مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية
Forum For Economic Studies and Research Journal
المجلد 10 / العـدد: 01 (2026)، ص 166 - 180

أثر مكافآت ومزايا الموظفين في الأداء المالي لبنك المؤسسة المصرفية العربية – الجزائر خلال الفترة (2011- 2022)

The impact of Employees' Compensations and Benefits on Financial Performance of Arab Banking Corporation Algeria (Bank ABC) During the Periode (2011-2022)

سهام بوصبع
مخبر الاقتصاد، المالية والإدارة، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة (الجزائر)، si.bousba@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2025/08/10 **تاريخ القبول: 2025/11/29**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المكافآت والمزايا الممنوحة للموظفين في الأداء المالي لبنك المؤسسة العربية المصرفية-الجزائر، وتم الاعتماد على التقارير السنوية للبنك من أجل الحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (مكافآت ومزايا الموظفين كمتغير مستقل والأداء المالي كمتغير تابع مقاسا بالعائد على الأصول، مؤشر كفاية رأس المال، نسبة المديونية، ومؤشر السيولة) خلال الفترة من 2011 إلى غاية 2022، ومن أجل تحليل البيانات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews 13 باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

أكدت نتائج تحليل البيانات أن لمكافآت ومزايا الموظفين أثر غير معنوي في كل من العائد على الأصول، نسبة المديونية، ومؤشر السيولة، في حين أن الأثر كان سلبي ومعنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر رأس المال لبنك المؤسسة العربية المصرفية.

الكلمات المفتاحية: مكافآت ومزايا الموظفين، العائد على الأصول، مؤشر رأس المال، نسبة المديونية، مؤشر السيولة

تصنيف JEL: C_1 , M_{52} ,G_{21}

Abstract:

The study aimed to measure the impact of employees' compensations and benefits on the financial performance of Arab Banking Corporation -Algeria. The bank's annual reports were used to obtain data on the study variables (employees' compensations and benefits as the independent variable and financial performance as the dependent variable measured by return on assets, capital ratio, debt ratio, and liquidity ratio) during the period from 2011 to 2022. To analyze the data, the statistical program Eviews 13 was used using simple linear regression analysis.

The results of the data analysis confirmed that employees' compensations and benefits had an insignificant impact on return on assets, debt ratio, and liquidity ratio, whereas the employees' compensations and benefits had a negative and significant impact on Arab Banking Corporation's capital ratio.

Key Words: *employees' compensations and benefits, return on assets, capital ratio, debt ratio, liquidity ratio*

JEL Classification : G_{21} , C_1 , M_{52}

1. مقدمة:

تدرك المنظمات في العصر الحالي أهمية ودور المورد البشري في تحقيق أهدافها، لهذا تعمل على الاستثمار فيه بأوجه مختلفة ما يضمن لها تحقيق مزايا تنافسية والبقاء في السوق من خلال ما يقدمه من أفكار ورؤى جديدة، وتبدأ عملية الاستثمار من مرحلة الاستقطاب مرورا بعملية التدريب وصولا إلى تقديم مكافآت ومزايا في صور متعددة ومتنوعة تليق بمستوى مساهماته.

إن البحث في جانب المكافآت والمزايا شغل اهتمام كل المدارس الإدارية، حيث قدمت كل مدرسة نظرتها إلى المكافآت والمزايا فمنها من ركزت على الجانب المادي ومنها من جمعت بين المكافآت المادية والمكافآت المعنوية المباشرة منها وغير المباشرة، إذ أثبت الواقع العملي أن الموظفون الذين يتلقون على حوافز أكثر تكون إنتاجيتهم أكبر ما ينعكس على أداء المنظمة ككل. وعلى هذا تمثل إدارة الموارد البشرية أبرز الإدارات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، هذا الاهتمام الذي يمكن قياسه من خلال ما يمنح لهم من مكافآت ومزايا في أشكال متعددة، هذه الأخيرة التي تعتبر بمثابة عنصر جذب ووسيلة للحفاظ على الموارد البشرية، لذلك ينبغي على المدراء تحديد الوضع المالي للمنظمة قبل رسم الخطط المستقبلية، وإجراء مجموعة من الدراسات والتحقيقات قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المالية. وتشمل هذه الدراسات تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى تحليل المؤشرات المالية للمنظمة بمختلف أشكالها.

1.1 <u>مشكلة الدراسة</u>: من خلال ما سبق، تأتي هذه الدراسة لقياس وتحليل أثر مكافآت ومزايا الموظفين في الأداء المالي لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر للفترة (2011 -2022)، وذلك بتوظيف نموذج الانحدار الخطي البسيط. في محاولة بذلك الإجابة على الإشكالية التالية:

"ما أثر مكافآت ومزايا الموظفين في الأداء المالي لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2022)؟".

2.1 <u>فرضيات الدراسة</u>:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في معدل العائد على الأصول لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021)؛
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في معدل العائد على حقوق الملكية لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021)؛
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر رأس المال لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021)؛
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر السيولة لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021)؛

3.1 <u>أهمية الدراسة</u>: تنبع أهمية الدراسة من كون الموضوع يعالج العوامل التي تؤثر على الأداء المالي لواحدة من المؤسسات المالية وهي البنك، الذي يتأثر بعوامل متعددة من بينها الموارد البشرية، وما تتمتع به من معنويات والتي تتأثر بمقدار ما تتحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعليه فإن دراسة التغيرات المختلفة للمكافآت ومزايا الممنوحة للموظفين ومعرفة تأثيرها على الأداء المالي يعد من المواضيع المهمة والتي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا.

4.1 أهداف الدراسة: للإحاطة بالموضوع تسلط الدراسة على النقاط التالية:

- التعريف بالمكافآت والمزايا وتحديد عناصرها المختلفة؛
- معرفة العوامل المؤثرة في تحديد حزم المكافآت؛
- توضيح الأبعاد الإستراتيجية للمزايا المقدمة للموظفين؛
- تقديم نظرة تاريخية حول تطور الاهتمام بالأداء المالي؛

التعرف على الأداء المالي من حيث تعريف ومؤشرات قياسه.

