متغيرات الرقابة البنكية**

أثبتت النتائج أن حجم البنك ونوعه (بنك عمومي أو خاص) ما زالا يلعبان دورا في تحديد مستويات الكفاءة، لكنهما ليسا كافيين لتفسير الفوارق في غياب تطبيق فعال لممارسات الحوكمة.

**ثانيا: الإضافة العلمية والمعرفية**

تعد هذه الأطروحة من الدراسات القليلة التي دمجت بين خصائص مجلس الإدارة ومؤشرات الحوكمة العالمية في إطار نموذج كمي قائم على **طريقة الحدود العشوائية (SFA)**، لدراسة الكفاءة البنكية في الجزائر، وقد مكن هذا الدمج من:

- ✓ توفير تقدير أكثر شمولية للعوامل المؤثرة في عدم الكفاءة.
- ✓ اختبار صلاحية مؤشرات الحوكمة العالمية في بيئة مصرفية ناشئة مثل الجزائر.
- ✓ إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة البنكية من خلال تقديم نموذج يمكن تعميمه نوعا ما.

**ثالثا: حدود الدراسة وآفاق البحث**

رغم القيمة المضافة تواجه الدراسة بعض الحدود نذكر منها:

- ✓ محدودية البيانات المفصلة حول بعض خصائص المجالس بسبب غياب الإفصاح الكافي.
- ✓ اقتصار العينة على البنوك الجزائرية فقط، ما يقلل من إمكانية التعميم.
- ✓ الاعتماد على نموذج **SFA** واحد بدون مقارنته بنتائج طرق أخرى.

ومن ثم يمكن اقتراح آفاق بحث مستقبلية تشمل:

- ✓ توسيع نطاق العينة لتشمل بنوكا مغاربية أو عربية للمقارنة الإقليمية.
- ✓ إدماج متغيرات إضافية مثل لجان المجلس.
- ✓ استخدام طريقة بديلة أو مكملة مثل **DEA** لمقارنة النتائج مع تقديرات **SFA**.

انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور خصائص مجلس الإدارة ومؤشرات الحوكمة العالمية في تفسير الكفاءة البنكية بالجزائر، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى البنوك الجزائرية وصناع القرار والهيئات الرقابية وذلك على النحو التالي:

**أولا: على مستوى البنوك الجزائرية**

**1- تعزيز استقلالية مجالس الإدارة:**

- ✓ رفع نسبة الأعضاء التنفيذيين والمستقلين داخل المجالس للحد من تضارب المصالح وضمان فاعلية الرقابة الداخلية.
- ✓ وضع آليات واضحة تضمن عدم خضوع الأعضاء المستقلين لضغوط من الإدارة التنفيذية.

**2- تحسين معايير اختيار أعضاء مجالس الإدارة:**

- ✓ اعتماد معايير موضوعية قائمة على الكفاءة والخبرة المهنية بدلا من الاعتبارات الشخصية أو السياسية.
- ✓ مراعاة التنوع في التخصصات والخلفيات العلمية بما يعزز جودة اتخاذ القرار.

**3- تعزيز آليات الحوكمة الداخلية:**

- ✓ إنشاء وتفعيل لجان متخصصة داخل المجلس (لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، لجنة المكافآت) بما يضمن ممارسة فعلية للحوكمة.
- ✓ تطوير نظم الإفصاح والشفافية خاصة فيما يتعلق بالتقارير المالية والقرارات الإستراتيجية.

**4- تطوير القدرات البشرية:**

- ✓ تنظيم دورات تكوين مستمرة لأعضاء مجلس الإدارة في مجالات الحوكمة، إدارة المخاطر والتقنيات المالية الحديثة.
- ✓ تشجيع ثقافة الحوكمة البنكية لدى الموظفين على جميع المستويات لتعزيز الالتزام المؤسسي.

**ثانيا: على مستوى السلطات الرقابية وصانعي القرار**

**1- تحسين البيئة المؤسسية:**

- ✓ تعزيز سيادة القانون والشفافية كشرط أساسي لتفعيل الحوكمة البنكية.
- ✓ مراجعة الأطر التشريعية والتنظيمية للبنوك بما يتماشى مع معايير الحوكمة العالمية (مثل مبادئ لجنة بازل).

**2- تعزيز الرقابة البنكية:**

- ✓ إدراج مؤشرات الحوكمة ضمن أدوات تقييم الأداء البنكي إلى جانب المؤشرات المالية التقليدية.
- ✓ إلزام البنوك بنشر بيانات دقيقة حول تشكيل مجالس الإدارة وأنشطتها، بما يعزز الشفافية والمساءلة.

