

إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية

دراسة حالة بنك السلام الجزائري خلال الفترة (2016\_2020)

*Establishing financial governance mechanisms and their role in improving the financial performance of financial institutions  
Case Study of the Algerian Salam Bank during the period (2016\_2020)*

بوخاري خيرة<sup>1</sup>، بسويح منى<sup>2</sup>

Boukhari kheira<sup>1</sup>, Bessouyah mouna<sup>2</sup>,

[boukhari.kheira@univ-relizane.dz](mailto:boukhari.kheira@univ-relizane.dz)،<sup>1</sup> جامعة غليزان (الجزائر)،

[mouna.bessouyah@univ-relizane.dz](mailto:mouna.bessouyah@univ-relizane.dz)،<sup>2</sup> جامعة غليزان (الجزائر)،

مخبر إدارة الأسواق المالية بإستخدام الأساليب الرياضية والإعلام الآلي.

تاريخ الاستلام: 2022/02/14 تاريخ القبول: 2022/03/08 تاريخ النشر: 2022/03/30

**ملخص:** إن أغلب الدراسات تشير إلى أن آليات الحوكمة المالية تلعب دورا هاما لرفع الكفاءة و الأداء في القطاع المصرفي؛ تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور آليات الحوكمة المالية و علاقتها بمؤشرات الأداء المالي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع الدراسة النظرية إذ يوضح العلاقة بين المتغيرين ،و الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال استعراض أهم مؤشرات النشاط و تحليل بيانات وردت عن بنك السلام الجزائري خلال الفترة ( 2016-2020) فخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مؤشرات الأداء المالي وتطبيق معايير الحوكمة المصرفية للمصرف السلام ، فمع توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة المصرف و الحصول على مجلس إدارة قوي قادر على تنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة بطريقة أخلاقية هو أساس خلق التميز والكفاءة في الأداء المالي .

**كلمات مفتاحية:** حوكمة مالية، مؤشرات الأداء المالي، بنك السلام الجزائري.

تصنيف JEL : C33، G34

**Abstract:** Most studies indicate that financial governance mechanisms play an important role in raising efficiency and performance in the banking sector; The aim of this study is to highlight the role of financial

*governance mechanisms and their relationship to financial performance indicators. The analytical descriptive approach has been drawn upon with the theoretical study, which illustrates the relationship between the two variables, draws on a case-study approach by reviewing the main activity indicators and analysing data received on the Algerian Peace Bank during the period. (2016-2020) found a positive correlation between financial performance indicators and the application of the Bank's bank governance standards. With transparency and disclosure in all Bank's business and activities and a strong Board of Directors capable of implementing Bank's activities under the laws and regulations in an ethical manner, it is the basis for creating excellence and efficiency in financial performance.*

**Keywords:** financial governance, financial performance indicators, Algerian Salam Bank.

**JEL Classification codes:** C33 ،G34

المؤلف المرسل: بوخاري خيرة، الإيميل: [boukhari.kheira@univ-relizane.dz](mailto:boukhari.kheira@univ-relizane.dz)

1. مقدمة : لقت الحوكمة المالية اهتماما متزايدا وبنطاق أوسع في ظل الأزمات المالية، فاضحت وسيلة حتمية لنجاح واستمرارية نشاط المؤسسات المالية؛ وما يميز مكانتها هو اهتمام الرواد والباحثين بمبادئها بغية تعزيز آلياتها من أجل تحقيق الشفافية والعدالة وإثبات تأثيرها على الأداء، فأشار العديد من الباحثين إلى وجود علاقة ارتباطية قائمة على دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي، والتي اعتبرت من أهم القضايا المثيرة للجدل. ومن هذا المنطلق اهتمت البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة المالية، والتي تعد عنصرا مهما يساهم في تحديد مسؤوليات كلا من الملكية والإدارة والرقابة على الأداء ، فتهدف إلى تحسين الأداء المصرفي وكذلك تحسين كفاءة البنوك، بالحفاظ على مصالح المسيرين و المساهمين؛ كما أصبح رفع مستوى الأداء على قمة اهتمامات المصارف وذلك في كون أن الأداء المصرفي يمثل المؤشر الحقيقي لمدى نجاعة المصارف في ممارسة نشاطها، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه، بل