5.1 منهج الدراسة: سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهجين الوصفي التحليلي والقياسي، وهنا تم الحصول على بيانات السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة من التقارير السنوية لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر على شبكة الإنترنيت (*https://www.bank-abc.com/fr/CountrySites/Algeria*) وتم التطبيق عليها باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز **Eviews 13.**

6.1 حدود الدراسة: اعتمدت الدراسة على الفترة (2011 -2021) وهي فترة تسمح بدراسة وتحليل أثر مكافآت ومزايا الموظفين في بنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر. والبيانات التي ستعتمد عليها الدراسة هنا ستكون بيانات سنوية.

7.1 الدراسات السابقة

- **دراسة(Havyarimana, Wanyama , & Makila, 2024)، بعنوان:" Effects of Compensation Packages on Employee's Performance in Financial Institutions"**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير مكونات التعويضات (الحوافز النقدية، ومزايا التأمين الصحي، ومزايا النقل، وفرص التطوير المهني) على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مدينة كيغالي (رواندا). وتم توزيع استبيانات على عينة عشوائية طبقية من 180 موظفا من 10 بنوك تجارية. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية.

توصلت النتائج إلى أن الحوافز النقدية ومزايا التأمين الصحي لها أقوى ارتباطات إيجابية بأداء الموظفين، بينما يتم تصنيف فرص التطوير المهني بشكل ضعيف ولها أضعف تأثير. يؤثر التعويض الإجمالي بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث يفسر نموذج الانحدار المتعدد 69.4 بالمائة من التباين. كما توصلت الدراسة إلى أن التعويضات تلعب دورا حاسما في تعزيز أداء الموظفين في البنوك التجارية عينة الدراسة.

- **دراسة (Hassan, Hussain, & Rajput, 2023)، بعنوان:" Effects of Compensation Packages on Employee's Performance in Financial Institutions"**

هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيفية تأثير أنواع مختلفة من التعويضات على أداء الموظفين في المؤسسات المالية. حيث تفحص العلاقة بين التعويضات وأداء الموظفين، وذلك من خلال توزيع 117 استبانه على مجموعة الموظفين من مختلف البنوك التجارية لطلب بيانات تخص الرواتب / الأجور والمكافآت / الحوافز والتعويضات غير المباشرة وأداء الموظفين. وتم استخدام أدوات إحصائية مختلفة في بناء نموذج يستطيع تحليل كيفية ارتباط بعض العوامل ببعضها البعض.

وتوصلت النتائج التطبيقية للدراسة إلى أنه توجد علاقة معتدلة بين مقدار تعويض الموظف وأدائه، ففي المتوسط، يؤدي الموظفون الذين يتقاضون رواتب ومكافآت أعلى أداء أفضل وبكثير من أولئك الذين يتقاضون رواتب

ومكافآت أقل، وفي هذا الاتجاه توصي الدراسة بضرورة تبني أداة التعويض المناسبة والتي تلبي رغبة الموظفين من أجل زيادة إنتاجيتهم وأدائهم.

- **دراسة (Sakha, 2022)، بعنوان:" Employee Compensation and Financial Performance: Evidence from Commercial Banks of Nepal"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل العلاقة بين أجور الموظفين والأداء المالي في البنوك التجارية في النيبال. واستخدمت الدراسة بيانات ثانوية ضمن الإحصاءات الشهرية للفترة من 2013 إلى 2020، الصادرة عن إدارة تنظيم البنوك والمؤسسات المالية في بنكني بالراسترا **(NepalRastra Bank)**. وقد استُخدمت مجموعة بيانات طولية لـ 26 بنكا تجاريا على مدى ثماني سنوات بين 2013 و2020. وتم استخدام أجور الموظفين من حيث نفقات الموظفين لقياس المتغير المستقل، بينما تم استخدام كل من العائد على حقوق الملكية **(ROE)** والعائد على الأصول **(ROA)** لقياس الأداء المالي للبنوك التجارية كمتغير تابع. توصلت الدراسة شبه التجريبية إلى أن أجر الموظفين له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء المالي لمؤسسات التمويل الصغيرة. وبالمثل، يؤثر حجم البنك سلبيا على الأداء المالي. كما أن لتنويع الإيرادات تأثير إيجابي ومعنوي إحصائيا على الأداء المالي. وبالمثل، تؤثر نسبة التكلفة إلى الدخل بشكل سلبي على الأداء المالي.

- **دراسة(Faruque, 2022)، بعنوان:"CEO Compensation and Performance of Banks"**

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تعويضات الرؤساء التنفيذيين وأداء البنوك التجارية الناشطة في الساحة المصرفية بنغلاديش وذلك للفترة الزمنية الممتدة ما بين عامي 2010 و2020. وقد شملت المتغيرات المستخدمة في الجانب التطبيقي من الدراسة كلا من العائد على حقوق الملكية، ورواتب الرؤساء التنفيذيين، والمكافآت، ومرافق السكن، وبدل السكن، والرحلات الخارجية. وتم الاعتماد على طريقة ($2SLS$) في تقدير نموذج الدراسة.

وأشارت النتائج التطبيقية إلى وجود ارتباط إيجابي وقوي جدا وذو دلالة إحصائية (مهم اقتصاديا) بين تعويضات الرؤساء التنفيذيين وأداء البنك. كما أظهرت النتائج أن حزمة التعويضات الأعلى عادة ما تحفز المدراء التنفيذيين على تحسين أدائهم.

- **دراسة (وهدان، 2020)، بعنوان: "أثر مكافآت الإدارة العليا على أداء البنوك المصرية"**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مكافآت الإدارة العليا في أداء البنوك الخاصة العاملة في جمهورية مصر العربية حيث شملت الدراسة 12 مصرفا، وتم تجميع واستخدام البيانات للفترة من 2011 حتى 2015، وباستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي لمكافآت الإدارة العليا في كل من معدل العائد على الأصول ومعدل حقوق الملكية، بينما لا يوجد تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا في كفاية رأس المال، جودة الأصول، والسيولة.

