

الاستدامة المصرفية ودورها في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية
Banking sustainability and its role in improving the performance
of the Algerian banking system

حديدي آدم¹، لباز سهام²، حفصي علاء الدين³

¹ محير مكيما، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، hadidi_adem@yahoo.fr

² جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، sihamkivo@gmail.com

³ جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، alaarih@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/11/13

تاريخ القبول: 2021/11/07

تاريخ الاستلام: 2021/09/14

ملخص:

تهدف الدراسة الى قياس وتحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ الاستدامة المصرفية في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، إذ تعتبر الصيرفة المستدامة أحد المداخل الحديثة في العمل المصرفي، ولقد اعتمدت الدراسة على أداة الوصف وأداة التحليل فيما يخص الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أداة لاستبانة كدراسة ميدانية لعينة من اطارات من البنوك الجزائرية، لقياس أثر الاستدامة المصرفية في تحسين أداء المنظومة المصرفية.

توصلت الدراسة الى أن للاستدامة أثر في تحسين كفاءة الأداء، كما أن لها أثر في تحسين فعالية الأداء. على البنوك الجزائرية تطبيق مبادئ الاستدامة المصرفية لتحسين أداء المصرفي.

كلمات مفتاحية: الاستدامة المصرفية، التمويل الأخضر، الأداء المصرفي، الكفاءة، الفعالية.

تصنيف JEL : Q010، Q500، L250، D850، L200.

Abstract:

This study aims to measure and analyze the extent of banks adoption to banking sustainability strategies, Sustainable banking is one of the modern approaches to banking, The study relied on the description tool and the analysis tool with regard to the theoretical side. In the practical side, a questionnaire tool was used as a field study for a sample of tires from Algerian banks, To measure the impact of banking sustainability on improving the performance of the banking system.

The study concluded that sustainability has an impact on improving performance efficiency, and has an impact on improving performance effectiveness.

Algerian banks should apply the principles of banking sustainability to improve banking performance.

Keywords: Banking Sustainability, Green Finance, Banking Performance, Efficiency, Effectiveness.

JEL Classification: Q010، Q500، L250، D850، L200.

1. مقدمة:

يعتبر القطاع المالي بصفة عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة من أهم القطاعات في اقتصاد أي دولة من الدول باعتباره مرآة تعكس التطورات والظروف التي تمر بها الدولة وهو كذلك قطاع ذو علاقات متشابكة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى ونتيجة للتطور المتسارع في القطاعات الصناعية والإسراف المجحف في استخدام الموارد الطبيعية دون الاكتراث للعواقب الوخيمة على البيئة فقد أصبح من الضرورة الاهتمام بالمشاريع البيئية والتي تشكل مدخلا مهما من مداخل النمو الاقتصادي كونها تؤدي دورا مهما في ضمان استدامة التنمية الاقتصادية كما أن تبني البنوك لمشاريع وأنشطة متعلقة بالاستدامة المصرفية يضمن لها تحقيق المنفعة على الصعيدين المجتمعي والبيئي، إضافة إلى أن جميع البنوك تسعى إلى التحسين من أدائها المصرفي بالتركيز على الكفاءة والفعالية ومن هنا تبرز أهمية تبني المصارف لمبادئ الاستدامة المصرفية والتي سنسلط الضوء عليها في دراستنا من أجل تبيان أهميتها على الأداء المصرفي من خلال دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية.

1.1 إشكالية البحث:

لقد حظي في السنوات الأخيرة موضوع الاستدامة المصرفية باهتمام كبير من طرف المصارف على المستوى الدولي وذلك لما له أهمية بالغة في التنمية المستدامة كونه أحد المؤثرات عليها وبطريقة ايجابية عن طريق المنتجات والخدمات المصرفية مثل التمويل المستدام

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية لهذه الدراسة بالشكل الآتي:

إلى أي مدى يمكن للاستدامة المصرفية أن تساهم في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية؟

2.1 أسئلة البحث:

ما مدى توجه المصارف نحو تبني مبادئ الاستدامة المصرفية؟

هل يؤثر تطبيق أنشطة الاستدامة المصرفية على الأداء المصرفي للبنك؟

هل هناك خدمات مصرفية تدعم المشاريع الصديقة للبيئة؟

3.1 فرضيات البحث:

ولمحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى (H₁)

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية وكفاءة الأداء.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية وكفاءة الأداء.

الفرضية الثانية (H₂)

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية وفعالية الأداء.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية وفعالية الأداء.

2. الاستدامة المصرفية:

لقد حظي في السنوات الأخيرة موضوع الاستدامة المصرفية باهتمام كبير من طرف المصارف على المستوى الدولي وذلك لما له أهمية بالغة في التنمية المستدامة كونه أحد المؤثرات عليها وبطريقة ايجابية عن طريق المنتجات والخدمات المصرفية مثل التمويل المستدام.