أن الحوكمة هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية. ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الآتي: ما مدى تأثير اعتماد مصرف السلام الجزائري لآليات الحوكمة المالية في تحسين أدائه المالي خلال الفترة (2016-2020)؟

فرضية البحث: تنطلق الدراسة من فرضية أن:

- وجود علاقة تربط آليات الحوكمة المالية بمؤشرات الأداء المالي؛

- إن للحوكمة المالية تأثير إيجابي على الأداء المالي لمصرف السلام خاصة في ظل التزامه بالمعايير الدولية لأداء البنوك.

**أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من الاهتمام المتزايد الذي تحظى به الحوكمة المالية في المؤسسات المصرفية ومدى تأثيرها على الأداء المالي، كذلك اهتمام البنوك الجزائرية بمبادئ الحوكمة خاصة أنها أصبحت مطلبا أساسيا في عمل البنوك تهدف إلى دعم مختلف القرارات.

**أهداف البحث:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة تقديم تحليل نربط فيه علاقة الحوكمة المالية بالأداء المالي، وواقع تطبيقها في البنوك، استنادا إلى بنك السلام الجزائري.

**منهج الدراسة:** من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي تعرض فيه مختلف بيانات وردت محل الدراسة تشير إلى مدى مساهمة الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية، كذلك استخدام منهج دراسة حالة مع الإشارة لبنك السلام الجزائري.

**الدراسات السابقة:**

- دراسة (د. نجلاء إبراهيم عبد الرحمن، نوال محمد الجعيد، 2020) بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء المالي" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة على الأداء المالي في البنوك السعودية خلال فترة (2015-2019)، حيث تم تقييم الأداء المالي عن طريق استخدام مؤشرات الربحية، وتوصل الباحثان إلى

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذات العلاقة بين مجلس الإدارة والأعضاء التنفيذيين وأعضاء لجنة المراجعة ومعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية.

- دراسة (د. شريفة بوعبيدة، 2018) بعنوان: "دعائم الحوكمة وفعاليتها في تحسين الأداء المصرفي" هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقييد المصارف العالمية بالتطبيق الجيد لمختلف المبادئ الحديثة التي أصدرتها لجنة بازل وفق وثيقة شهر جويلية لسنة 2015، وذلك من أجل ضمان سلامة واستقرار أدائها المالي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التطبيق الجيد لمختلف هذه المبادئ يعمل تحسين معظم المؤشرات المالية لمختلف المصارف التجارية.

- دراسة (بورقبة، غربي، 2015) بعنوان: "أثر قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية هدفت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات و الأداء المالي للمصارف الإسلامية ( 10 بنوك إسلامية) خلال الفترة 2005-2012 ، بقياس أثر متغيرات حوكمة الشركات في الأداء المالي، و توصلت النتائج بأنه يوجد علاقة إيجابية بين العائد على الأصول و كل من تركيبة مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وعدد اللجان في المجلس، وكذلك عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ حيث كلما ارتفع حجم المتغير؛ ارتفع العائد على الأصول، بينما يتضح أن هناك علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية، و علاقة مترابطة بين متغيرات الحوكمة و الأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة.

محاوور الدراسة:

المحور الأول: الإطار النظري للحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي في المؤسسات المالية

المحور الثاني: تطبيق اليات الحوكمة المالية على مستوى البنك التجاري الجزائري وأثرها على الأداء المالي

## 2. الإطار النظري للحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي في المؤسسات المالية

تعتبر الحوكمة من المنظور المصرفي في الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف؛ من خلال الدور المنوط بالإدارة ومجلس الإدارة؛ بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين.