2. الإطار النظري

1.2 المكافآت والمزايا: يحتل نظام المكافآت والمزايا دورا مهما في التأثير على الأفراد وعلى إنتاجيتهم وأدائهم، لهذا تحاول إدارة الموارد البشرية دائما التأكد من أن ما تمنحه لعامليها من مكافآت ومزايا يتلاءم مع نظيراتها في نفس الصناعة، ويضمن لها استقطاب أفضل الأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن حجم ونوعية المكافآت والمزايا يتأثر بعوامل عديدة كعدد سنوات العمل، المؤهل العملي، مدى الانضباط في العمل من قبل العاملين وغيرها.

1.1.2 المكافآت: تمثل المكافآت المحفز الأول للعامل، فالأفراد ينجذبون إلى الوظائف ليس فقط تلك التي تهتم بمواهبهم وإبداعاتهم، وإنما أيضا ما يقابلها من مكافآت في شكل أجور أو مكافآت أخرى.

أ. **مفهوم المكافآت:** "تمثل المقابل المالي وغير المالي الذي يتحصل عليه الموظفون مقابل خدماتهم، فالمكافآت المالية ترتبط بالأجور وتقاسم الأرباح وخطط الإجازات المدفوعة، وخصم الشراء الذي يتحصل عليه الموظفون مقابل مساهماتهم في المنظمة، أما المكافآت غير المالية فهي المزايا التي يتحصل عليها الأفراد كجعل حياة العمل أكثر جاذبية، التقدير والأمان الوظيفي وفرص التعلم (Zulkifli & Omar, 2019, p. 112)فالمكافآت المالية توفر اعترافا من قبل الإدارة عن تحقيق العاملين لأهداف أدائهم أو تجاوزها، فهذا النوع من المكافآت يهدف أساسا إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية أو تحسين أدائهم أو تعزيز كفاءتهم أو مهاراتهم. أما المكافآت غير المالية فهي ترتبط بالعمل نفسه، ولا تعبر عن مقابل مادي مالي، وإنما تستهدف رفع معنويات العاملين والعمل على تحفيزهم لتحقيق أداء أعلى (Oguntade Fatai, Chimsunum, & Riskat, 2024, pp. 228-229) .

ب. **عوامل تحديد حزم المكافآت:** تأخذ أي منظمة في الحسبان العديد من العوامل قبل أن تحدد المكافآت التي تقدمها لعامليها، فمنها ما هو مرتبط بالوضع العام أو متغيرات البيئة الخارجية (سوق العمل، اتحادات العمال، الاقتصاد)، ومنها ما هو مرتبط بالمنظمة، ومنها ما هو مرتبط بخبرات ومؤهلات العاملين أنفسهم:

- **سوق العمل:** يلعب عرض وطلب العمل دورا مهما في تحديد الأجور والرواتب في المنظمة، فعندما يكون عرض العمل أكبر من الطلب عليه، فإنه سيتم في أغلب الحالات دفع أجور أعلى، والعكس إذا كان عرض العمل أقل من الطلب عليه، وحتى تخفض كتلة الأجور المدفوعة تعمد بعض المنظمات إلى الابتعاد عن التوظيف بصفة دائمة، وتستعين بمصادر خارجية من أجل القيام ببعض الوظائف التي ترى أن عرض العمالة فيها كبير، وبالتالي دفع أجور أقل، كما هو الحال بالنسبة لوظائف الصرافة والمحاسبة في البنوك؛
- **اتحادات العمال:** ساهمت هذه الاتحادات في تحديد الأهداف من خلال الإضرابات التي أدت إلى تعطيل الإنتاج في كثير من المرات، فالأجور عندما تكون غير تنافسية وضعيفة سيؤثر ذلك سلبا على الإنتاج ويزيد من معدل استنزاف الموظفين؛
- **الاقتصاد:** يلعب اقتصاد أي دولة محددا مهما لمستوى الأجور، فالزيادة التي تعرفها الأجور في الاقتصادات المتدهورة، قد تؤدي إلى التضخم؛
- **المنظمة:** أداء وصحة المنظمة له دور فعال في تحديد سياسة الأجور، وكما هو معلوم أن المنظمة وخلال تواجدها في السوق تمر بمراحل مختلفة، فعندما تستهدف النمو السريع لابد أن تكون الأجور الممنوحة لعامليها أعلى مما يدفعه المنافسين، أما إن كانت في مرحلة حساسة وفرص بقائها غير مؤكدة فليس من مصلحتها رفع الأجور لأن ذلك يزيد من تكاليفها؛
- **مؤهلات وخبرات العاملين:** تؤثر مؤهلات وخبرات العاملين تأثيرا مباشرا وكبيرا في الأجور التي يتحصلون عليها، فكلما ارتفعت مؤهلات وخبرات العاملين كلما زادت الأجور الممنوحة، وترتبط أيضا أجور الخبراء والمؤهلين بالعرض والطلب عليهم.

2.1.2 المزايا: هي مكافآت غير مرتبطة بالأجر تعطى للموظفين إلى جانب أجورهم، وتضم هذه المزايا مجموعة التأمينات (الصحي، الأسنان، النظر)، مزايا التقاعد ورعاية الأطفال، وتعويض الرسوم الدراسية والإجازات

المرضية...، فمزايا العاملين تركز على الحفاظ وتحسين جودة حياة العاملين، وتوفير مستوى من الحماية والأمن المادي لهم ولعائلاتهم.

أ. **الأبعاد الإستراتيجية للمزايا المقدمة للموظفين:** حصول الموظفون على مزايا متنوعة ينعكس عليهم بصفة خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة **(حمود و الخرشة، 2009، صفحة 191):**

- وسيلة لرفع معنويات العاملين ما يؤثر على إنتاجية المنظمة وربحيتها؛
- قوة المنظمة ترتبط إلى حد كبير بمدى حصولها ولاء وانتماء موظفيها، ما يخفض من معدل دوران العمل ويزيد من الاستقرار الوظيفي؛
- تسعى المنظمات إلى المحافظة على العاملين المؤهلين وذوي الكفاءة، ولا تلجأ إلى تعويضها إذا ضمنت رضاهم عنها؛
- شدة التنافس ما بين المنظمات يحتم عليها، توفير المتطلبات الضرورية التي تحقق بقاء واستقرارا لمواردها البشرية مقارنة بالمنافسين؛
- تقديم مزايا مجزية من قبل المنظمة يسهم بشكل كبير في عملية التطوير والتحسين التي تسعى إليها كل المنظمات بمختلف أنواعها.