1.2 مفهوم الاستدامة المصرفية:

ويمكن تعريف الاستدامة المصرفية بأنها الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف لعملائه الذين يراعون الأثر البيئي والاجتماعي في أعمالهم¹.

كما تعرف على أنها استخدام المال لإحداث تغيير إيجابي ودائم ذي قيمة للمجتمع والبيئة وتحقيق أرباح من خلال تمويل الشركات والمؤسسات والمشاريع التي تضيف قيمة وتنفع الناس والبيئة بدعم من المدخرين والمستثمرين الذين يقدمون المساعدة لجعل العالم مكان أفضل².

في حين عرفها Biswas أنها الفلسفة التي يتبعها المصرف ومفادها أن يتسع نطاق فائدة المصرف من الموظفين والمساهمين ليشمل عملائه والاقتصاد كله وفي نفس الوقت الحد من أي آثار لا مبرر لها في المجتمع والبيئة³.

وقد عرفها البنك الدولي بوصفها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة عن طريق العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع كله لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد⁴.

إن العمل المصرفي المستدام أو ما يعرف بالصيرفة الخضراء أو الصيرفة البيئية تستهدف معدل عائد طويل المدى مع تقييم بيئي للمشاريع التي تم تمويلها وهذا يمثل الترابط الإيجابي بين الصيرفة والاستدامة⁵.

2.2 أهمية الاستدامة المصرفية:

تكمن أهمية الاستدامة المصرفية بناء على المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة إلى تحقيق النمو للمصارف والاقتصاد ويكون ذلك بتجنب المخاطر التالية⁶:

مخاطر الائتمان : هي احتمالية تدهور بعض موجودات المؤسسات المالية، وخاصة قروضها، أو ربما تصبح عديمة الفائدة ويقصد بها عدم القدرة على السداد من قبل الطرف الآخر لقاء التسهيلات المقدمة وهذه التسهيلات عادة ما تكون القروض والسلف حيث يكون المقرض قد أخذ القرض ومن ثم تخلف عن سداذه، أو احتمال أن بعضاً من الموجودات المصرفية، وخاصة القروض التي ستخفص قيمتها وربما تصبح عديمة القيمة لأن المصارف تمتلك نسبة قليلة من رأسمال الممتلك للقيمة الإجمالية لموجوداتها وهي لا تمثل سوى نسبة قليلة من إجمالي القروض والذي يدفع المصرف إلى حافة الفشل .

المخاطر القانونية: ويمكن أن تحدث بأشكال مختلفة إذ تتعرض المصارف للمخاطر القانونية عند عدم تطبيقها للتشريعات البيئية ذات الصلة، وبالتحديد مسؤولية المقرض لتكاليف التنظيف أو المطالبات بالتعويض عن الأضرار ويساعد المصرف للحد من المخاطر والتكاليف البيئية لتعزيز صورته والاستفادة من الدخل المحقق .

مخاطر السمعة: نظراً لتزايد الوعي عن أهمية المحافظة على البيئة، تعد المؤسسات المالية أكثر عرضة لفقدان سمعتها إذا كانوا مشتركين في المشاريع الكبيرة الضارة اجتماعياً وبيئياً، إذ أن سلامة نظام الإدارة البيئية يؤدي إلى تحقيق وفرة بالتكلفة وزيادة في قيمة السندات وانخفاض المخاطرة وزيادة في الأرباح التشغيلية.

3.2 أهداف الاستدامة المصرفية:

للاستدامة المصرفية جملة من الأهداف نذكر منها:

1. تقليل التعاملات الورقية إلى أدنى المستويات والتركيز على المعاملات الإلكترونية مثل استخدام أجهزة الصراف الآلي والمصرفية المتنقلة والخدمات المصرفية عبر الانترنت.. الخ⁷.

2. حماية البيئة عن طريق إعادة استخدام المواد وإعادة تدوير النفايات فضلاً عن كفاءة استخدام الطاقة⁸.

3. تقليل الآثار البيئية التشغيلية باستمرار برصد الأداء البيئي وتنفيذ وتقييم برنامج الإدارة البيئية الذي يقوم بحفظ الطاقة والمياه وإدارة النفايات، إعادة تدوير المواد وخفض الرحلات التجارية وتشجيع الشراء الأخضر وتوفير مجموعة كاملة من الخدمات المصرفية الالكترونية⁹.

4. ستحدث العديد من الوظائف الخضراء التي يكون لها أثر في تقليل معدلات البطالة¹⁰.