**1.2 مفهوم الحوكمة المالية:** عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OCDE* بأنها: "الحوكمة بأنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة؛ حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة، المساهمين، ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء على البنوك". (*OECD, 2004*)

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في بنوك بأنها الأساليب التي تدار البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين. (يوطورة، 2016)

**2.2 مفهوم الأداء المالي:** عموما يقصد بالأداء المصرفي مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات المصرفية لتحقيق الأهداف. (راضي، 2018)

أما الأداء المالي فقد تعددت التعاريف نحوه، فهناك من يرى أن الأداء المالي هو تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد الى مدى المتوسط والطويل بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء. وبناء على ما يذكر يوصف مفهوم الأداء المالي في البنوك على أنه أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيه

المستثمرين اتجاه الشركات الناجحة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها، كما أنها أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة البنك. (البشير).

**3.2 أهداف تقييم الأداء المالي المصرفي:** ويهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، وتعتبر المقارنة الزمنية و النشاطية لأداء البنك التجاري من أهم أدوات تقييم الاداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس البنك على مدى الفترات الزمنية الماضية، و بالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، وتبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط الضعف و القوة في البنك بالنسبة للقطاع المصرفي، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي. (موصو، 2019)

**4.2 مؤشرات قياس الأداء المالي:** هناك العديد من المؤشرات والنسب المالية التي تساعد في تقييم الوضع المالي وهي متعددة ومنها نسب الربحية في البنوك، وتقاس ربحية المؤسسة ذات الطابع البنكي على غرار بقية المؤسسات باستخدام مجموعة معادلات تبرز كفاءة البنك من حيث تحقيق الأرباح من الأموال المستثمرة، ورغم تعدد المؤشرات، أو النسب المالية المستخدمة في قياس الربحية، إلا أن مختلف الدراسات التطبيقية التي تناولت تحليل العلاقة بين الحوكمة و الاداء من نسب و الدراسات المصرفية التي تناولت الأداء المصرفي بصورة مستقلة اقتصر على استخدام نسبتين فقط من نسب الربحية لتقييم أداء المصرف و على نطاق واسع جدا هما نسبة العائد على الأصول و نسبة العائد على حقوق الملكية حيث أن هذه النسب مفيدة عند مقارنة الأداء بين البنوك و قد استخدمتها العديد من الدراسات . (الرحمن، 2020)

- **مؤشر الربحية:** الربحية هي العامل الموجه لأداء القطاع المصرفي؛ وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي يحققها البنك والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعد الربحية هدفا للبنوك ومقياسا للحكم على كفايته، سواء أكان ذلك على مستوى البنك بشكل إجمالي أو على

مستوى الأقسام بشكل جزئي؛ يوجد العديد من النسب التي تعبر عن الربحية في البنوك وستتطرق فقط لنوعين منهما نظرا لأنهما من أهم النسب المعبرة عن الربحية من جهة ومن جهة أخرى لأنهما النسبتين المختارتين لقياس ربحية البنوك المختارة في الدراسة:

- **معدل العائد على الأصول:** تشير هذه النسبة إلى مقدار صافي الدخل الذي يتم إنشاؤه لكن وحدة نقدية من الأصول. حيث كلما ارتفع العائد على الأصول، زادت ربحية البنك. (الرؤوف، 2021) ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$(ROA) = \text{النتيجة الصافية} / \text{اجمالي اصول}$$

- **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):** يقوم هذا المؤشر بقياس العائد على استثمار أموال المالكين، ويمثل مقياسا للأداء الكلي للبنك بما فيه التشغيلي والمالي، كما يقيس مدى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه البنك من استثمار أموال المالكين، ويعد معيارا لتعظيم ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$(ROE) = \text{النتيجة الصافية} / \text{اموال خاصة (عبيدي، 2018)}$$

- **ربحية السهم:** تمثل ربحية السهم نصيب السهم العادي من صافي الذي يؤول إلى حملة السهم العادية، إذ تشير إلى مقدار صافي الدخل المكتسب لكل سهم من الأسهم المصدرة. وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$(EPS) = \text{اجمالي ديون} / \text{اجمالي اصول (عبيدي، 2018)}$$