**3- الاعتماد على أدوات كمية لقياس الكفاءة:**

- ✓ توظيف منهجيات مثل **SFA** بشكل دوري من قبل بنك الجزائر أو الهيئات الرقابية لقياس مستويات الكفاءة وعدم الكفاءة في البنوك.
- ✓ استخدام نتائج النماذج الكمية لتوجيه الإصلاحات البنكية وتقييم اثر السياسات على المدى المتوسط والبعيد.

**ثالثا: على مستوى التعاون الإقليمي والدولي:**

**1- التجارب المقارنة:**

تشجيع إجراء مقارنات دورية بين البنوك الجزائرية ونظيراتها في المنطقة المغاربية أو العربية لقياس الفجوات في الحوكمة والكفاءة.

**2- الانفتاح على المعايير الدولية:**

- ✓ اعتماد معايير الحوكمة الصادرة عن منظمات دولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومجموعة البنك للتنمية الإفريقية.
- ✓ الاستفادة من الخبرات والتجارب الأجنبية في تطوير هياكل الحوكمة البنكية.

**رابعا: آفاق مستقبلية للسياسات البنكية**

- ✓ العمل على دمج التكنولوجيا المالية (**FIN TECH**) ضمن استراتيجيات الحوكمة والكفاءة البنكية.
- ✓ تشجيع الابتكار المالي من خلال بنوك رقمية خاضعة لإطار حوكمة صارم يوازن بين الكفاءة والمخاطر.
- ✓ تطوير إطار وطني شامل للحوكمة يربط بين البنوك والقطاع الاقتصادي ككل من اجل دعم التنمية المستدامة.

# المراجع

## قائمة المراجع

### أولا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية


1. Mané, P. (2013). *Efficience et équité dans le système de santé du Sénégal.* Lyon: Université Claude Bernard-Lyon 1.
2. Sherman , H., & Zhu, J. (2006). *Service Productivity Management: Improving Service Performance Using Data Envelopment Analysis.* Boston: MA: Springer.
3. Abdessalem ZAGHLA و ،Younes BOUJELBENE .(2008) .*Explanatory Factors of X-Efficiency In The Tunisian Banks: A Stochastic Frontier Approach .*
4. Allen N Berger ،William c Hunter و ،Stephen G Timme .(1993) .The efficiency of financial institutions: A review and preview of research past, present and future .*Journal of Banking and Finance*.249-221 ،(3-2) *17* ،
5. Badr Belkebir ،Rachid Daanoune و ،Isam Moualum .(2018) .Analysis of the Impact of Governance on Performance: Case of Moroccan Banks .*International Journal of Innovation and Applied Studies*.767-756 ،(4) *23* ،
6. Barth, j., & Capiro, G. (2006). Rethinking bank regulation. *Cambridge universite press* , 13.
7. Baumstark, L., Ménard, C., Roy, W., & Anne , Y.-B. (2005). Modes de gestion et efficience des opérateurs dans le secteur des transports urbains de personnes. *HAL archives-ouvertes* , 64.
8. Bencel , F. (1997). la gouvernance des entreprise. *économica* , 3.
9. Bernard Marois و ،Bompoint Bompoint .(2004) .*Gouvernement D'entreprise et Communications Financière* .Paris: Economica.
10. Bertrand MVONO ESSONO .(2023) .Impact de la Covid-19 sur l'efficience des banques commerciales d'un Groupe Bancaire : cas du Groupe BGFIBank .*Revue Internationale du Chercheur*.448 -424 ،(4) *4* ،
11. Bo CARLSSON .(1972) .THE MEASUREMENT OF EFFICIENCY IN PRODUCTION: AN APPLICATION TO SWEDISH MANUFACTURING INDUSTRIES 1968 .*The Swedish Journal of Economics*.486-485 .467 ،
12. Boutheina Bannour و ،Moez Labidi .(2013) .Efficience des banques commerciales Tunisiennes: Etude par l'approche de frontiere stochastique .*Panoeconomicus*-103 ،(1) *60* ، .132
13. Boutheina Bannour و ،Moez Labidi .(2013) .Efficience des banques commerciales Tunisiennes: etude par l'approche de frontière stochastique .*PANOECONOMICUS*-103 ،(1) .132
14. Christian Descamps و ،Jaques Soichot .(2002) .*Economie et gestion de la banque*) .EMS Geodif (المحرر ،Paris ،France.
15. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2010). *Bâle 3 : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité.* Bâle, Suisse: Banque Des Règlements Internationaux.

16. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire .(2011) .*Bâle 3 : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires* .Bâle ، suisse: Banque Des Règlements Internationaux.

17. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2004). *convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres.* Bâle, Suisse: Banque Des Règlements Internationaux.