تسعى المصارف إلى التخفيف من حدة الفقر عن طريق دعم الوظائف الخضراء التي تعد بمثابة جسر يربط بين القضاء على الفقر المدقع والجوع وتحقيق الاستدامة البيئية إذ توصلت مجموعة من البحوث إلى أن تحضير المنشآت باستحداث الوظائف الخضراء في سياق هذه العملية سوف تسهم في التخفيف من معدلات البطالة وتحقيق استدامة مصرفية وبيئية في الوقت ذاته¹

4.2 مبادئ الاستدامة المصرفية:

للاستدامة المصرفية ستة مبادئ أقرها الاتحاد العالمي للخدمات المصرفية وهي كالآتي¹²:

المبدأ الأول: الصيرفة المستدامة تعتمد نموذج عمل ثلاثي الأبعاد: يركز مبدأ العمل ثلاثي الأبعاد على أن تقوم المصارف المستدامة بتصميم وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات المجتمع مع حماية البيئة فضلا عن تحقيق الربح كشرط أساسي ولكن ليس هدفه المستقل بذاته، وأن المصارف المستدامة بتبنيها نهج العمل ثلاثي الأبعاد تتجنب إلحاق الضرر بالبيئة والمجتمع وكذلك تستخدم الأموال في نشاطات ذات منفعة لمختلف الأطراف.

المبدأ الثاني: تحفيز المجتمعات لخدمة الاقتصاد الحقيقي وتمكين نماذج الأعمال الجديدة من مقابلة احتياجاتهم: تبني المصارف المستدامة علاقات قوية مع عملائها من خلال الفهم والتحليل لأنشطتهم الاقتصادية ومساندتهم ليصبحوا أكثر استدامة ذاتيا.

المبدأ الثالث: علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وفهم مباشر لنشاطاتهم الاقتصادية وما تتضمنه من مخاطر: تقوم المصارف المستدامة باستخدام أدوات تحليل الخطر للمنتج منذ نشأته وتعد هذه الخطوة في غاية الأهمية للعملاء لتحقيق المصالح التجارية لهم.

المبدأ الرابع: تتحقق الاستدامة طويلة الأجل من خلال القدرة على التكيف مع الاضطرابات الخارجية:

تتبني المصارف المستدامة إستراتيجية طويلة الأجل لتتمكن من الحفاظ على أعمالها والتكيف لمواجهة الاضطرابات الخارجية وفي الوقت نفسه يمتلك المصرف والعميل على حد سواء معرفة أنه لا يوجد ضمان كامل ضد هكذا اضطرابات.

المبدأ الخامس: الشفافية والحوكمة الشاملة: تحافظ المصارف المستدامة على درجة عالية من الشفافية في الإدارة وإعداد التقارير مع المحافظة على مواكبة التطورات للمجتمع الخاص بالمصرف وليس المساهمين أو الإدارة فقط وكذلك اعتماد مبادئ وآليات الحوكمة للشركات.

المبدأ السادس: جميع المبادئ المذكورة آنفا تكون جزءا لا يتجزأ من ثقافة المصرف: تبحث المصارف المستدامة لتضمن هذه المبادئ في ثقافة مؤسساتها بحيث تستخدم بشكل روتيني في عملية صنع القرار على جميع المستويات.

3. أداء النظام المصرفي:

يعتبر الأداء مفهوما في غاية الأهمية بالنسبة لكل المنظمات، إذ يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي لتحسينه. لكونه المرآة التي تعكس مستوى النجاح الذي حققته أو تسعى إلى تحقيقه المنظمات.

يعتبر القطاع البنكي من أهم القطاعات في الاقتصاد الوطني والذي يؤدي دورا أساسيا في دعمه وتطويره، ووسيطا بين المدخرين والمستثمرين من حيث إيداع الأموال وإعادة استثمارها.

وبما أن الأداء العالي للبنوك يضمن استمرارها قادة على مواجهة المنافسة واستيعاب الإمكانات التقنية والتكنولوجية، فإن تحسين ذلك الأداء يعتبر ضرورة ملحة إضافة إلى كفاءة وفعالية كبيرتين باستخدام الموارد المتاحة له.

1.3 مفهوم الاداء:

جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثال اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكز علم الاجتماع إلى تصميم المنظمة وهيكلتها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع، أما المهتمين بإدارة العمليات فانصب اهتمامهم حول تحسين الأداء كما أن الاقتصاديين ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

حيث ذكر "A. Khemkhem" أن الأداء هو: "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."¹³

ليعرفه "Miller et Brinley" على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."¹⁴

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ بأنه تم وصف الأداء بأنه النجاح الذي تحققه المنظمة من خلال تحقيق أهدافها. وقد أضاف "P. Derker" في تعريفه للأداء بأنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة للتوازن بين رضا المساهمين والعمال."¹⁵. ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو المقياس الأساسي للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والبقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومنه تمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافئة كل من المساهمين والعمال.

