

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

نوي فطيمة الزهرة

أ.د. رايس حدة

جامعة بسكرة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الاطار المفاهيمي للحوكمة وأهمية تطبيقها، ومحاولة ابراز مساهمتها في تحسين الأداء في البنوك خاصة الجزائرية منها، فرغم الاصلاحات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري إلا أنه لا يزال يعاني من أوضاع إحتلالية تعرقل تطوره نحو العصرية والفعالية التي يتطلبها اقتصاد السوق، لذا تسعى الجزائر لتطبيق الحوكمة كوسيلة لمعالجة نقائص البنوك الجزائرية، ولقد توصلت الدراسة الى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسات من خلال: زيادة فرص التمويل الخارجي، الرفع من قيمة المؤسسة، مواجهة المنافسة، محاربة الفساد المالي والاداري، تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح، تطوير الاداء الاجتماعي بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية. الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الأداء، تحسين الأداء، البنوك الجزائرية.

تمهيد:

يعد مفهوم حوكمة المؤسسات من الركائز الاساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية في بيئة استثمارية تتسم بالديناميكية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في كافة المؤسسات، وذلك بعدما أظهرت الأزمات أن أهم أسبابها الرئيسية هو غياب دور حوكمة المؤسسات، وضعف الرقابة على سلوك الادارة، وعدم التطبيق الفعال لآليات الحوكمة، وغياب الدور الاجتماعي للمؤسسات كشريك استراتيجي للقطاع العام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وهو ما أدى إلى انهيار كبرى الشركات والمؤسسات المالية في العالم وضياع حقوق المساهمين والعاملين فيها.

تركز هذه الدراسة حول أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة على أداء المؤسسات المصرفية حيث ينظر للحوكمة على أنها عملية يتم من خلالها تنظيم العلاقات وتحديد الأدوار بين مجلس الادارة والملاك والادارة التنفيذية للبنك مع مراعاة أصحاب المصالح وذلك في جو من الشفافية والافصاح والمسؤولية الاجتماعية، وبما يقود البنك الى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وبالتالي تحقيق أهدافها، وتحسين أداها، ومن جهة أخرى فإن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة أو غيابها قد يؤدي إلى نتائج سلبية كثيرة على مستوى أصحاب المصالح والمؤسسات، والإقتصاد الوطني، مما جعل مصير البنوك واقتصادياتها مرهونا بمدى تطبيقها لمبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن العديد من الهيئات والمنظمات الدولية المتخصصة.

وفي هذا السياق، فلقد بذلت الجزائر جهودا مكثفة لأجل بناء إطار تشريعي ومؤسسي لحوكمة البنوك كحلقة ضمن سلسلة الإصلاحات التي انتهجتها منذ أن أعلنت تبنيها خيار التحول إلى اقتصاد السوق، قصد توطيد القدرات التنافسية لبنوكها والفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح بالإضافة إلى تفادي تكرار الأزمات والهزات التي ضربت في العمق استقرار ومصدقية النظام البنكي الجزائري، وبالتالي تتمثل إشكالية الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤل التالي:

ما أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على تحسين أداء البنوك الجزائرية؟

ولمعالجة هذا التساؤل تم التطرق للمحاور التالية:

المحور الأول: حوكمة المؤسسات.

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

المحور الثاني: ماهية الأداء وتحسينه.

المحور الثالث: الحوكمة وأهميتها في تحسين أداء البنوك الجزائرية.

المحور الأول: حوكمة المؤسسات.

رغم زيادة الاهتمام بمصطلح الحوكمة من قبل الباحثين في الدراسات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية وهذا نتيجة ارتباطه بالعمولة والأزمات، إلا أنه مازال مجال اختلاف وعدم اتفاق بين هؤلاء المهتمين والأكاديميين، مما أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات المستخدمة في هذا المجال مثل: "توجيه الشركات"، "حكمة الشركات"، "الاجراءات الحاكمة أو المتحكمات في المنشأة"، "الادارة الرشيدة"، "الحكمة المؤسسية"، "الحكمانية"، "التحكم المؤسسي"، وإلى غير ذلك من المصطلحات المرادفة للمصطلح corporate governance (صيام، 2009، ص8)، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام مصطلح حوكمة المؤسسات وذلك لمقتضيات البحث.