5.2. **الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي:** إن تقييم الأداء في المنظومة المصرفية بعد مدخلا أساسيا لاتخاذ القرارات، وقد عرفت أساليب تقييم الأداء في البنوك تطورا ملحوظا خاصة وأن الأهداف المرجوة من تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة، فقد تمحورت العديد من الدراسات حول

موضوع العلاقة بين الحوكمة و الأداء في الشركات و البنوك على حد سواء، و كان من أجل ذلك السعي التوصل كيف يمكن أن تساهم الحوكمة باتجاه تحسين الأداء المالي من خلال ممارسات مبادئ الحوكمة، وقد تضمنت العديد من الدراسات تأكيد وجود علاقة بين كل من تطبيق الحوكمة و علاقتها بالأداء، حيث لا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك فقط بوضع القواعد الرقابية بل أيضا ضرورة تطبيقها بالشكل السليم و الفعال ، و عندما نقول نجاح تطبيق الحوكمة أكيد سينعكس ذلك على البنك ليس فقط من خلال تحقيقه للأهداف و لكن أيضا تعظيم لأرباحه و ضمان استمراريته، و هو ما سنحاول توضيحه من خلال تحديد العلاقة بين الحوكمة و الأداء المالي للبنوك. (عياش، 2018)

**6.2 علاقة آليات الحوكمة المصرفية بالأداء المالي:** في ظل التغييرات المتسارعة وزيادة المنافسة كان لابد من تحسين الأداء في البنوك، إذ تعتبر الحوكمة من الآليات التي ساهمت في تحسينه وإبراز دوره من خلال نظامها والياتها ومبادئها.

يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في زيادة كفاءة البنك في تعبئة وتوجيه الائتمان: زيادة قدرة البنك في استقطاب الودائع؛ حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة، أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتبارهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار، ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال على البنوك التي لا تطبقها وتزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.

يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في معالجة الفساد في المعاملات البنكية: تقوم الحوكمة البنكية على اليات داخلية واخرى خارجية تساهم في تحسين الاداء المالي للبنوك (عربوة، 2021)، لكن وفقا لدراستنا سنتطرق للآليات الداخلية وعلاقتها بالأداء المالي فقط، كما أشارت عدة أبحاث على ظهور نظريات مؤيدة وداعمة للحوكمة المالية وما حققته من تأثير إيجابي على الأداء منها كنظرية أصحاب المصلحة، النظرية إلا ان نظرية الوكالة تصدرت بدعمها للحوكمة.

## 7.2 آليات داخلية وعلاقتها بالأداء المالي:

❖ **حجم مجلس الإدارة وعلاقته بالأداء المالي:** يعرف حجم مجلس الإدارة بأنه العدد الإجمالي للمديرين أي يتضمنه هذا المجلس ويتكون من المديرين التنفيذيين (بالنسبة للمديرين التنفيذيين فهم غير مستقلين، أما الغير التنفيذيين فهم إما مستقلون أو غير مستقلون). ويعتقد منظرو الوكالة أن مجلس الإدارة هو الآلية التي يمكن بواسطتها تهذيب سلوك كبار المديرين، شريطة أن تجد هذه الآلية التركيبية المثلى للقيام بهذا الدور الرقابي الفعال المتمثل في تقصي أصحاب القرار الأعلى مستوى في الشركة، ومن أجل القيام بهذا الدور، (حليمي، 2021) بمعنى أن يراعي التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة فيما يخص المهارات والخبرات الشخصية والدراية الخاصة بطبيعة الصناعة وبيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة، كما يجب أن يتوافر التوازن بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين ضمن تشكيلة المجلس. (اللطيف، 2016) إذ يتعين على المديرين غير التنفيذيين ان يلعبوا دورا في مراقبة تصرفات الرئيس التنفيذي والمديرين التنفيذيين لضمان الحفاظ على مصالح المساهمين ؛ يشير العديد من الباحثين إلى وجود علاقة سلبية بين حجم المجلس والأداء للشركة، حيث يجادل بعضهم إلى أن المجالس الأصغر حجما تكون أكثر فعالية من المجالس الكبيرة، فيما يرى البعض الآخر العكس باعتبارها توفر الرقابة أكبر تساهم في تحسين أداء الشركة، واستنادا إلى دراسات سابقة، إلى أن هناك تأثير إيجابي لحجم مجلس الإدارة على عائد الأصول والعائد على حقوق الملكية. (غربي ش.، 2015)، وعلى هذا الأساس نقول إن الأدبيات التي تتعامل مع تأثير حجم المجلس على أداء البنوك وفيرة لكن نتائجها بشكل عام غير حاسمة ومتباينة، ولا يوجد حتى الآن إجماع الآراء بين الباحثين، حيث يمكن أن يكون لحجم المجلس إما تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الشركة ويجب أن يكون حجم المجلس مرتبطا بحجم المؤسسة، بحيث يكون قادرا على تحقيق مشاركة فعالة من جميع أعضاء مجلس الإدارة. (الحسن، 2017)