ومن وجهة نظر "Wright" فإن: "الأداء يمثل النتائج المرغوب أو المراد تحقيقها والوصول إليها من قبل المنظمة مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، ومفترضا قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها."¹⁶ كما أشار "Eccles" إلى الأداء على أنه: "ذلك الانعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا التعريف كل من Robin و Wierssema حيث يعرفان الأداء على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى."¹⁷

2.3 أهمية الأداء:

عند التكلم عن موضوع أهمية الأداء، فلا بد لنا من الوقوف على رأي "طاهر الغالي" حين قال: "بما أن الأداء يعتبر جسرا يصل الموارد المستخدمة بالأهداف المرجوة، فإن المؤسسات توليه أهمية كبيرة تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء، واختبارها مع العمليات الناتجة عنها. أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسة للداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء."¹⁸ من هنا فقد احتل موضوع الأداء أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، إضافة إلى اعتباره "أداة لتوجيه المنظمة من أجل تحقيق الأهداف وكذا معرفة الاختلالات بعد ذلك، بالإضافة إلى معرفة حالة المنظمة في سبيل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم."¹⁹

3.3 مكونات الاداء:

يتكون مصطلح دراستنا من عنصرين أساسيين وهما "الكفاءة" و"الفعالية"، حيث سنحاول توضيح كل عنصر على حدة، إذ أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بينهما في الأخير، وسنعرض هذين العنصرين على النحو الآتي:

الكفاءة:

تعتبر الكفاءة مفهوما هاما لارتباطها الوثيق بنتائج المؤسسة مقارنة بمواردها، ومن ثم بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة.

حيث ذكر "Philippe Lorino" أن الكفاءة هو "من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفاءة من يساهم في تحقيق المهدفين معا." ليضيف بعده ".

"Maloj L et Math. Je" أن الكفاءة تتمثل في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة، من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات²⁰.

ويتفق كل من "Chan" و "Achabal" في تعريفها للكفاءة بالتركيز على المدخلات، فيرى "Achabal" أن الكفاءة تشير إلى قدرة المنظمة على تخصيص الموارد وخفض التكاليف إلى الحد الأدنى، ويضع "Chan" تعريفا للكفاءة باعتبارها الاستخدام الأمثل للموارد (المادية والبشرية) بما يساهم في توفير المال والوقت ومن ثم تحسين أداء المنظمة²¹. من خلال التعريفات السابقة للكفاءة نلاحظ التركيز على المدخلات والأنشطة وعلى القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل التكاليف فهي مقياس هام يمكن استخدامه لقياس درجة قدرة المنظمة على أداء المهام المفترض أن تقوم بها خلال وقت محدد.

الفعالية:

و بعد مرورنا على المكون الأول للأداء فلا بد من تسليط الضوء على المكون الثاني له وهو الفعالية، حيث تعتبر أداة مهمة تقيس مخرجات المؤسسة من النتائج المرجوة ومدى تحقيقها.

فقد عرفها كل من "Yuchtmen et Seachore" على أنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد المالية التي تمكنها من أداء وظيفتها." كما أشار "Alvar" إلى أن الفعالية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المنظمة فعالة²²."

كما عرفها "رعد عبد الله" على أنها: "عبارة عن النسبة بين المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة، أي

أن:

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} = \text{الفعالية}$$

حيث يؤكد هذا التعريف أن الفعالية تهتم بالنتائج التي استطاعت المؤسسة تحقيقها مقارنة بما خططت له²³.

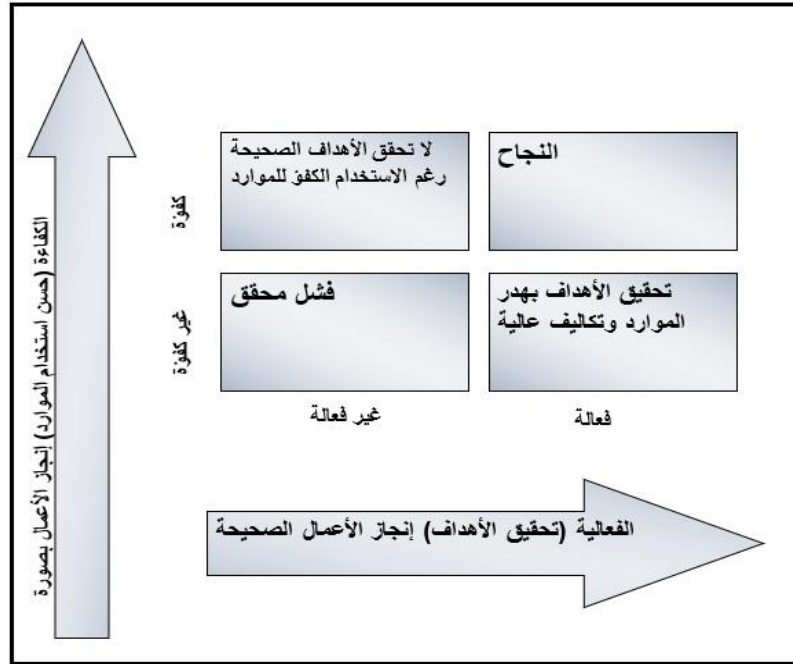
الفرق بين الكفاءة والفعالية:

يمكن التفريق بين الكفاءة والفعالية من حيث مدى تحقيق الأهداف، فالفرق بين الكفاءة والفعالية يكمن في ان الكفاءة تعبر عن تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وفي الآجال المحددة، في حين أن الفعالية تعبر عن تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا فقط. فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وقد تكون المؤسسة كفؤة ولكن ليست

فعالية عند استخدامها للموارد بشكل مثالي، ولكن دون تحقيق أفضل الأهداف. وعليه فإن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين.

وقد لخص "حسن مفتاح" الفرق بينهما في قوله أن: "... الكفاءة والفعالية ليستا بالضرورة بديلين لشيء واحد، فالكفاءة لا يمكن تحديدها أو تقريرها إلا إذا تم التحديد الدقيق لأهداف النظام والقيود التي تخضع لها هذه الأهداف".²⁴

الشكل (1): مصفوفة الكفاءة والفعالية



المصدر: نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 08

يتضح من الشكل السابق بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطيع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة. أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المنظمات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.²⁵

4.3 العوامل المؤثرة في الأداء:

العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء:

يقول "يوسف عبد الرحمان" بأن: "تمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات القيود التي تخرج على نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وق تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة".²⁶

العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها والتي يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن والورشات والآلات، نوع المنتج، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والخوافز، العلاقة بين العمال والإدارة).

يبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها.²⁷

4.دراسة ميدانية

1.4. تقديم أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أداة من أدوات جمع المعلومات، وذلك انطلاقا من الرغبة في معرفة الرأي الآخر اتجاه موضوع الدراسة، من خلال توزيع استبانة بها مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثل المجتمع الأصلي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، وتم إنجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى الأساليب الإحصائية التي تستعمل لتحليل البيانات والمعالجات الإحصائية المتمثل في برنامج Spss.

2.4. مكونات ومنهجية الدراسة:

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناء على ملاءمتها مع الموضوع، ممثلة في مجتمع الدراسة، والجزء محل الدراسة والمتمثل في العينة.

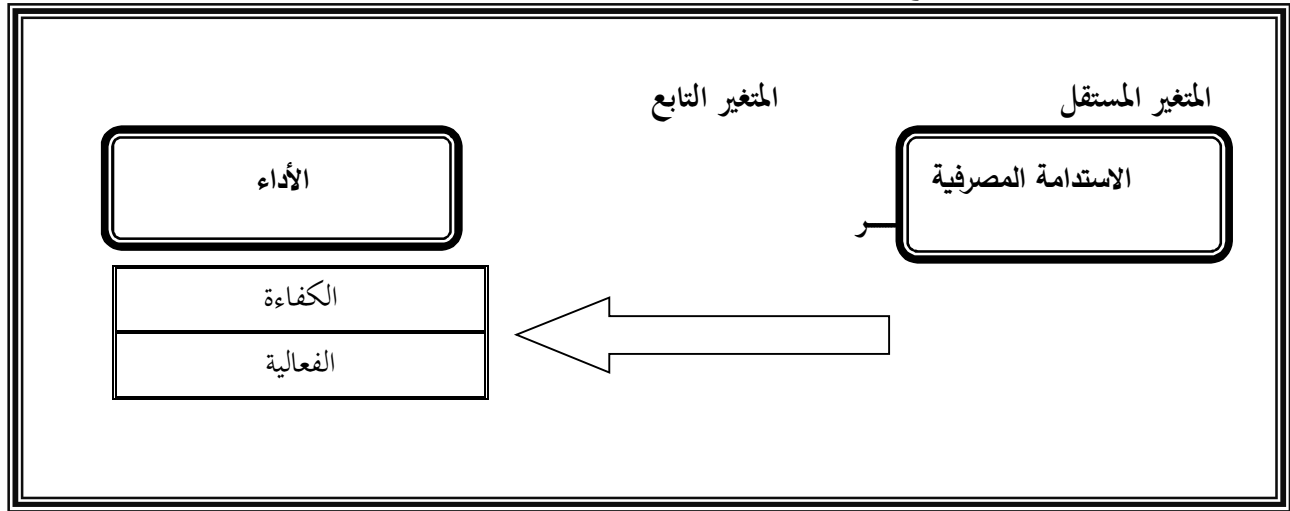
منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الدراسة الوصفية والدراسة التحليلية والتي تعرف بأنها أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على مدى تأثير الاستدامة المصرفية في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

أنواع البيانات:

البيانات الأولية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الدراسة الوصفية والدراسة التحليلية والتي تعرف بأنها أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على مدى تأثير الاستدامة المصرفية في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات.