1- مفهوم حوكمة المؤسسات:

يعود مفهوم حوكمة المؤسسات إلى الكلمة اليونانية "Kyberman" بمعنى التوجيه والإرشاد والحكم، وفي اللغة اللاتينية كانت تعرف باسم "Gubernare"، وعلى وجه الدقة مصطلح حوكمة المؤسسات هو عملية اتخاذ القرارات، والعملية التي يمكن من خلالها تنفيذ القرارات، وبالتالي نجد معاني مختلفة تختلف باختلاف المنظمات والهيئات التي تستخدم هذا المصطلح (Nwakama.et al,2011,p203).

كما ذهب الأدبيات أيضا إلى أن مصطلح الحوكمة مشتق من الكلمة الانجليزية Govern أي يحكم، ومنها أتت governance, governor, government والتي تعني بالتتابع حكومة، حاكم، والحوكمة، ولذلك فلا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم بسبب تداخل هذا المفهوم في كثير من النواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وهذا يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وعليه فالحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (صيام، 2009، ص8،9).

وبالرغم من الصعوبات التي قد يواجهها الباحث في وضع مفهوم محدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، إلا أنه قد يجد مجموعة متنوعة من التعاريف التي وإن اختلفت في مصطلحاتها فإنها لا تختلف في مضمونها، نجد منها:

- هناك من يعرف الحوكمة على أنها: "الهياكل والوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات)، والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الادارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة" (الكايد، 2000، ص10).
- وعرفها Williamson (1999) بأنها: "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، ضمن منظور أخلاقي ينشأ من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيد عن تسلط أى فرد فيها، وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة" (عبد الوهاب، 2006، ص255).
- ومن المنظمات نجد تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) التي عرفتها بأنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال ورقابتها، حيث أن الحوكمة تحدد هيكل توزيعات الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في شركة المساهمة، مثل مجلس الادارة، المديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ قرارات لشؤون

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

الشركة المساهمة، وبهذا الاجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف والعمل على مراقبة الأداء" (قباجة وآخرون، 2008، ص 32).
إلا أنه ونتيجة للتغيرات الحديثة التي طرأت في مجال الاقتصاد والإدارة فإنه يمكن تعريف حوكمة المؤسسات بأنها: "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة في إطار من الشفافية و المساءلة، و التي تؤدي بإتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها، ويحسن قدراتها التنافسية بالأسواق" (خضر، 2012، ص13).

2- مبادئ حوكمة المؤسسات:

من خلال مفهوم حوكمة المؤسسات يتضح لنا أنه عند تطبيق نظام الحوكمة داخل أي مؤسسة، يجب أولا الأخذ في الاعتبار طبيعة المؤسسة والظروف التي تعمل بها وهيكلها التنظيمي والثقافة الإدارية لدى أعضاء مجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين بها، وذلك قبل البدء في تطبيق مبادئ الحوكمة بها.
ومبادئ حوكمة المؤسسات تتركز بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، والتفويض والوكالة في الإدارة، وكذا المشاكل التي قد تظهر بين أطراف وأصحاب المصلحة في المؤسسة، ويخضع هؤلاء جميعا في علاقاتهم لقواعد حوكمة المؤسسات إما بالالتزام الاجباري من خلال القانون والتنظيم المؤسسي، أو بالالتزام الاختياري، وأخيرا الالتزام نتيجة ضغوط وحوافز من قوى السوق لاتباع أفضل الممارسات (خضر، 2012، ص9).
ويعود تطور مبادئ حوكمة المؤسسات إلى المبادئ التي أنشأتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، والتي جاءت كاستجابة لطلب من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 28/27 أبريل 1998 لتطوير مجموعة من الارشادات ومعايير حوكمة المؤسسات، وذلك بالاتفاق مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة والقطاع الخاص، وتعتبر مبادئ 1999 القاعدة أو الأساس التمهيدي لتطبيق الحوكمة في دول المنظمة أو خارجها (جمعية، 2009، ص13)، ولقد تضمنت الورقة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 1999 خمسة مبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات بينما تضمنت الورقة الصادرة عام 2004 ستة مبادئ لحوكمة المؤسسات، وفيما يلي عرض لمبادئ حوكمة المؤسسات كما يلي (جمعية، 2009، ص16):

2-1- توافر اطار فعال لحوكمة المؤسسات :

يجب أن يعزز ويشجع اطار الحوكمة الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وأن يكون هذا الاطار متسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية المسؤولة عن تطبيق القوانين.