18. Danan R Hermanson و ،Larry Rittenberg .(2003) .*Internal Audit and Organizational Governance* .The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

19. Dhafer Saïdane .(2006) .*La nouvelle banque : métiers et stratégies* .(1 الإصدار) Paris: Revue Banque Edition.

20. Fares TALHAOUI و ،Nazim DERRARDJA .(2022) .Gouvernance Bancaire en Algérie : Etat Actuel et Perspectives, Etude Empirique par une Approche d'Efficience .*Revue des recherches en siences financieres et comptables*.417-395 ،(2) *7* ،

21. G.E Battese و ،T.J Coelli .(1995) .A model for technical inefficiency effects in a stochastic frontier production function for panel data .*Empirical Economics*.326 ،*20* ،

22. Gérard , S. (1997). Le gouvernement des entreprises «corporate governance théories et faits. *Economica* , 421-422.

23. Hadjar Soumia AOUAD و ،Yassine BENZAI .(2018) .Mesure de l'Efficience Economique des banques commerciales Algériennes : Application de la Méthode d'Analyse des Frontières Stochastiques SFA .*ALGERIAN BUSINESS PERFORMANCE REVIEW*.160-146 ،(14)

24. Hitt, M., R.Duane, I., & Robert E, H. (2003). Strategic Management : Competitiveness and Globalization. (5), 308.

25. Ion Lapteacru و ،Emmanuelle Nys .(2011) .L'impact de la concurrence sur l'efficience des banques: Le cas des PECO .*Revue économique*.329-313 ،(2) *62* ،

26. Kambil, A., Victor, W.-t. l., & Kwan, C. (2006). The Seven Disciplines for Venturing in China. *Mistsloan – Management Review , 47* (2), 85.

27. Lakhlef, B. (2006). *la bonne gouvernance - croissance et d'développement.* Alger: Eddar alkhaldounia.

28. Laurent Weill .(2006) .Propriété étrangère et efficience technique des banques dans les pays en transition: une analyse par la méthode DEA .*Revue économique*.1108-1093 ،(5) *57* ،

29. Lina Novickyté و ،Jolanta Droždz .(2018) .Measuring the efficiency in the Lithuanian banking sector: The DEA application .*International journal of financial studies*.37 ،(2) *6* ،

30. LOUBNA GHOUILA و ،FAOUZI JILANI .(2019) .IMPACT DES ACTIVITES BANCAIRES NON TRADITIONNELLES SUR L'EFFICIENCE : CAS DES BANQUES COMMERCIALES ALGERIENNES . *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.107-78 ،(11)

31. Mohamed E Chaffai و ،Michel Dietsch , .(1999) .Mesures De L'ef icience Technique Et De L'ef icience Allocative Par Les Fonctions De Distance Et Application Aux Banques Européennes . *Revue économique*.747 ،(3) *50* ،

32. Mohammad Abdelkarim ALMUMANI .(2013) .The Relative Efficiency of Saudi Banks: Data Envelopment Analysis Models .*International Journal of Academic Research in Accounting , Finance and Management S ciences*.161-152 ،(3)، *3* ،

33. mokhamad Anwar .(2015) .Bank efficiency and lending propensity: evidence from commercial banks in Indonesia .*Doctoral dissertation* .85 ، University of Leicester.

34. MUJINGA KAPEMBA Alain ،NKASHAMA MUKENGE Jean-Claude و ،NANSHA MONGA Kevin . .(2022)ANALYSE DE L'EFFICIENCE DES BANQUES COMMERCIALES EN RDC: APPROCHES DEA ET SFA .*Revue Européenne du Droit Social*.165-147 ،(2)، *55* ،

35. Ndiaye Aliou ،Niang Tacko و ،Latif Dramani .(2011) .EFFICIENCE DES BANQUES EN AFRIQUE : CAS DE L'UEMOA .*Studia Universitatis Babes Bolyai*.73-52 ،(1)، *56* ،

36. Nguyen Thi Lam Anh .(2018) .*Gouvernance d'entreprise, diversification et efficience des banques de six pays de l'ASEAN* .Lille ،École doctorale des Sciences Juridiques, Politiques et de Gestion : Université de Lille.

37. Nouri, M. (2020, يوليو28). *كواليس المال*. Consulté le نوفمبر14, 2021, sur https://www.kwaleesalmal.com/%D9%84%D8%AC%D9%86%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D8%B2%D9%84

38. Peter Wirtez و ،Gérard Charreaux .(2006) .Gouvernance des entreprises nouvelle perspectives .*économica*.96 ،

39. Pierre Pessarossi و ،Weill Laurent .(2015) .Les exigences de fonds propres influencent-elles l'efficience des banques? Leçons d'une expérience naturelle en Chine .*Revue économique* ، .520-505 ،(3)، *66*

40. Salima TAKTAK .(2010) .GOUVERNANCE ET EFFICIENCE DES BANQUES TUNISIENNES : ETUDE PAR L'APPROCHE DE FRONTIERE STOCHASTIQUE .*Revue Libanaise de Gestion et d'Économie* ، .178-143 ،(5)، *3*

41. Tamer Mohamed Shahwan و ،Yousef Mohammed Hassan .(2017) .Efficiency analysis of UAE banks using data envelopment analysis .*Journal of Economic and Administrative Sciences 29* ، .20-4 ،(1)

42. the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *The Financial Aspects Of Corporate Governance.* the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. london: Burgess science press.