ب. **مزيج المزايا المقدمة للموظفين:** تتنوع وتعدد المزايا التي تمنحها المنظمة لموظفيها رغبة منها في حماية موظفيها من مختلف المغريات التي تقدمها المؤسسات المنافسة ولعل أبرزها ما يأتي **(Xinyi, 2023, p. 01):**

- مدفوعات التأمين الاجتماعي المطلوبة قانونا: مثل مدفوعات الضمان الاجتماعي التي يدفعها أرباب العمل، برامج العجز، تأمين إعانات البطالة...
- مدفوعات خطط التأمين والتقاعد الخاصة: وتتعلق هذه المدفوعات بالخاصة بكل فرد، كمدفوعات الشيخوخة، تكاليف علاج الأسنان، تلف الممتلكات...
- مدفوعات مقابل الوقت غير الذي لا يتم العمل فيه: ويدخل ضمنها العطل المدفوعة الأجر، إجازة الأمومة...
- مدفوعات نقدية إضافية للعاملين: كتعويضات نفقات التعليم، وتعويضات الانتقال...
- تكلفة تقديم الخدمات للموظفين: مثل خدمات رعاية الأطفال، مزايا النقل، برامج الترفيه، الملابس...

بملاحظة جملة المزايا الموضحة سابقا يمكن الإشارة إلى أنها تقسم إلى نمطين، نمط يتحصل عليه الأفراد بصفة قانونية بمجرد انضمامهم للمنظمة، ويدخل ضمنها مدفوعات التأمين الاجتماعي، تامين إعانات البطالة والعجز...، ونمط آخر يبقى في يد المنظمة وتمنحه لعامليها بصفة اختيارية، رغبة منها في تحقيق مكانة مرموقة بين منافسيها، حفاظا على كفاءاتها من العاملين وضمان الانتماء والولاء لها، من هذه المزايا الاختيارية دار حضانة لأطفال العاملين، مطعم تابع للمؤسسة لتوفير الطعام أثناء العمل...

2.2 الأداء المالي: يعد الأداء بصفة عامة القاسم المشترك والذي يمكن من خلاله الحكم على مدى فعالية الجهود المبذولة من قبل الإداريين والعاملين على حد سواء، يشير الأداء من الناحية اللغوية إلى معان مختلفة: الإجراء، القيام، التحقيق التنفيذ...إلخ، وأصل هذه الكلمة في اللغة اللاتينية مستمد من الكلمة "perform" وما يرادفه في اللغة الفرنسية "performer" الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما **(الكرخي، 2015، صفحة 29)**، فالأداء يشير إلى "انعكاس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل" **(الطويل و العبادي، 2013، صفحة 115)**، ويعد المنظور والبعد المالي أحد أهم محاور الأداء، فمستوى الأرباح المحققة من طرف المنظمة قياسا بحجم

التكاليف المبذولة وبالمقارنة مع مستويات تكاليف المنظمات المنافسة، يعد أحد المساهمات الأساسية، وعليه فالأداء المالي وقياسه يعتبر محور اهتمام المنظمة وأولاها منذ عقود طويلة.

1.2.2 نظرة تاريخية للأداء المالي: مثلت الأرباح ومنذ عقود طويلة من الزمن محور اهتمام المنظمات، وتراكمها كان دليلا على تحقيقها لمعدلات عالية من النمو والتوسع، ففي البدايات الأولى تم استخدام نظام المحاسبة لعرض مؤشرات وتقارير للإفصاح. وبعد الثورة الصناعية اعتمدت المنظمات نظم محاسبية أكثر حداثة لعبت فيها النسب المالية دورا مهما، هذه النسب طورت في بداية القرن العشرين لتستخدم نسب مالية تعكس الجانب المالي بصورة أكثر شمولية، كنسب الربحية، والنسب المرتبطة بالموازنات التشغيلية والنقدية، ساهمت في اتخاذ قرارات تتعلق بالأعمال بشأن التوسع أو الانسحاب أو البقاء. إن استخدام المؤشرات التي تخص التكاليف والعوائد ساهم في اتخاذ قرارات الاستثمار، وإقرار كيفية التعامل مع الموردين وكبار العملاء.

وفي خضم هذه التطورات خرجت نظم المعلومات المالية من شكلها التقليدي الذي يركز على التكاليف والعوائد إلى نظم تعمل بشكل متكامل مع مختلف جوانب العمل التشغيلي لتعطي في الأخير مقاييس ومؤشرات مالية أكثر تعبيرا على واقع المنظمة **(إدريس و الغالبي، 2009، الصفحات 172-173).**

2.2.2 مفهوم الأداء المالي: يقيس الأداء المالي للمنظمة مدى توليدها للعوائد نظير استخدامها للأصول، فهو يعبّر عن الوضع المالي للمنظمة لفترة من الزمن والذي يتضمن تجميع واستخدام الأموال، بناء على ما سبق يمثل الأداء المالي **(Al- Shawawreh & Hdaib, 2022, p. 8720)**:

- أداة لتحسين قرارات الاستثمار وتوجيهها لنجاح المنظمات، كما تشجع المستثمرين على المساهمة في المنظمة، إذا أشارت المقاييس المالية نتائج أحسن من منافسيها؛
- أداة لتشجيع العاملين والإدارة على بذل المزيد من الجهود لتحقيق نتائج مالية أفضل مقارنة بالسابق؛
- أداة لتحديد الهيكل المالي الحالي للمنظمة، في فترات خاصة أو لمدخل خاص للأداء؛
- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على الفجوات، المشاكل والعوائق التي تحول دون نجاحها، كمعاناة المنظمة من صعوبات في زيادة ربحيتها، أو لجوؤها بشكل متكرر للقروض؛
- تعبر المنظمات عن أدائها المالي بشكل يوضح رؤاها المستهدفة فيما يتعلق بمستوى الأداء باستخدام قيم كمية ورقمية، بلا من استخدام كلمات وعبارات تؤكد الحقائق، وبهذا يمكن للمنظمة تحديد مستوى أداءها بفعالية وبطريقة صحيحة.