2-2- حفظ حقوق جميع المساهمين:

تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الادارة، والحصول على عائد من الارباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة (السكرانة، 2011، ص256).

2-3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الاساسية، وكذا حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار بالمعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين (السكرانة، 2011، ص256).

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

2-4- دور اصحاب المصالح في اساليب ممارسة سلطات الادارة بالشركة:

تشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن اي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك، والعاملين، وحملة السندات، والموردين، والزبائن (غادر، 2012، ص20).

2-5- الافصاح والشفافية:

وتتناول الافصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والافصاح عن ملكية النسبة العظمى من الاسهم، والافصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الافصاح عن كل المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير (غادر، 2012، ص20).

2-6- مسؤوليات مجلس الادارة:

وتتضمن التوجيه والارشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على ادارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الادارة أمام الشركة والمساهمين، وتشمل أيضا هيكل مجلس الادارة وكيفية تكوينه ومهامه الأساسية (أل خليفة، 2007، ص98).

3- آليات حوكمة المؤسسات:

يمكن القول أنه لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من الأسس أو الآليات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، والمقصود بآليات حوكمة المؤسسات وهي مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى الشركة لحل مشاكل حوكمة المؤسسات، وتشير الدراسات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، كما يمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الباحثين في مجال الحوكمة على تصنيف الآليات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية، ومع توجد اختلافات ذلك بينهم فيما يتعلق بمحتوى كل فئة ومدى كفاءة هذه الآليات (علام، 2009، ص21-24)، ويمكن حصر أهم هذه الآليات فيما يلي:

3-1- الآليات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الاطراف، وتتمثل هذه الآليات في:

3-1-1- مجلس الادارة:

يعتبر مجلس الادارة بالاضافة إلى إدارتها التنفيذية هم المسؤولين بشكل مباشر وغير مباشر عن حسن سير أعمال المؤسسة تحقيقا لأهدافها وغاياتها، وذلك لأن مجلس الادارة هو المسؤول عن وضع الانظمة والتعليمات المتعلقة بالأمور المالية والادارية والمحاسبية، وهو الذي يحدد خطوط التفويض والصلاحيات، في سبيل تنفيذ أعمال الشركة، كما تقع على عاتقه وظائف الرقابة والتنظيم والاشراف (الحجاوي، 2005، ص7).

3-1-2- هيكل الملكية:

يقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة نصيبهم في الشركة، كما يعتبر الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في حوكمة المؤسسات شيء نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في المنظمة يكون لهم حصة في الملكية (علام، 2009، ص26).

3-1-3- لجنة التدقيق الداخلي:

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

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

3-2- الآليات الخارجية:

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

3-2-1- البنية القانونية:

وتتمثل في كفاية وكفاءة وفاعلية القوانين التي تنظم العلاقة بشركات المساهمة العامة، والبورصة كقانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية، وقانون الشركات ولائحته واللوائح والأنظمة المعنية، فضلا عن قوانين الإفلاس وقانون تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية وغيرها من القوانين واللوائح (الفليتي، 2010، ص27).

3-2-2- آلية السوق:

يتمثل السوق في هذه الحالة في الأطراف الخارجية التي قد تحاول الاستحواذ على الشركة في حال فشل الآليات الداخلية، وهذا التدخل للتحكم في الشركة قد يكون سلاح ذو حدين، فقد يكون حافزا لإدارة الشركة للعمل على رفع قيمة الشركة لتجنب الاستحواذ، كما قد يكون سببا للخوف لدى المديرين على مراكزهم، مما يدفعهم إلى إهدار موارد الشركة في محاولات للاستحواذ على منظمات أخرى (Denis, mcconnell, 2003, p4).