❖ **علاقة عدد الاجتماعات لمجلس الإدارة بالأداء المالي:** يرى الباحثون أن اجتماعات مجلس الإدارة وتواترها تعتبر وسيلة لتعزيز نشاط الرقابة من قبل أعضائه، والعمل على تعزيز أداء الشركة، وجادل العديد من الباحثين بأن كثافة وتواتر اجتماعات مجلس الإدارة هي أداة رئيسية القياس فعالية الرقابة من قبل مجلس الإدارة، وبعد ميزة مهمة في الوظيفة الإشرافية لمجلس الإدارة حيث تمثل الاجتماعات آلية لمناقشة مشاكل الشركة وتقديم الحلول المحتملة، وعليه فتأثير الاجتماعات على الأداء المالي غير معروف مسبقا، (حليمي، 2021) أما عن بعض الدراسات التي أجريت في الآونة الأخيرة خلصت على أنه يوجد علاقة سلبية بين عدد الاجتماعات و العائد على الأصول و العائد على معدل الملكية بمعنى تختلف العلاقة بينها بحجم اختلاف بيئة الدراسة . (عامر، 2020)

❖ **علاقة استقلالية مجلس الإدارة بالأداء المالي:** من منظور نظرية الوكالة، فإن وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يعتبر أمر هام في الحد من تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ويشير استقلال مجلس الإدارة بأنه الوضع الذي يكون فيه أغلبية أعضاء مجلس الإدارة ليس لهم علاقة بالإدارة التنفيذية للمنشأة. (الزهار، 2018) أي تحقيق المزيج بين المديرين الداخليين والخارجيين، وبالتالي فإن تأثير المديرين الخارجيين على الأداء المالي غير محدد.

❖ **علاقة بين ازدواجية الرئيس التنفيذي والأداء المالي:** تشير الازدواجية إلى أن نفس الشخص يشغل منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. هناك وجهتي نظر حول العلاقة بين الازدواجية وأداء الشركة، حيث تؤكد نظرية الوكالة أن الفصل بين الدورين يمثل عاملا حاسما في استقلال مجلس الإدارة وفعاليتها، على العكس من ذلك، تفترض نظرية الإشراف أن الشركات ذات البنية القيادية الموحدة تعمل بشكل أكثر كفاءة من خلال التنسيق الأفضل والقيادة الحكيمة، وبالتالي التعامل بشكل أكثر فعالية مع التحديات الإستراتيجية التي تواجه الشركة إضافة لذلك، تسهل الازدواجية الأداء المتفوق من خلال تركيز القوة والسلطة في يد شخص واحد، مما يقلل من حالة عدم اليقين فيما يتعلق بجموية الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات. يوجد دراسات عديدة أكدت وجهة نظر

نظرية الإشراف حول العلاقة بين الازدواجية وأداء الشركة في حين يرى الآخرون عكس ذلك. (حمزة،  
2018)