3.2.2 قياس الأداء المالي: كان الحكم على نجاح أو فشل المنظمات منذ القديم ينظر إليه من خلال ما تحققه من أرباح، رغم أن هذه النظرة يشوبها الكثير من القصور حيث أصبحت المقاييس المالية لوحدها غير معبرة عن الأداء الكلي للمنظمة فالتطورات التي جرت في مجال الأداء وقياسه، لفتت الانتباه إلى ضرورة تطوير مفاهيم ومقاييس أكثر دقة للتعبير عن الأداء وطرق قياسه ومؤشراته. إن قياس الأداء يعبر عن المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، لاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو غايات محددة مسبقا **(إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 69).**

يتم قياس الأداء باستخدام نسب ومؤشرات مالية، والتي لاقت انتشارا واسعا إلى درجة لا يمكن معها تصور عملية قياس للأداء دون الاستعانة بمؤشرات مالية، هذه المؤشرات التي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي وتستخدم في إجراء مقارنات بين أداء المنظمة وباقي المنظمات الأخرى في نفس الصناعة، كما تستخدم لإجراء المقارنة بين أداء

المنظمة الحالي وأدائها في فترات سابقة، إذا ما تم استخدامها بحرص وتفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع يتم قياس الأداء المالي بمؤشرات مختلفة نتيجة لتعدد الأهداف المرتبطة بها، والتي تقسم إلى خمسة أنواع هي نسب الربحية (العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، هامش الربح من المبيعات،)، نسب معدل الدوران (معدل دوران المخزون السلعي، معدل دوران الذمم المدينة، معدل دوران رأس المال العامل، معدل دوران مجموع الموجودات، معدل دوران الموجودات الثابتة)، نسب النمو (نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة)، نسب المديونية (نسبة المديونية الإجمالية، نسبة التبعية المالية)، نسب السيولة (نسبة السيولة، نسبة السيولة السريعة) (Mohammed, Ibrahim, & Maitala, 2023, p. 07)

3. الإطار التطبيقي

1.3 منهجية الدراسة: ومن أجل قياس أثر مكافآت ومزايا الموظفين في أداء بنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر، خلال الفترة الممتدة ما بين 2011 و2021 سوف يتم استخدام تقنية إحصائية قياسية تتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط. وفيه يتم صياغة نموذج تحليل الانحدار البسيط كمايلي:

$$y = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \varepsilon$$

y: المتغير التابع؛ x_i: المتغير المستقل؛ α_i: المعلمة؛ ε: حد الخطأ

2.3 توصيف نماذج الدراسة: ومن أجل قياس أثر مكافآت ومزايا الموظفين في أداء بنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر للفترة (2011 -2021)، تم صياغة النماذج التالية:

$$ROA_t = \alpha_0 + \alpha_1 ECOM_t + \varepsilon_t \text{ .....(1)}$$

$$DR_t = \alpha_0 + \alpha_1 ECOM_t + \varepsilon_t \text{ .....(2)}$$

$$CR_t = \alpha_0 + \alpha_1 ECOM_t + \varepsilon_t \text{ .....(3)}$$

$$LR_t = \alpha_0 + \alpha_1 ECOM_t + \varepsilon_t \text{ .....(4)}$$

ECOM: يمثل مكافآت ومزايا الموظفين (**Compensation of employees**)؛

ROA: يمثل معدل العائد على الأصول أو الموجودات (**Return On Assets**)؛

DR: يمثل نسبة المديونية (**Dept Ratio**)؛

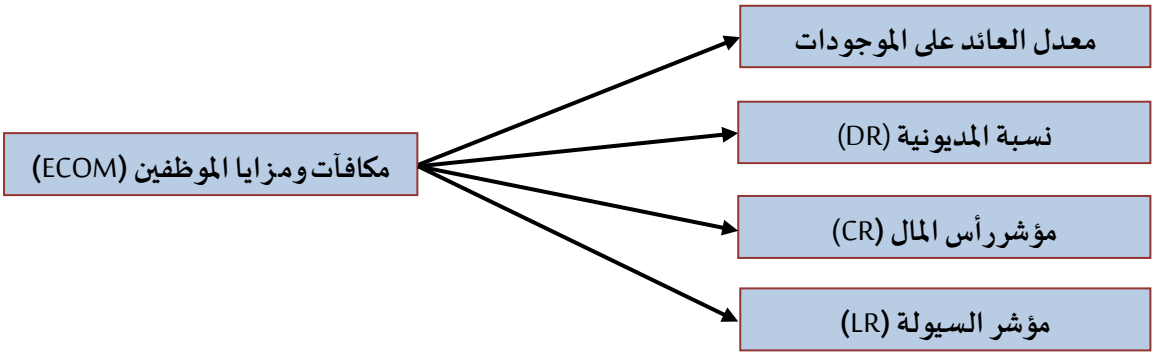
CR: يمثل مؤشر رأس المال مقاسا بنسبة حقوق الملكية إلى إجمالي أصول البنك (**Capital Ratio**)؛

LR: يمثل مؤشر السيولة مقاسا بنسبة الأصول السائلة إلى إجمالي أصول البنك (**Liquidity Ratio**)؛

εt: حد الخطأ العشوائي؛ $\alpha_1 + \alpha 0$: معلمات.

تم الحصول على البيانات للفترة (2011- 2021) من التقارير السنوية لبنك المؤسسة المصرفية العربية ABC-الجزائر على شبكة الإنترنيت (https://www.bank-abc.com/fr/CountrySites/Algeria). ويظهر الشكل الموالي الإطار المفاهيمي لنماذج الدراسة.

الشكل رقم (01): نماذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

3.3 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (01): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

	ECOM	ROA	DR	CR	LR
Mean	0.923022	2.881818	60.78250	27.61209	15.03947
Maximum	1.095032	3.500000	65.22680	32.70246	21.15636
Minimum	0.640320	2.000000	46.30877	20.07033	10.94979
Std. Dev.	0.141866	0.416697	5.146118	4.012267	3.695631
Observations	11	11	11	11	11

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي EViews 13

يشير الجدول أعلاه إلى أهم الإحصاءات الوصفية المتمثلة في المتوسط الحسابي، أعلى وأدنى قيمة والانحراف المعياري، للكشف عن الخصائص العامة للبيانات والمتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في مكافآت ومزايا الموظفين، معدل العائد على الموجودات ونسبة المديونية، مؤشري كفاية رأس المال والسيولة.