كما أنه هناك الآليات خارجية أخرى تساهم في التطبيق الجيد للحوكمة تتمثل في كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة، والهيئات الرقابية في الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تظمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية، والمؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المراجعة، والتصنيف الائتماني، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (السكرانة، 2011، ص254).

المحور الثاني: ماهية الأداء وتحسينه

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، حيث يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمرا ضروريا، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة، فالأداء يساهم في تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

1- تعريف الأداء:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، حيث يكاد يكون العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، وعلى الرغم من أهمية الأداء وكثرة الدراسات التي تتناوله، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، وهذا الاختلاف ينبع من اختلاف المعايير

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، كما يعود هذا الاختلاف لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء (الغالي، ادريس، 2009، ص ص 476، 477).

تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (to perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من الكلمة اللاتينية (performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، ونظرا لكثرة اسهامات الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير المتعلقة بمصطلح الأداء، حاولنا التطرق لبعض التعاريف التي تفي الغرض من الدراسة (داوي، 2010، ص ص 217، 218):

- ويعرف الأداء من وجهة نظر (A.Kerakhem) بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

- كما يعرف الاداء حسب (P.Druker) على انه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

- وينظر كل من (Miller et Bromily) للأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

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

2- أهمية الأداء:

يمكن التذليل على أهمية الأداء من خلال أن التركيز على مستويات الأداء في المؤسسات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبخنا من قبل كتاب الادارة والاقتصاد، وأهمية هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: نظريا، تجريبيا، واداريا، فمن الناحية النظرية نجد أن جميع المنطلقات الادارية تحتوي على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الادارة، ومن الناحية التجريبية تظهر أهمية الاداء من خلال استخدامه لإختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الادارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل ادارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (الغالي، ادريس، 2009، ص ص 478، 479).

كما تتركز أهمية الأداء في عملية تقييمه التي تعتبر نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المختارة بما يقابلها من المؤشرات المستهدفة، كما يمكن التقييم بناء على المراحل سابقة، أو بإجراء مقارنات مع وحدات اقتصادية مماثلة، كما يعمل نظام تقييم الأداء على تفسير الانحرافات في نتائج التنفيذ الفعلي، وإيجاد الحلول اللازمة لتلافي هذه الانحرافات بما يكفل تصحيح مسارات الأداء مستقبلا (فهد، 2009، ص 27).

3- أبعاد الأداء:

يتضمن مفهوم الأداء عدة أبعاد، حيث يركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (مومن، 2012، ص 51):

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

3-1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

3-2- البعد التنظيمي: ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

3-3- البعد الاجتماعي: وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، لذا ينصح بإعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (داوي، 2010، ص 219).

4- تحسين الأداء:

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

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظم والعمليات.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

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

1- تحليل الأداء: وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2- البحث عن الجذور والمسببات: وهنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته.

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

5- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، حيث يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

هناك العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر، وفي ظل هذه التحديات أصبح من الضروري على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة، لذا حاولنا في العنصر القادم الربط بين الحوكمة ودورها في تحسين الأداء بأبعاده المختلفة.

المحور الثالث: الحوكمة وأهميتها في تحسين أداء البنوك الجزائرية

تختلف البنوك عن باقي المؤسسات لأن أهميها يؤثر على عدد كبير من الأطراف، كما قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل، مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الاقتصاد بأسره، وتحدد حوكمة المؤسسات في البيئة المصرفية العلاقة بين إدارة المصرف ومساهميته والأطراف الأخرى ذات المصلحة، إضافة إلى أنها توفر آلية للربط بين مصالح المساهمين والجهات الأخرى ذات العلاقة بهدف تعزيز أداء المصرف (بوخيبة، 2013، ص 66).

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

وعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها: "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين" (شريقي، 2009، ص 4).

1- واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية:**1-1- أسباب تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية:**

رغم الإصلاحات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري إلا أنه لا يزال يعاني من أوضاع إختلالية تعرقل تطوره نحو العصرية والفعالية التي يتطلبها اقتصاد السوق حيث أنه من الملاحظ أن ما يتوجب إنجازه لا زال كبيراً والطريق إليه مليء بالعوائق والعراقيل ذات الطبيعة القانونية والمؤسسية، والتي شكلت مكاناً ضعيفاً تعترض مسار القطاع البنكي ومنه دور مختلف الفاعلين في الاقتصاد، فالبنوك الجزائرية تعاني من التركيز ونقص الكثافة المصرفية، وعدم التنوع في الخدمات وتحديثها وسوء تطبيق الحوكمة وغيرها من السلبيات.