43. Tim Coelli .(1996) .A guide to FRONTIER V 4.1: A Computer program for stochastic frontier production and cost function estimation .*CEPA working paper*.(7) *96* ،

44. William H Green .(2003) .*ECONOMETRIC ANALYSIS* .(الإصدار 5) prentice Hall.

45. Yassine Benzai .(2016/2015) .Mesure De L'Efficience Des Banques Commerciales Algériennes par Les Méthode Paramétriques et Non Paramétrique .116 .Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen.


## ثانيا: قائمة المراجع باللغة العربية

46. إبراهيم خليل حيدر السعدي. (2011). *الأزمة المالية العالمية والأفاق المستقبلية* (الإصدار 1، المجلد 2). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

47. إبراهيم إسحاق نسمان. (2009). *دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مباديء الحوكمة*. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.

48. إبراهيم مسعد الأطروش، و أشرف لطفى السيد. (2019). قياس كفاءة آداء البنوك المصرية بإستخدام التحليل الغلافي للبيانات. *مجلة التجارة والتمويل ، 39* (1)، 281-340.

49. أحلام بوعبدلي، و أحمد عمان. (2016). *مجلة رؤى اقتصادية ، 6* (2)، 313-328.

50. أحلام موسى أمبارك. (2005). *آلية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية (دراسة حالة بنك الجزائر)*. الجزائر: جامعة الجزائر.

51. أحمد جاسم، و محمد المطوري. (2011). مدى توافر مؤشرات إدارة الحكم وأثرها على النمو الاقتصادي في العراق. *مجلة الاقتصادي الخليجي* (19).

52. أحمد علي الصالح. (2006). *بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية ومدى ملاءتها لحوكمة الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد*. بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق.

53. أدريان توبياس، و ناريان أديتيا. (31 مارس, 2020). *المحافظة على سلامة النظام المصرفي في غمار أزمة فيروس كورونا*. تاريخ الاسترداد 10 نوفمبر, 2021، من مدونات الصندوق: https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/31/blog033220-maintaining-banking-system-safety-amid-the-covid-19-crisis

54. إدريس ثابت عبد الرحمان. (1998). *نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة*. الدار الجامعية الاسكندرية.

55. أشرف حنا ميخائيل. (2005). تدقيق الحسابات وأطرافه في غطار منظومة حوكمة الشركات. *المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)* (صفحة 05). القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة.

56. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث* (7)، 220.

57. أمال حدو. (2021). آليات الحوكمة في البنوك وإدارة المخاطر المالية (حالة البنوك التونسية). *مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة ، 5* (2)، 29-46.

58. أمينة بن خنزناجي. (2018). استخدام طريقة تحليل مغلف البيانات DEA في قياس الكفاءة المصرفية للبنوك التجارية - دراسة تحليلية لعينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة (2012-2016). *مجلة إقتصاد المال والأعمال ، 3* (2)، 213-226.

59. بسام عبد الله البسام. (2014). *الحوكمة الرشيدة (دراسة حالة المملكة العربية السعودية)* (الإصدار 67-68). بحوث إقتصادية عربية.

60. بشرى عبد الوهاب، و محمد حسن. (2012). دليل مقترح اتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها. *مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية ، 6* (22)، 207.

61. تبر زغود. (2019). تأثير خصائص مجلس الإدارة على إدارة الأرباح : دراسة اختبارية على عينة من شركات المساهمة العائلية بالجزائر خلال الفترة 2010-2016. *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، 6* (2)، 1-16.

62. حدة رايس، و فاطمة الزهراء نوي. (2017). قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية - دراسة حالة البنوك الجزائرية (2004-2008). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، 26* (1)، 36.

63. حسن صلاح. (2011). *البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

64. رعد عبد الله الطائي، و عيسى قدادة. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار البازوري.

65. رياض زلاسي. (2012). *حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية*. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، الجزائر.

66. زياد عبد الحليم الذيبة، نضال محمود الرمحي، و عمر عيد الجعيدي. (2011). *نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق* (الإصدار 1). الأردن: دار المسيرة.

67. سالم عبد الله حلس، و نهاد ناهض فؤاد الهبيل. (2014). قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA "دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، 22* (1)، 131-173.

68. سالم يونس النعيمي. (2010). *أساليب قياس الكفاءة الاقتصادية للمزارع*. الموصل: جامعة الموصل.