4.3 مصفوفة الارتباط الخطي:

الجدول رقم (02): مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

	ECOM	ROA	DR	CR	LR
ECOM	1.000000 -----				
ROA	-0.033497 0.9221	1.000000 -----			
DR	0.080791 0.8133	0.500791 0.1166	1.000000 -----		
CR	-0.691431 *0.0184	0.025169 0.9414	-0.344304 0.2998	1.000000 -----	
LR	0.401669 0.2208	0.166846 0.6239	0.285149 0.3954	-0.805574 0.0028	1.000000 -----

*معنوية عند مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Eviews 13

يشير الجدول أعلاه إلى نتيجة اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج مايلي:

- هناك ارتباط سلبي وضعيف جدا بين معدل العائد على الموجودات (الأصول) (ROA) ومكافآت ومزايا الموظفين (ECOM)، لكنه غير معنوي إحصائيا، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.9221) وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%)؛
- هناك ارتباط ايجابي وضعيف جدا بين نسبة المديونية (DR) ومكافآت ومزايا الموظفين (ECOM)، لكنه غير معنوي إحصائيا، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.8133) وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%)؛
- هناك ارتباط سلبي وقوي بين مؤشر رأس المال (CR) ومكافآت ومزايا الموظفين (ECOM)، ومعنوي إحصائيا (مهم اقتصاديا)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.0184) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%)؛
- هناك ارتباط إيجابي وضعيف بين مؤشر السيولة (LR) ومكافآت ومزايا الموظفين (ECOM)، لكنه غير معنوي إحصائيا، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.2208) وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%)؛

5.3 نتائج تحليل الانحدار:

- **النموذج الأول:**

تشير بيانات الجدول رقم (03) إلى نتائج تقدير النموذج الأول المتعلق بأثر مكافآت ومزايا الموظفين في معدل العائد على الموجودات (الأصول).

الجدول رقم (03): نتائج تقدير النموذج الأول

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ECOM	-0.098389	0.978535	-0.100548	0.9221
C	2.972634	0.912856	3.256409	0.0099
R-squared	0.001122			
Adjusted R-squared	-0.109864			
F-statistic	0.010110			
Prob(F-statistic)	0.922114			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Eviews 13

تظهر بيانات الجدول رقم (03) نتائج تقدير أثر مكافآت ومزايا الموظفين في معدل العائد على الموجودات (الأصول)، إذ تبين النتائج أن النموذج غير معنوي وغير مقبول احصائيا، حيث قدرت قيمة إحصائية فيشر F بـ (0.010110) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.922114) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2(0.001122)، وهذا يدل على أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل المتمثل في مكافآت ومزايا الموظفين لا تفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في العائد على الموجودات (الأصول).

بناء على نتائج تقدير هذا النموذج، فإنه سوف يتم قبول **الفرضية الأولى**، أي أنه لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في معدل العائد على الموجودات لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011- 2021).

- **النموذج الثاني:**

تشير بيانات الجدول رقم (04) إلى نتائج تقدير النموذج الثاني المتعلق بأثر مكافآت ومزايا الموظفين في نسبة المديونية (DR).

الجدول رقم (04): نتائج تقدير النموذج الثاني

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ECOM	2.930645	12.05195	0.243168	0.8133
C	58.07745	11.24304	5.165636	0.0006
R-squared	0.006527			
Adjusted R-squared	-0.103859			
F-statistic	0.059130			
Prob(F-statistic)	0.813327			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Eviews 13

تظهر بيانات الجدول رقم (04) نتائج تقدير أثر مكافآت ومزايا الموظفين في نسبة المديونية، إذ تبين النتائج أن النموذج غير معنوي وغير مقبول احصائيا، حيث قدرت قيمة إحصائية فيشر F بـ (0.059130) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.813327) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2(0.006527)، وهذا يدل على أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل المتمثل في مكافآت ومزايا الموظفين لا تفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في نسبة المديونية.

بناء على نتائج تقدير النموذج الثاني، فإنه سوف يتم قبول **الفرضية الثانية**، أي أنه لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في نسبة لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021).

- **النموذج الثالث:**

تشير بيانات الجدول رقم (05) إلى نتائج تقدير النموذج الثالث المتعلق بأثر مكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر رأس المال (CR).

الجدول رقم (05): نتائج تقدير النموذج الثالث

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ECOM	-19.55507	6.810721	-2.871219	0.0184
C	45.66186	6.353591	7.186780	0.0001
R-squared	0.478076			
Adjusted R-squared	0.420085			
F-statistic	8.243897			
Prob(F-statistic)	0.018440			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Eviews 13

تظهر بيانات الجدول رقم (05) نتائج تقدير أثر مكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر رأس المال، إذ تبين النتائج أن النموذج المقدر معنوي ومقبول احصائيا، حيث بلغت قيمة إحصائية فيشر F (8.243897) بقيمة احتمالية قدرت بـ (0.018440) وهي معنوية عند مستوى دلالة قدره (0,05).

كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2(0.478076) هذا يدل على أن (47,81%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في مؤشر رأس المال تعود إلى التغيرات التي تحدث في المتغير التفسيري والمتمثل في مكافآت ومزايا الموظفين، في حين أن ما نسبته (52,19%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

بناء على نتائج تقدير النموذج الثالث، فإنه سوف يتم رفض **الفرضية الثالثة**، أي أنه يوجد أثر معنوي مكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر رأس المال لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021).

- **النموذج الرابع:**

تشير بيانات الجدول رقم (06) إلى نتائج تقدير النموذج الثالث المتعلق بأثر مكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر السيولة (LR).

الجدول رقم (06): نتائج تقدير النموذج الرابع

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ECOM	10.46353	7.952099	1.315820	0.2208
C	5.381390	7.418361	0.725415	0.4866
R-squared	0.161338			
Adjusted R-squared	0.068154			
F-statistic	1.731383			
Prob(F-statistic)	0.220763			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي**Eviews 13**

تظهر بيانات الجدول رقم (06) نتائج تقدير أثر مكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر السيولة، إذ تبين النتائج أن النموذج غير معنوي وغير مقبول إحصائيا، حيث قدرت قيمة إحصائية فيشر F بـ(1.731383) وبقيمة احتمالية قدرت بـ(0.220763) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2(0.161338)، وهذا يدل على أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل المتمثل في مكافآت ومزايا الموظفين لا تفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في مؤشر السيولة.