وعليه سنحاول التطرق لأهم الظروف أو الأسباب التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في تبني مبادئ الحوكمة المصرفية والتي تتمثل في (عيازي، خوالد، 2012، ص ص 13، 14):

- أزمة البنوك الخاصة في الجزائر:

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي، بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين المصارف، ومن بين أهم المصارف التي ظهرت في هذه الفترة، نجد "بنك الخليفة" و"البنك التجاري والصناعي الجزائري"، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

- سوء حوكمة البنوك العامة:

ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيلة والحذر المعتمدة دولياً.

- غياب ميثاق الحوكمة لدى البنوك الجزائرية:

لعل أول شيء يلاحظه الباحث في مجال حوكمة البنوك الجزائرية هو غياب ميثاق أو دليل موحد يجمع ويلخص أهم النصوص والأحكام التي تنظم أعمال البنوك، ويحدد حقوق وواجبات جميع الأطراف ذات العلاقة بالبنك، وذلك على خلاف بعض الدول العربية التي قطعت أشواطاً مهمة في إرساء مبادئ حوكمة البنوك انطلاقاً من وضع المواثيق المتعلقة بها (سدر، 2012، ص 209).

1-2- الاجراءات المتبعة لتطبيق مبادئ الحوكمة:

من أهم ملامح تطبيقها في الاطار التشريعي نجد العناصر التالية (قاسمي، 2015، ص ص 212، 213):

- اعتماد الجزائر على القانون 07-11 الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي الذي يتلاءم والمعايير المحاسبية الدولية؛

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

- إصدار قانون رقم 01-05 لمكافحة ظاهرة غسيل الأموال ويجرى تنفيذه بمساعدة فنية من جانب بنك فرنسا والبنك الدولي؛
- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المركزية واعطاء صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك وتجلى ذلك من خلال الأمر 03-11 المؤرخ في 2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية؛
- استفادة الجزائر من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أقره الاتحاد الأوروبي من اجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وارساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ووضع مخطط التسيير الداخلي؛
- اعتماد مقترحات لجنة بازل وسن تشريعات فيما يخص ظاهرة غسيل الأموال التي كان آخرها 12-02 المؤرخ في 02 فيفري 2012 ومعدل ومتمم بموجب القانون رقم 15-06 الصادر في 15 فيفري 2015 ؛
- وضع نظام مركزية المخاطر ونظام لضمان الودائع المصرفية.
- وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي (عباري، خوالد، 2012، ص16):
- وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.
- تحسين دور مجالس الإدارة: وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.
- تحسين إدارة البنوك: وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.
- تحسين ظروف الاستغلال البنكي: من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2، وذلك من خلال تامين أفضل للموارد البشرية نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء.
- وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق في المنظومة المصرفية الجزائرية لا تزال في مرحلته الأولى إلا انه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل العولمة المالية أين تصبح الحوكمة الجيدة خط الدفاع الأول لاستمرارية البنك ونجاحه.
- 2- دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية:
- لم تكن قضية الحوكمة في البنوك الجزائرية بشكل عام مطروحة للنقاش، ولم يلق هذا المصطلح الانتشار الواسع إلا بعد ضغط من قبل الهيئات الدولية، وبعد الهزات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري بإفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري الذي كان سببها الرئيسي سوء حوكمة بنك الجزائر بصفته المشرف والمراقب على أعمال البنوك، هذا الأمر جعل الجزائر تصنف في مراتب جد متقدمة في قضية البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، لذا أصبح تبني مبادئ الحوكمة في البنوك يشكل ضرورة لا مفر منها.
- تنطلق حوكمة المؤسسات المصرفية من كونها توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة البنك وتسهل إيجاد عملية مراقبة فعالة، ومنه تمكن البنك من الرفع من أدائه باستغلال موارده بأحسن طريقة، وبذلك يسمح تطبيق مفهوم الحوكمة البنوك الجزائرية من تحسين أدائها من جوانب مختلفة نذكر منها:
- 2-1- الحوكمة والأداء الاقتصادي والمالي:

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

تساهم حوكمة المؤسسات في رفع رأس المال المستثمر من الخارج، حيث أن الحوكمة الجيدة تساهم في تخفيض مخاطر الاستثمار، كما أن تطبيق الحوكمة يساعد المؤسسات في المرحلة الانتقالية للاقتصاديات لكي يكون الانتقال ناجح ومرن (Oman, et al, 2003, p7).