69. سرمد كوكب جميل. (2006). معايير الحكم الصالح في بيئة الأعمال. *مجلة بحوث إقتصادية عربية* (37/36)، 80.

70. سعد بن علي الوابل. (2019). قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA خلال الفترة 2013-2017. *Global Journal of Economics and Business ، 6* (2)، 238-255.

71. سليمان مصطفى. (2009). *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

72. سمير الخطيب. (2005). *قياس وإدارة المخاطر بالبنك (منهج علمي وتطبيق عملي)*. الإسكندرية، مصر: دار المعارف.

73. سمير مرشد. (1993). مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، 1*، 195.

74. سندس علي خليفة. (2021). تطبيق متغيرات حوكمة المؤسسات المصرفية وأثرها على الأداء المالي مقاسا بـ (ROA و ROE) "دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية المحلية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية". *مجلة دراسات محاسبية و مالية ، 16* (55)، 81-96.

75. سندس ماجد رضا. (2011). آليات حوكمة الشركات ودورها في تقليص فجوة التوقعات بين مراقب الحسابات ومستخدمي القوائم المالية. *مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية ، 7* (20)، 13.

76. سهيلة خيرة فاندي، و خير الدين تشوار. (2018). دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة المؤسسة. *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية ، 2* (3)، 103-122.

77. شريفة جعدي، و محمد الخطيب نمر. (2019). قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية "دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2008-2017". *مجلة دراسات ، 10* (2)، 267-284.

78. شهيرة عبد الشهيد. (2001). *قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا*. القاهرة، مصر: إدارة البحوث وتنمية الأسواق ببورصة القاهرة (مصر).

79. صادق صفيح. (2015). *الاستثمار الأجنبي المباشر والحكم الراشد - دراسة حالة الجزائر*. تلمسان، الجزائر: جامعة أبوبكر بلقايد.

80. صالح السعيد. (2012). الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية -بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعمق. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير* (12)، 124.

81. صبحي العتبي. (2002). *تطور الفكر والانشطة الإدارية*. الأردن: دار ومكتبة الحامد.

82. طارق عبد العال حماد. (1999). *تقييم اداء البنوك التجارية : تحليل العائد والمخاطرة*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

83. طلال زغبة، و محاد عريوة. (2021). أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية-. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، 8* (1)، 365-383.

84. عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، و محمود حمدان العصيمي. (2005). تقدير دالة التكاليف للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية . *مجلة الملك عبد العزيز* ، 9.

85. عبد الرزاق حبار. (2009). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في الجهاز المصرفي العربي. *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا* (7)، 80.

86. عبد السلام إبراهيم، و فاضل عباس إبراهيم. (2008). *حوكمة الشركات ضرورة استراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة(دراسة تطبيقية في عدد من منظمات صناعة خدمات التامين العام)* (الإصدار 10، المجلد 2). العراق: مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.

87. عبد العال حماد طارق. (2005). *حوكمة الشركات "المفاهيم - المباديء- التجارب" تطبيقات الحوكمة المصرفية*. مصر: الدار الجامعية.

88. عبد العظيم حمدي. (بلا تاريخ). حوكمة البنوك والمؤسسات المالية.

89. عبد الغفار عبد السلام أبو قحف. (2000). *تنظيم إدارة البنوك*. الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.

90. عبد القادر عطية. (1998). *الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق* (الإصدار 2). اللإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

91. عبد القادر ورسمه غالب. (2014). الحوكمة ضد الفساد. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، 22*، 72.

92. عبد الله الطيبي، ليلى عياد، و محمد موفق بشر. (2021). استخدام تحليل الحدود العشوائية SFA لقياس الكفاءة التقنية لشركات التّأمين على الاضرار بالجزائر. *مجلة المعرفة ، 7* (2).

93. عبد الله محمد العبيدان. (2006). تأثير أنشطة البنوك خارج الميزانية العمومية في كفاءة البنوك التجارية الكويتية. *مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، 20* (1)، 49- 50.

94. عبد المطلب عبد الحميد. (2009). *المنظور الاستراتيجي للتحولات الاقتصاديات للقرن الحادي والعشرين*. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

95. عبد المليك مزهودة. (2005). المقاربة الاستراتيجية للاداء. *المؤتمر الدولي للاداء المتميز للمنظمات والحكومات* (صفحة 87). جامعة ورقلة.

96. عبد الوهاب نصر علي، و شحاتة السيد شحاتة. (2007). *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات*. مصر: الدار الجامعية.

97. عبدالقادر قرش. (2008). الثقافة التنظيمية طريق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، 2* (17)، 87.

98. علاء فرحان طالب، و إيمان المشهداني. (2011). *الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف* (الإصدار 01). عمان، عمان ،الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

99. علي السلمي. (1985). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية* (الإصدار 3). القاهرة، مصر: مكتبة غريب للطباعة.