بناء على نتائج تقدير النموذج الرابع، فإنه سوف يتم قبول **الفرضية الرابعة**، أي أنه لا يوجد أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر السيولة لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021).

6.3 مناقشة النتائج:

- أظهرت النتائج التجريبية أن مكافآت ومزايا الموظفين لها تأثير سلبي لكنه غير معنوي إحصائيا في العائد على الموجودات (الأصول) لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال فترة الدراسة. وقد يبدو الأمر هنا منطقيا إلى حد كبير، فهذا النوع من المكافآت والمزايا عادة ما لا يرتبط بكفاءة استخدام الأصول، بل يرتبط بمؤشرات أخرى غير مالية في صورة الأداء الجيد والإنجازات الفردية للموظفين وبالتالي فقد لا تنعكس تلك الحوافز مباشرة على مردودية البنك وأدائه. كما أن المكافآت والمزايا تمثل نسبة ضئيلة جدا من إجمالي الأصول لهذا يكون تأثيرها إحصائيا ضعيف جدا، ومن جانب آخر هناك فجوة زمنية بين تقديم المكافآت والمزايا وظهور تأثيراتها على مردودية البنك وبالتالي سوف تتلاشى تلك التأثيرات في أغلب النماذج الإحصائية خصوصا تلك التي تعتمد على بيانات سنوية. وينبغي التأكيد هنا على أن عدم أهمية تأثير المكافآت والمزايا في العائد على أصول المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر لا يعني بالضرورة عدم أهمية تلك الحوافز.
- أظهرت النتائج التجريبية أن مكافآت ومزايا الموظفين لها تأثير إيجابي لكنه غير معنوي إحصائيا في نسبة المديونية لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال فترة الدراسة، وهذه النتيجة ذات دلالة واضحة بشأن طبيعة العلاقة بين المتغيرين والتي تبدو غير مباشرة، من منطلق أن المديونية تعد من القرارات الإستراتيجية لدى إدارة

البنك وعادة ما تعالج على مستوى الإدارة العليا، فهي تتأثر في الغالب بعوامل اقتصادية ذات طبيعة كمية في صورة معدل الفائدة والرقابة المصرفية من قبل السلطات النقدية في البلاد، وبالمقابل فإن المكافآت والمزايا ذات أهداف تشغيلية فقط لأنها مرتبطة أساس بأداء الموظف أو المؤسسة المصرفية في حد ذاتها، وقد يبدو جليا هنا أن حجم المكافآت والمزايا غير متناسب تماما مع الالتزامات المالية الإجمالية للبنك وهو ما يفسر التأثير غير المهم، وقد يعود غياب التأثير المهم إلى أن المكافآت والمزايا غالبا ما تحدد على مستوى إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأداء لدى البنك، في حين أن القرارات التمويلية الإستراتيجية لا تحددها تلك الجهات وهو ما يظهر بوضوح من خلال عدم وجود ارتباط بين هذين المتغيرين.

- أظهرت النتائج التجريبية أن مكافآت ومزايا الموظفين لها تأثير سلبي ومعنوي إحصائيا (مهم اقتصاديا) عند مستوى دلالة 5% في مؤشر رأس المال لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال فترة الدراسة، بما معناه أن ارتفاع مكافآت ومزايا الموظفين في البنك بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض وتراجع مؤشر كفاية رأس المال بنسبة 19.56%، وهذه النتيجة منطقية تماما لأن المكافآت والمزايا تعد نفقات تشغيلية ويتم خصمها من أرباح البنك وبالتالي انخفاض في الأرباح المحتجزة والنتيجة انخفاض حجم حقوق الملكية. وهذه النتيجة المتوصل إليها ذات دلالات واضحة بخصوص الانعكاسات السلبية المترتبة عن ربط مكافآت ومزايا الموظفين بمؤشرات الأداء المالي قصيرة الأجل، فهذا الوضع قد يجعل البنك يتخذ قرارات استثمارية عالية المخاطر من أجل زيادة العوائد بشكل سريع، وينطوي هذا الوضع على تأثيرات غير مرغوبة بل ومقلقة جدا بشأن استقرار الهيكل المالي للبنك. وبشكل عام فإن الأهمية الاقتصادية لهذا التأثير السلبي تكشف ضعفا واضحا لدى البنك في فعالية نظام الحوافز وعدم انسجامه مع الأهداف طويلة الأجل لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر، خصوصا تلك المرتبطة بتعزيز القاعدة الرأسمالية.
- أظهرت النتائج التجريبية أن مكافآت ومزايا الموظفين لها تأثير إيجابي لكنه غير معنوي إحصائيا في مؤشر السيولة لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال فترة الدراسة، ويعود السبب في هذه النتيجة المتوصل إليها إلى حالة الانفصال شبه التام بين المكافآت والمزايا والأداء المالي للبنك في الأجل القصير، فغالبا ما يتم تحديد تلك المكافآت والمزايا بناء على معايير الأداء المالي، النمو في حجم القروض، تحسن الربحية وذلك بمعزل عن تلك المؤشرات ذات الارتباط بسيولة البنك والتي قد ترتبط بها لكن بشكل غير مباشر، فالمكافآت والمزايا عادة ما لا تخصص لتحسين الأداء المرتبط بالسيولة في صورة إدارة الأصول ذات درجة السيولة العالية أو التدفقات النقدية قصيرة الأجل. كما أن البنوك التجارية عادة ما تخضع لرقابة صارمة جدا من قبل البنوك المركزية ومختلف الهيئات الرقابية والتي تتحكم في سياسة السيولة وإدارتها لما لها من مخاطر مدمرة على الوضع المالي للبنك، فهذه العوامل المذكورة تعتبر خارجية وتحد بشكل كبير جدا من تأثير المكافآت والمزايا في سيولة البنك وتجعله تأثيرا بطيئا للغاية وهو ما يفسر عدم معنوية هذا التأثير إحصائيا. وقد يعود السبب في غياب تأثير المكافآت والمزايا في مؤشر السيولة إلى أن أنظمة المكافآت مصممة بالأساس لتشجيع الموظفين وبالتالي تحسين الأداء العام بالبنك بدلا من تحسين مؤشر السيولة بعينه، كما قد تشير هذه النتيجة إلى عدم التزام إدارة البنك بمعايير الحوكمة فهي قد لا تنظر إلى السيولة على أنها أولوية ضمن إستراتيجيتها.