وتساهم حوكمة المؤسسات في تحسين أداء هذه المؤسسات، وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية أثبتت من العديد من الدراسات بين نوعية الحوكمة والأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهذا يمكن تلخيصه في النقاط التالية (جاوحدو، مايو، 2010، ص5):

- تتمتع المؤسسة بحوكمة جيدة يعطي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين ثقة ناجحة عن الإدارة الجيدة والشفافية، الأمر الذي يخفض المخاطر وتكلفة رأس المال.

- كما تقوم الحوكمة بتقديم الضمان للمستثمرين لتحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات في الأسواق المتقدمة والناشئة التي ربطت بين تحقيق أعلى عوائد الاستثمار والحوكمة الجيدة المبنية على أساس الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية (CFA center for financial market integrity, 2005, p3).

- قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال، ومعاملة أفضل للفتات المختلفة من أصحاب المصالح، وتخفيض تكاليف مشكلة الوكالة (علام، 2009، ص 8).

2-2- الحوكمة والأداء الإداري:

هنا تظهر أهمية الحوكمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال مايلي (كتوش، ولد قادة، 2013، ص 22):

- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة وسبل تحقيقها، من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.

- وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، مما يسمح بالاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المؤسسة .

وهناك أهداف أخرى تسعى إليها المؤسسة، وتساهم الحوكمة في الوصول إليها وهي (حمو، هني، 2013، ص186):

- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، بدءا من مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

- تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق وربط الانفاق بالنتاج.

- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

2-3- الحوكمة والأداء الاجتماعي:

استمرارية المؤسسة حسب فريدمان مرتبط بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف اصحاب المصالح، الذين لهم تأثير على مستوى أدائها. بمعنى أن أداء المؤسسة اليوم امتد ليشمل الأداء الاجتماعي في اطار المسؤولية الاجتماعية، حيث أن هذه الاخيرة تعرف حسب الاتحاد الاوروبي بأنها تطبيق لمبادئ التنمية المستدامة على المستوى الجزئي، بمعنى على مستوى المؤسسة (عبدلي، 2012، ص 3).

تكمن أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات، وجعلها مواطن صالح (تطبيق مفهوم مواطنة الشركات)، وذلك من خلال الأعمال الخيرية للمؤسسة، وأيضا تحقيق الرخاء والازدهار، والمساهمة في خلق مجتمعات أفضل.

تمثل "مواطنة الشركات" بالنسبة للمؤسسات الكبرى في العمل وفقا لممارسات تجارية أخلاقية، ومعاملة العاملين معاملة جيدة، وتحقيق الأرباح وتسديد الضرائب، وتوفير الوظائف، وتقديم منتجات وخدمات آمنة جديرة بالثقة، والعمل على تحسين ظروف المجتمع بما فيها الظروف البيئية (علي خضر، 2012، ص ص 189، 190).

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

الخاتمة:

إن الاحداث والأزمات المتسارعة التي شهدتها بيئة الاعمال وأسواق المال الناشئة والمتقدمة، أظهرت بوضوح أهمية الحوكمة للمؤسسات، حيث أن ضعف النظام القانوني وضعف نوعية المعلومات، تؤدي إلى عرقلة الاشراف والرقابة، وانتشار الفساد وانعدام الثقة، فحوكمة المؤسسات تعمل على إرساء قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد.

كما أن تبني قواعد ومبادئ الحوكمة من قبل البنوك يؤدي إلى استقرار النظام المصرفي، وتدعيم الريادة والابتكار في مجال الأعمال، ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابد ان تتحلى قيادات البنك الداخلية بالمسؤولية، وتعمل في اطار أسواق تنافسية طبقا لرقابة سليمة، فإن مستقبل المؤسسات، الأسواق، والدول يعتمد على تطوير الحوكمة والادارة الرشيدة.