البيانات الثانوية: وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

نموذج الدراسة: نوضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (02): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين

يمثل الشكل رقم (2) مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة وذلك نظرا لطبيعة الدراسة حيث يتمثل المتغيرات المستقلة في الاستدامة المصرفية، بينما المتغيرات التابعة هي كل من مكونات الأداء والمتمثلة في الكفاءة والفعالية.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

عند اختيارنا لمجتمع الدراسة اتجهنا إلى البنوك الجزائرية ووضعنا كشرط أساسي المؤهل العلمي والعملية فكان الحياة لشهادة علمية في المحاسبة، مالية وبنوك، وربما الشهادة ذات العلاقة بالتخصص، فكان مجتمع الدراسة متمثل في مراقبين في البنوك، ومدققين وخبراء محاسبة ومدراء بنوك، وقد تم توزيع 56 استبانة منهم 34 قابلة لتحليل، والجدول الآتي يوضح عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): عينة الدراسة

الرقم	العينة	عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات الصالحة للتحليل
01	56	56	34

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.4 تفريغ بيانات الاستبيان معالجتها إحصائياً:

أداة الدراسة: تم إعداد الاستبانة

إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب؛

توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة مجموعات: تتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات، والمجموعة الثانية تتناول الاستدامة المصرفية، أما المجموعة الثالثة فتتمثل الأداء المصرفي، تم تقسيم كل من

المجموعتين الأخيرتين إلى أبعاد كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): جدول تقسيم الأبعاد.

الأبعاد	المحتوى	عدد العبارات
المجموعة الثانية	البعد الأول	الاعتماد على نموذج عمل ثلاثي الأبعاد 05 فقرات
	البعد الثاني	تحفيز المجتمعات لخدمة الاقتصاد الحقيقي 05 فقرات
	البعد الثالث	علاقات طويلة الأمد مع الزبائن 05 فقرات.
	البعد الرابع	التكيف مع الاضطرابات الخارجية 05 فقرات
	البعد الخامس	الشفافية الحوكمة الشاملة 04 فقرات.
	البعد السادس	المبادئ السابقة تكون من ثقافة المصرف 06 فقرات
المجموعة الثالثة	البعد السابع	الكفاءة 06 فقرات
	البعد الثامن	الفعالية 06 فقرات

المصدر: من إعداد الباحثين

صدق وثبات الاستبيان: تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان عن طريق التحكيم وكذا الاتساق الداخلي والبنائي من خلال استخدام كل من معامل الارتباط سيبرمان فيما يخص الاتساق الداخلي وكذا معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للاتساق البنائي.

ثبات فقرات الاستبانة: تم التحقق من الثبات بطريقة معامل الثبات (Alpha Cronbach)، إذ قام الباحثين بإجراء

اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأنه يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة لأخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإنه يزود بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة (Alpha Cronbach) على درجات أفراد الثبات وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha)، وبالنسبة لمعامل ثبات الاستبانة ككل فقد بلغ ألفا كرونباخ 0.941 أي 94.1% وهي نسبة ثبات ممتازة لأداة الدراسة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): معاملات الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
42	0.941

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

4.4 اختبار الفرضيات وتحليلها

للإجابة على الفرضية الرئيسية: "قام الطالبين بتحليلها في فرضيتين:

الفرضية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية وكفاءة الاداء.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية والكفاءة الاداء.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر للاستدامة المصرفية في تحسين كفاءة الأداء.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين عنصر الاستدامة المصرفية وأثرها في تحسين كفاءة الأداء في الجزائر بولاية – الجلفة

الجدول رقم (04): نتائج اختبار أثر كفاءة الأداء

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
أثر الاستدامة المصرفية في تحسين كفاءة الأداء	0.812	0.660	8.740	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (03) أثر الاستدامة المصرفية في تحسين كفاءة الأداء حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاستدامة المصرفية في تحسين كفاءة الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط $r = 0.812$ عند مستوى $\alpha = 0.000$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.660 أي ما قيمته 66% من التباين الحاصل في كفاءة الأداء المصرفي يعود الى وجود الاستدامة المصرفية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 8.740 وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.000)$ ، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة $(a = 0.05)$ نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.005$ لدور الاستدامة المصرفية في تحسين كفاءة الأداء.