100. علي بن صالح بن علي الشايع. (2008). *قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات*. المملكة العربية السعودية: جامعة ام القرى.

101. علي بورحلي، و ياسين بن زاي. (2023). قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات DEA "دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية". *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، 6* (1)، 436-455.

102. علي خليد. (2008). قياس الكفاءة النسبية للنظام باستعمال البرمجة الخطية. *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، 2* (17)، 49.

103. فتحي محمد صالح الجويسم، و محمد عبد الله عامر. (2020). خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي "دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق السعودي". *مجلة أبعاد إقتصادية ، 10* (01)، 38-65.

104. فريد بن ختو، و محمد الجموعي قريشي. (2013). قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA. *مجلة الباحث ، 12* (12)، 139-147.

105. فلاح حسن الحسيني، و مؤيد عبد الرحمان الدوري. (2003). *إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر*. الأردن.

106. كمال آل شبيب دريد. (2012). *إدارة البنوك المعاصرة* (الإصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

107. كمال آل شبيب دريد. (2015). *إدارة العمليات المصرفية*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

108. كمال بوعظم، و عبد السلام زايدي. (2009). حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الازمات. *الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة* (صفحة 1). عنابة: جامعة باجي مختار.

109. لبنى زايد قيوش، و نبيلة لكحل. (2022). أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك -دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية -. *المجلة الدولية للأداء الإقتصادي ، 5* (2)، 564-578.

110. لخضر أوصيف. (2010). *دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات*. ورقلة، قسم العلوم الإقتصادية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

111. مجلس محافظي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية. (2004). *الملامح الأساسية لاتفاقية بازل 2 والدول النامية*. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.

112. مجيد الكرخي. (2007). *تقييم الاداء باستخدام النسب المالية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

113. محسن أحمد الخضيري. (2005). *حوكمة الشركات* (الإصدار 01). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

114. محمد إبراهيم السقا. (2008). تحليل الكفاءة الفنية والربحية للبنوك التجارية بدولة الكويت مقارنة ببنوك دول التعاون الخليجي. *مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة* (2)، 49.

115. محمد البشير. (2003). التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة. *المؤتمر العلمي المهني الخامس - جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين*، (الصفحات 56-57).

116. محمد الجموعي قرشي. (2006). *قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية - دراسة نظرية ومبدانية للبنوك الجزائرية 1994-2003*. الجزائرجامعة الجزائر.

117. محمد الراعي، شيرين تايه، و محمد الحرازين. (2020). قياس كفاءة البنوك التجارية العاملة في فلسطين باستخدام تحليل مغلف البيانات. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، 34* (7)، 1164-1196.

118. محمد توفيق ماضي. (1999). *إدارة الإنتاج والعمليات*. مصر: الدار الجامعية.

119. محمد جلاب. (2017). مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة المصرفية في مواجهة الأطراف الآخذة (المودعين والمساهمين) مع الإشارة لحالة الجزائر. *مجلة العلوم الإنسانية* (49)، 11-25.

120. محمد حسن يوسف. (2007). *محمددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)*.

121. محمد سليمان الصلاح. (2005). الإستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات. *المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات*، (صفحة 5). القاهرة.

122. محمد شامل بهاء الدين فهمي. (2009). قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية ، 1* (1)، 256-257.

123. محمد طارق يوسف. (2009). حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق. *مباديء وومارسات حوكمة الشركات* (صفحة 120). المنظمة العربية للتنمية والإدارة.

124. محمد محمود العجلوني. (2013). أثر الحكم الرشيد على التنمية المستدامة في الدول العربية. *المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الاسلامي ICIEF حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور اسلامي*.

125. محمد مصطفى سليمان. (2006). *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

126. محمد ياسين غادر. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. *المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"* (صفحة 21). طرابلس: جامعة الجنان.

127. محمود جاسم محمد الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2005). *التسويق المصرفي : مدخل استراتيجي ،كمي ، تحليلي* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

128. محمود نصر، و مزيان فهد. (2009). *أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

129. مروة يعقوب، و جيلالي بوشرف. (2020). أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الإستراتيجية والتنمية ، 10* (1 مكرر (الجزء الأول))، 26-44.

130. مصطفى بابكر. (2002). مؤشرات الأرقام القياسية. *مجلة جسر التنمية* (8)، 17.

131. مصطفى بالمقدم، و راضية بوشعور. (2004). تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية. *الملتقى الوطني الاول - المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية*، (صفحة 76). شلف.

132. منال خلخال. (2022). دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة. *مجلة الباحث الإقتصادي ، 10* (2)، 147- 159.

133. مها محمود، و رمزي ريحاوي. (2008). الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 24* (01)، 97.