شكلت الأزمات البنكية التي تعرض لها النظام البنكي الجزائري بالإضافة إلى جوانب الضعف الهيكلي التي تتميز بها البنوك الجزائرية، أهم العوامل التي جعلت من وضع وتبني مبادئ الحوكمة فيها حاجة ملحة وبالرغم من الجهود التي تبذلها السلطات الجزائرية في سبيل التوعية بأهمية التطبيق السليم لهذه المبادئ في بيئة الأعمال الجزائرية، فإن الالتزام الفعلي بها لم يرق إلى المستوى المطلوب، وهذا بالرغم إلى الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في تطوير وتحسين الأداء، فتستطيع الجزائر من خلال التطبيق الفعلي والفعال للممارسة الرشيدة لسلطات الادارة في البنوك، أن تساهم بدعم دعم الاستثمارات، ومواجهة الفساد وتوفير التمويل، ورفع قيم البنك وقدراته التنافسية، وتجنب الوقوع في أزمات ومساهمة الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

قائمة المراجع:

1. أحمد خضر، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة المؤسسات في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
2. آل خليفة إمام أحمد، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية، المظلة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.
3. بوخيزة فوزية، دعائم الحوكمة وفعاليتها في أداء دور البنوك والاسواق المالية في الازمة المالية، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 19-20 نوفمبر 2013.
4. التميمي أرشد فؤاد، القيسي أحمد فارس، أثر الادوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة دراسة تطبيقية على عينة عن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام 23-26 أفريل 2012.
5. جاحود رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الاول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 8/7 ديسمبر 2010.
6. الجحاوي طلال، تقييم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي دراسة استكشافية لعينة من الشركات الاردنية، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، 2005.
7. جمعة أحمد حلمي، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
8. حمو محمد، هني جعفر محمد، بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 19/20 نوفمبر 2013.
9. داوي شيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
10. السكارنة بلال خلف، الفساد الاداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
11. سدره انيسة، حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990 - 2010 ، مذكرة ماجستير، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
12. شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر 2009.
13. صيام أحمد زكريا، دور الحاكمية المؤسسية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مجلة العلوم الانسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، السنة السابعة، العدد 42، جويلية 2009.
14. عبد الوهاب علاء، التحكم المؤسسي وأثره في الرقابة والتوجيه على الشركات المساهمة العمانية دراسة ميدانية في الهيئة العامة لسوق المال مسقط (سلطنة عمان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 22، العدد 01، 2006.
15. عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 15/16 فيفري 2012.
16. علام بهاء الدين سمير، أثر الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على الاداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، 2009.
17. علي خضر احمد، حوكمة المؤسسات ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.

دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية

18. عياري آمال، خوالد أبوبكر، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
19. غادر محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، يومي 15-17 ديسمبر 2012.
20. الغالي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2009.
21. الفليتي سالم بن سلام بن حميد، حوكمة المؤسسات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
22. فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
23. قاسمي آسيا، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015.
24. قباجة عدنان وآخرون، تعزيز حوكمة المؤسسات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2008.
25. الكايد زهير، الحكمانية (فضايا وتطبيقات)، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000.
26. كتوش عاشور، ولد قادة آمال، دور الحوكمة في ادارة مخاطر الصكوك الاسلامية، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 19/20 نوفمبر 2013.
27. كوتلر فليب، لي نانسي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2011.
28. مومن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.

المراجع باللغة الاجنبية:

29. CFA center for financial market integrity, the corporate governance of listed companies : a manual for investors, 2005.
30. Denis diane .k, Mcconnell john .j, international corporate governance, working paper N°05/2003 , ECGI european corporate governance institute january 2003.
31. Nwakama.p.c, et al, an emperical evaluation of corporate governance mechanism in banking sector : impact and implication in Nigeria, asian journal of business and management sciences, Vol 1, No 2, 2011 .
32. Oman,et al, la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, center développement d' OCDE cahier de politique économique N°23, 2003.