وهو ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة الآتية:

$$Y_1 = \alpha + (\hat{\beta}_1 x_1) + (\hat{\beta}_2 x_2) + (\hat{\beta}_3 x_3) + (\hat{\beta}_4 x_4) + (\hat{\beta}_5 x_5) + (\hat{\beta}_6 x_6) + ei$$

$$Y_1 = 0.009 + (0.200 \cdot S' \text{ appuyer sur un modèle de travail 3D}) + (0.031 \cdot \text{Stimuler les communautés au service de l'économie réelle}) + (0.156 \cdot \text{Relations à long terme avec les clients}) + (0.132 \cdot S' \text{ adapter aux perturbations extérieures}) + (0.579 \cdot \text{Transparence et gouvernance inclusive}) + (0.126 \cdot \text{Les principes précédents sont issus de la culture de la banque}) + ei$$

ثانياً: الفرضية الثانية.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية وفعالية الأداء.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي 0.05 بين الاستدامة المصرفية وفعالية الأداء.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستدامة المصرفية في تحسين فعالية الأداء في - الجزائر -.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين عنصر الاستدامة المصرفية وأثرها في تحسين فعالية الأداء في الجزائر بولاية – الجلفة –

الجدول رقم (05): نتائج اختبار اثر فعالية الأداء.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
آثر الاستدامة المصرفية في تحسين فعالية الأداء	0.757	0.573	6.027	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (05) اثر الاستدامة المصرفية في تحسين فعالية الأداء، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستدامة في تحسين فعالية الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.757$ عند مستوى $\alpha=0.000$ ومعامل تحديد R^2 بلغ 0.573 أي أن ما قيمته 57.3% من التباين الحاصل في فعالية الأداء المصرفي يعود إلى وجود الاستدامة المصرفية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 6.027 وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.000)$ ، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة $(a=0.05)$ نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.000$ للاستدامة المصرفية ودورها في تحسين فعالية الأداء.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، يمكن تحسين الفعالية بدلالة المتغيرات المستقلة والمتماثلة في أبعاد الاستدامة المصرفية.

وهو ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة الآتية:

$$Y_2 = \alpha + (\hat{\beta} x_1) + (\hat{\beta} x_2) + (\hat{\beta} x_3) + (\hat{\beta} x_4) + (\hat{\beta} x_5) + (\hat{\beta} x_6) + ei$$

$$Y_2 = 0.470 + (0.063 . S'appuyer sur un modèle de travail 3D) + (0.239 . Stimuler les communautés au service de l'économie réelle) + (0.453 . Relations à long terme avec les clients) + (0.227 . S'adapter aux perturbations extérieures) + (0.195 . Transparence et gouvernance inclusive) + (0.490 . Les principes précédents sont issus de la culture de la banque) + ei$$

α : ثابت معادلة الانحدار

β : معامل الانحدار

ei : متغير عشوائي أو العوامل الأخرى = 0

Y1: (الكفاءة): Efficacité

Y2: (الفعالية): Efficacité

5. تحليل النتائج:

للعوعي المصرفي علاقة وثيقة بصيرفة المستدامة حيث أن توفير الأولى يساهم في تحقيق الثانية. وقد شمل هذا الوعي المصرفي كل من: الربحية، الرفعة المالية وتوظيف الأموال.

كما أن للصيرفة المستدامة علاقة بتنمية المستدامة إذ أن تطبيق الصيرفة المستدامة يساهم في تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة. وقد شملت توجهات المصارف في الصيرفة المستدامة كل من: أنشطة الاستدامة، وظائف الاستدامة، ثقافة الاستدامة ودور الصيرفة المستدامة.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى أن للصيرفة المستدامة دور في تحسين الأداء المصرفي، وذلك من خلال تأثيرها في كل من الكفاءة والفعالية.

6. خلاصة:

تعتبر الاستدامة المصرفية من المواضيع الحديثة التي برزت الى السطح في عالم المصارف، كونها لها تأثير ايجابي ومزدوج، فهي تستهدف البيئة والمجتمع معا علاوة على العائد الطويل المدى، كما تعتبر من أهم المؤثرات في التنمية المستدامة.

و يعد الأداء المصرفي من المقومات الأساسية للبنوك التجارية وهدف رئيسي تسعى إلى تحسينه من خلال التركيز على الكفاءة والفعالية.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن للاستدامة دور في تحسين الأداء المصرفي حيث أن لها أثر على كل من الكفاءة والفعالية.

بناءا على ما سبق يمكن اقتراح بعض التوصيات:

- التأكيد على ضرورة تولي البنك المركزي مزيدا من المسؤولية لزيادة الوعي المصرفي لدى موظفي البنوك الجزائرية عن طريق اجراء دورات تكوينية عالية المستوى .
- توجه البنك المركزي إلى تبني مبادئ الاستدامة المصرفية كونها عنصر فعال لتحقيق التنمية المستدامة في ظل التغيرات البيئية الصعبة التي يمر بها عالمنا .
- تشجيع المصارف على أهمية دعم مشروعات الطاقة المتجددة والتكنولوجيا الصديقة للبيئة وإبراز أهميتها على المجتمع والبيئة .