134. نبيل جورج قردح. (2010). *تداعيات الأزمة المالية على أوضاع المالية العامة في الدول العربية المصدرة للنفط والغاز الطبيعي*. أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة: صندوق النقد العربي.

135. نعيم دهمش، و أبوزر اسحق . (2003). تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك. *مجلة البنوك في الأردن ، 22* (10)، 27-30.

136. نوال بن عمارة، و العربي عطية. (2011). الحوكمة في البنوك الجزائرية في ظل الالتزام بمتطلبات بازل للرقابة المصرفية. *مجلة دراسات إقتصادية ، 5* (3)، 198-211.

137. نور الهدى عرعار، و نصيرة محاجبية. (2021). أثر الدور الحوكمي لخصائص مجلس الإدارة ولجنة التدقيق على الأداء المالي : دراسة تطبيقية على شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة 2013-2019. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، 10* (2)، 379-399.

138. وسام حسين علي حسين العنيزي. (2015). قياس كفاءة القطاع المصرفي العراقي الخاص باستخدام نموذج التحليل الحدودي العشوائي للمدة 2007-2011. *مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والادارة ، 12* (35)، 118.

139. وليد عبد مولاه. (2011). كفاءة البنوك العربية. (المعهد العربي للتخطيط، المحرر) *مجلة جسر التنمية* (104)، 9.

140. يوحنا عبد آل أدم، و سليمان اللوزي. (2000). *دراسة الجدوى الإقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات*. عمان، الأردن: دار المسيرة.

# الملاحق

## ملحق 1: قائمة البنوك

| الرقم | رمز البنك | اسم البنك |
|---|---|---|
| 01 | BEA | BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE |
| 02 | CPA | CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE |
| 03 | BNA | BANQUE NATIONALE D'ALGERIE |
| 04 | BADR | BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL |
| 05 | BDL | BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL |
| 06 | SALAM | AL-SALAM BANK |
| 07 | ABC | ARAB BANKING CORPORATION - ALGERIA |
| 08 | GULFB | GULF BANK ALGERIA |
| 09 | BNPP | BNP PARIBAS EL DJAZAIR |
| 10 | HOUSING BANK | HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE - ALGERIA |
| 11 | NATIXIS | NATIXIS ALGERIE |
| 12 | SOCIETE GENERALE | SOCIETE GENERALE ALGERIE |
| 13 | TRUST | TRUST BANK ALGERIA |

المصدر: من إعداد الباحث

## ملحق 02: درجات كفاءة البنوك وفق نموذج SFA (مؤشرات الحوكمة العالمية)

| 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.79446785 | 0.90820114 | 0.90423944 | 0.87453294 | 0.87039066 | 0.85604559 | 0.76738485 | BEA |
| 0.89303191 | 0.85274367 | 0.77676737 | 0.73483756 | 0.46836892 | 0.93454541 | 0.92875744 | CPA |
| 0.93278181 | 0.91468689 | 0.89318292 | 0.89890768 | 0.89345054 | 0.87281522 | 0.77292130 | BNA |
| 0.45780204 | 0.93420332 | 0.91948778 | 0.91017645 | 0.90648773 | 0.92399994 | 0.73509051 | BADR |
| 0.89602950 | 0.88482172 | 0.85083166 | 0.81678659 | 0.78736430 | 0.71681574 | 0.90874037 | BDL |
| 0.67755493 | 0.60760353 | 0.77466850 | 0.57356037 | 0.78615672 | 0.81549775 | 0.96104032 | SALAM |
| 0.93358157 | 0.88727571 | 0.92987441 | 0.88555215 | 0.85074829 | 0.79094139 | 0.75574106 | ABC |
| 0.47404507 | 0.53230045 | 0.34758947 | 0.76089217 | 0.70332057 | 0.67403553 | 0.60280743 | GULFB |
| 0.61110070 | 0.58864106 | 0.59140204 | 0.38916706 | 0.59948891 | 0.58538791 | 0.40187835 | BNPP |
| 0.92936005 | 0.46536969 | 0.87493864 | 0.65946078 | 0.61288964 | 0.26545953 | 0.90851419 | HOUSING BANK |
| 0.89349318 | 0.72495611 | 0.86517737 | 0.73775073 | 0.66265395 | 0.73983582 | 0.37277111 | NATIXIS |
| 0.84532736 | 0.86331902 | 0.85350118 | 0.75216474 | 0.73686771 | 0.44262589 | 0.92554010 | SOCIETE GENERALE |
| 0.77969100 | 0.93096033 | 0.73152838 | 0.57723390 | 0.56706723 | 0.96157729 | 0.94884168 | TRUST |
| 0,77832823 | 0,77654482 | 0,79332224 | 0,73623255 | 0,72655809 | 0,736891 | 0,76846375 | MEAN |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج FRONTIER V4.1