4. الخاتمة:

تلعب المكافآت والمزايا دورا بالغا في التأثير على العاملين ما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم، وتعتبر إحدى المعايير التي من خلالها يتم الحكم على مدى اهتمام المنظمات بمواردها البشرية وعملها الحثيث من أجل الحفاظ عليهم، كما أنها أداة بيد الإدارة من أجل التأثير في مستوى أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة ومنها الأداء المالي، فالمكافآت والمزايا الممنوحة للموظفين أخذت حقها من الدراسة من طرف الباحثين على مر العصور نظرا لأهميتها البالغة في إنتاجية أهم عامل للإنتاج ألا وهو العامل. فالبحث في العلاقة بين مكافآت ومزايا الموظفين والأداء المالي يحدد مدى تأثير ومساهمة تلك المكافآت الممنوحة في أهم معيار يعبر عن قدرة المنظمات على توليد أرباح وعوائد والتي كانت ومازالت عنصر مهما في قراراتها المتعلقة بالبقاء أو الانسحاب أو التوسع.

✓ **النتائج:**

أظهرت نتائج تحليل أثر المكافآت والمزايا في الأداء المالي لبنك المؤسسة المصرفية العربية للفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2022 أنه:

- لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في معدل العائد على الموجودات لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021)؛
- لا يوجد أي أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في نسبة المديونية لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021)؛
- هناك أثر معنوي مكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر رأس المال لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021)؛
- لا يوجد أثر معنوي لمكافآت ومزايا الموظفين في مؤشر السيولة لبنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر خلال الفترة (2011 -2021).

✓ **المقترحات:** بناء على نتائج الدراسة التطبيقية يمكن تثبيت المقترحات الآتية:

- ضرورة منح اهتمام أكبر بنظام المكافآت والمزايا المعتمد في بنك المؤسسة المصرفية العربية، حتى يكون له تأثير واضح في إنتاجية العاملين ما يولد تأثيرات على الأداء المالي بمختلف مؤشراته؛
- إن عدم أهمية تأثير التعويضات والمكافآت في العائد على أصول المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر لا يعني بالضرورة عدم أهمية تلك الحوافز، بل قد يتطلب الوضع برمته إعادة تصميم نظام التعويضات والمكافآت بالبنك ليكون أكثر ارتباطا بأدائه المالي؛
- التأثير السلبي لنظام المكافآت والمزايا في مؤشر رأس المال للمؤسسة المصرفية العربية –الجزائر، يحتم ضرورة مراجعة إدارة البنك لسياساتها في مجال المكافآت والمزايا، والتركيز بشكل أساسي على ربطها بمؤشرات أداء تكون مستدامة، من أجل ضمان حالة توازن بين الحوافز الممنوحة من جهة والحفاظ على وضع مالي متين من جهة أخرى.
- إن عدم معنوية تأثير المكافآت والمزايا في الأداء المالي مقاسا بمؤشر السيولة، يستدعي الحاجة الملحة لدى إدارة بنك المؤسسة المصرفية العربية -الجزائر لإعادة تصميم نظام الحوافز لديها بشكل يعيد حالة التوازن بين الحوافز الممنوحة من قبل المنظمة لموظفيها والمتطلبات التنظيمية والرقابية الخارجية والتي عادة ما يفرضها البنك المركزي بصرامة كبيرة.

5. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- **المؤلفات:**

أكرم أحمد الطويل، وعلي وليد العبادي. (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة. (2009). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مجيد الكرخي. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور الغالبي. (2009). أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

- **المقالات:**

محمد وهدان. (2020). أثر مكافآت الإدارة العليا في أداء البنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

- **مواقع الانترنيت:** التقارير السنوية لبنك المؤسسة المصرفية العربية – الجزائر على الموقع:

(consulté le 27/03/2025) : https://www.bank-abc.com/fr/CountrySites/Algeria.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Al- Shawawreh, F. M., & Hdaib, S. H. (2022). The impact of compensation and benefits on Financial Performance: a Case study on Arab Potash Company. *Journal of Positive School Psychology , 06* (05).

Faruque, A. (2022). CEO Compensation and Performance of Banks. *European Journal of Business Management and Research , 7* (1).

Hassan, N., Hussain, N., & Rajput, A. (2023). Effects of Compensation Packages on Employee's Performance in Financial Institutions. *Journal of Development and Social Sciences , 4* (1).

Havyarimana, C., Wanyama , K., & Makila, L. (2024). The Impact of Compensation on Employee Performance in Commercial Banks in Kigali City, Rwanda. *Iconic Research And Engineering Journals , 8* (2).

Mohammed, S., Ibrahim, A. U., & Maitala, F. (2023). Effect of E xcutive Compensation on Financial P erformance of Listed Non-Finanancial Firms in Nigerial. *International Journal of Professional Bussiness Review , 08* (05).

Oguntade Fatai, A., Chimsunum, O., & Riskat, A. (2024). Importance of Compensation Management on Organisationl Productivity: A Conceptual and Theoretical Analysis. *International Journal of Management and Commerce Innovations , 11* (02).

Sakha, M. (2022). Employee Compensation and Financial Performance: Evidence from Commercial Banks of Nepal. *4* (2), (172-186).

Xinyi, L. (2023). Employee Benefits and its Impacts on Business Performance-A Systematic Review. *SHS Web of Conferences.*

Yongly, L. (2015). CEO power, Ounership Structure and Pay Performance in Chinese Banking. *Journal of Economics and Business , 82.*

Zulkifli, C., & Omar, C. (2019). Compensation and Benefit Key Reason Employees Retain in the Organization. International Journal of Economics, Business and Management Research, 03(04).