8. الملاحق:

الملحق رقم(01): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	42

الملحق رقم (02): اختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812 ^a	,660	,585	,46676

a. Predictors: (Constant), البعد_السادس, البعد_الثالث, البعد_الرابع, البعد_الخامس, البعد_الأول, البعد_الثاني

الفرضية الأولى:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,425	6	1,904	8,740	,000 ^b
Residual	5,882	27	,218		
Total	17,307	33			

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. Predictors: (Constant), البعد_السادس, البعد_الثالث, البعد_الرابع, البعد_الخامس, البعد_الأول, البعد_الثاني

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,009	,394		-,024	,981
1 البعد_الأول	,200	,136	,250	1,472	,153
البعد_الثاني	,031	,153	,039	,204	,840
البعد_الثالث	,156	,224	,106	,697	,492
البعد_الرابع	,132	,174	,111	,758	,455
البعد_الخامس	,579	,200	,516	2,896	,007
البعد_السادس	-,126	,102	-,157	-1,234	,228

a. Dependent Variable: الكفاءة

الفرضية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,757 ^a	,573	,478	,45827

a. Predictors: (Constant), البعد_السادس, البعد_الثالث, البعد_الرابع, البعد_الخامس, البعد_الأول, البعد_الثاني

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,595	6	1,266	6,027	,000 ^b
Residual	5,670	27	,210		
Total	13,266	33			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), البعد_السادس, البعد_الثالث, البعد_الرابع, البعد_الخامس, البعد_الأول, البعد_الثاني

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,470	,387		1,216	,235
1 البعد_الأول	,063	,134	,090	,473	,640
البعد_الثاني	,239	,150	,342	1,590	,123
البعد_الثالث	,453	,220	,351	2,055	,050
البعد_الرابع	-,227	,171	-,218	-1,329	,195
البعد_الخامس	,195	,196	,199	,994	,329
البعد_السادس	,049	,100	,070	,492	,627

a. Dependent Variable: الفعالية

7. الهوامش والإحالات:

- ¹ Bouma Jan Jaap, MarcelJeuken and leonKlinkers, **sustainable Banking the green of finance**, 2001, p101
- ² Middleton carl, **Thailand's commercial banks in financing Dams in loan and the case for sustainable banking, international rivers**, 2009, p31
- ³ Biswas nigamananda, **sustainable Green banking approach the need of the Hour**, Business spectrum, 2011, p33
- ⁴ القاضي، احمد سامي عدلي إبراهيم، **المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية**، بحث مقدم للملتقى المديرين في مصر، 2010، ص 7
- ⁵ رنا نبيل سلمان، **قياس توجهات المصارف نحو تطبيق أنشطة الصيرفة المستدامة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 121، 2017، ص 82.
- ⁶ فاطمة عباس أحمد، **الوعي المصرفي وتأثيره في تحقيق الصيرفة المستدامة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، عدد 63، ص 139
- ⁷ الشبيخي حمزة، الجزراوي إبراهيم، **الإدارة المالية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 48.
- ⁸ عجم، ميثم صاحب، **نظرية التمويل**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 55
- ⁹ الأشوح، زينب صالح، **الاطراد والبيئة ومدولة البطالة**، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2003، ص 63
- ¹⁰ الحجار، بسام، **العلاقات الاقتصادية الدولية**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2003،
- ¹¹ نور نبيل عبد الأمير، زينب مكي البناء، **التمويل الأخضر ودوره في تحسين أداء المصارف العراقية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، عدد 60، جامعة الكربلاء، العراق، 2019، ص 159.
- ¹² Jurin, R Richard, **Principles of sustainable living with web resource: Anew vision for health, Happiness, and prosperity**, 2012, p 75
- ¹³ الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، المجلد 07، عدد 07، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009 – 2010، ص 217 – 218.
- ¹⁴ عداي الحسين فلاح حسن، **الإدارة الاستراتيجية**، طبعة 01، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.
- ¹⁵ طابة هاجر، **بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013 ص 08.
- ¹⁶ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 38 – 39.
- ¹⁷ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، **مرجع سابق**، ص 39.
- ¹⁸ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، **مرجع سابق**، ص 40
- ¹⁹ صلاح بلاكسة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: الادارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 ص 03
- ²⁰ عبد الحميد بخاري وعلي بن ساحة، **التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 134.
- ²¹ دعاء رضا ورياض محمد، **التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما**، الإدارة العامة، كلية العلوم الاقتصادية¹ والسياسية، جامعة القاهرة، 2015، ص 06.
- ²² خرخاش سعاد، **دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص 58.
- ²³ رعد عبد الله الطائي وعيسى ققادة، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 227.
- ²⁴ حسن مفتاح، **مرجع سابق**، ص 74

- ²⁵ نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 08.
- ²⁶ يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: مالية وتأمينات وتسيير مخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 49
- ²⁷ السعيد بريش ونعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 30.