## ملحق 03: درجات كفاءة البنوك وفق نموذج SFA (المؤشر المركب)

| 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.64925367 | 0.96996373 | 0.90515398 | 0.83574610 | 0.85046689 | 0.80162078 | 0.69215172 | BEA |
| 0.87945008 | 0.79125074 | 0.68847407 | 0.64964125 | 0.46036380 | 0.93780925 | 0.92531363 | CPA |
| 0.97107226 | 0.94618637 | 0.90100857 | 0.90261229 | 0.87880082 | 0.83796602 | 0.71803687 | BNA |
| 0.45819895 | 0.94924044 | 0.91836419 | 0.88669025 | 0.84277090 | 0.92086911 | 0.54916142 | BADR |
| 0.84543797 | 0.80647204 | 0.75404660 | 0.70438563 | 0.66298975 | 0.58343525 | 0.84689882 | BDL |
| 0.53478739 | 0.46223383 | 0.56309387 | 0.42346725 | 0.58090184 | 0.62774487 | 0.93664743 | SALAM |
| 0.86187454 | 0.73673687 | 0.80959216 | 0.72737849 | 0.68210887 | 0.64406601 | 0.60624125 | ABC |
| 0.39499916 | 0.43610873 | 0.31481918 | 0.62164256 | 0.54797501 | 0.51604147 | 0.46480759 | GULFB |
| 0.49335295 | 0.47126594 | 0.47805055 | 0.34926109 | 0.48867626 | 0.47559872 | 0.36350576 | BNPP |
| 0.72552924 | 0.36479632 | 0.61111798 | 0.48287105 | 0.43554623 | 0.17524816 | 0.74144692 | HOUSING BANK |
| 0.73178257 | 0.47909421 | 0.66369164 | 0.51500594 | 0.46985351 | 0.52780981 | 0.31301981 | NATIXIS |
| 0.69760360 | 0.72169149 | 0.69335625 | 0.62447241 | 0.57296756 | 0.37867411 | 0.81452767 | SOCIETE GENERALE |
| 0.65161599 | 0.89930983 | 0.59608341 | 0.47796141 | 0.45671410 | 0.95944037 | 0.88419552 | TRUST |
| 0,68752742 | 0,67357989 | 0,66798848 | 0,61981087 | 0,59783234 | 0,63668114 | 0,68122726 | MEAN |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج FRONTIER V4.1

## ملحق 04: درجات كفاءة البنوك وفق نموذج SFA (خصائص مجلس الإدارة)

| 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.64522295 | 0.96944975 | 0.90226378 | 0.83287911 | 0.84678879 | 0.79750592 | 0.68769475 | BEA |
| 0.87706840 | 0.78804476 | 0.68463909 | 0.64561827 | 0.46042886 | 0.93817596 | 0.92482727 | CPA |
| 0.97117490 | 0.94584686 | 0.89963713 | 0.90018348 | 0.87693121 | 0.83572900 | 0.71484700 | BNA |
| 0.45836157 | 0.94974846 | 0.91771717 | 0.88544499 | 0.84199114 | 0.92083436 | 0.54605372 | BADR |
| 0.84459736 | 0.80509621 | 0.75219047 | 0.70197210 | 0.66152659 | 0.58026700 | 0.84878976 | BDL |
| 0.53571901 | 0.46201989 | 0.56529905 | 0.42464383 | 0.58652421 | 0.63385756 | 0.93840857 | SALAM |
| 0.87011858 | 0.74311957 | 0.81746876 | 0.73342741 | 0.68741445 | 0.64861017 | 0.61035959 | ABC |
| 0.39260041 | 0.43368822 | 0.31565332 | 0.62301899 | 0.54816804 | 0.51556655 | 0.46461293 | GULFB |
| 0.49211040 | 0.46986120 | 0.47673095 | 0.35073117 | 0.48732213 | 0.47400572 | 0.36478528 | BNPP |
| 0.73157057 | 0.36774773 | 0.61421906 | 0.48471186 | 0.43668385 | 0.17567757 | 0.74969578 | HOUSING BANK |
| 0.73464942 | 0.47867264 | 0.66548488 | 0.51508078 | 0.46953529 | 0.52776428 | 0.31464762 | NATIXIS |
| 0.69772529 | 0.72330331 | 0.69430477 | 0.62431976 | 0.57229563 | 0.38027066 | 0.81849898 | SOCIETE GENERALE |
| 0.65599884 | 0.89977159 | 0.59935569 | 0.47912473 | 0.45751220 | 0.96049393 | 0.88560754 | TRUST |
| 0,68514752 | 0,6951054 | 0,68499724 | 0,63085819 | 0,61024018 | 0,64528913 | 0,6822176 | MEAN |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج FRONTIER V4.1