❖ **علاقة عدد اجتماعات لجان مجلس الإدارة بالأداء المالي:** ينشئ مجلس الإدارة لجانا تساعد المجلس على الوفاء بواجباته المتعلقة بحوكمة الشركات. حيث تشمل المهام الرئيسية للجان ما يلي: الاجتماعات؛ البت في عدد الاجتماعات: مناقشة القضايا المتعلقة بالشركة: تبادل الأفكار حول الإشراف ومراقبة المديرين وقد أثبت دراسات أن لاجتماعات لجان المجلس تأثيرات هامة وإيجابية على الكفاءة، (لحسن، 2017) وأنه هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من عدد اللجان في المجلس واجتماعات اللجان. (غري ش،، 2015)

❖ **علاقة لجنة التدقيق بالأداء المالي:** تقوم هيئة لجنة التدقيق على تفعيل الحوكمة في الشركات وتحسين جودة التدقيق أن لجان التدقيق تعتبر أداة جيدة من أدوات الحوكمة في المصارف، بل أحد الدعائم الأساسية لنجاح الحوكمة فيها والتي يتضح دورها في هذا المجال من خلال تحقيق التنسيق الفعال مع المدققين الخارجيين من خلال تحديد مجال التدقيق ومراجعة القوائم المالية قبل وبعد النشر، هذا بالإضافة إلى التحقق من استجابة الإدارة للملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات وهيئة سوق المال؛ وتقييم النواحي المالية وذلك من خلال مراجعة أداء إدارة الحسابات والإدارة المالية وتقييم السياسات المالية للبنوك حيث أن فحص وتقييم أعمال إدارة التدقيق الداخلية وذلك للتأكد من مدى كفاءة كل من برامج التدقيق الداخلي وكذلك كفاية فريق عمل التدقيق الداخلي للوفاء بالمهام المنوط بالقيام بها، و مما سبق فإن الاختصاصات التي تقوم بها لجان التدقيق تسعى في النهاية إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل، (رشيد، 2015)

### 3. تطبيق اليات الحوكمة المالية على مستوى البنك التجاري الجزائري وأثرها على الأداء المالي:

مصرف السلام هو إحدى الوحدات المصرفية التابعة لمصرف السلام البحريني الذي ينتشر في 3 دول هي: البحرين السودان الإمارات، وهو بنك شمول يعمل عليها للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، كثمرة للتعاون الجزائري العلمي تم اعتماد البنك من هول بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه يشهدا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة على مستوى 10 فروع إضافة ل 7 في طور الإنجاز، ويهدف البنك لتقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، المتعاملين، والمستثمرين. وضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد، يقدم بنك السلام خدمات تمويلية عديدة تتمثل في تمويل المشاريع الاستثمارية، وكافة الاحتياجات التمويلية في مجال الاستقلال، والاستهلاك من طريق عدة صيغ تمويلية منها المشاركة المدارية الإمارة المراجعة الاستصناع السلم؛ البيع بالتقسيط البيع الأول حيث تصل مدة التمويل إلى 20 سنة مع إمكانية تمويل 900 من العقارات، إضافة إلى خدمات حسابات التوفير والودائع الاستثمارية وشهادات الاستثمار، ومجموعة من الخدمات الاستثمارية الأخرى التي تتضمن: صناديق الأمانات، أجهزة الصراف الآلي، خدمات مصرفية عبر الانترنت، (عباسي) يستند بنك السلام الجزائري في تطبيقه لقواعد الحوكمة إلى التعليمات الصادر من لجنة بازل للرقابة المصرفية في هذا الخصوص . (تقرير السنوي ، بنك السلام )

➤ مجلس الإدارة وعدد الاجتماعات لجان البنك: يعمل مصرف السلام الجزائر على تطبيق أعلى المعايير الأخلاقية عن طريق الإفصاح عن كافة نتائج المصرف بدقة وشفافية مع الحرص على الاستمرار في الامتثال الكامل بالقوانين واللوائح وفقا للقوانين واللوائح التي تحكم نشاطات المصرف، وذلك عبر اعتماده لمجموعة من الأنظمة التي تضبط حوكمة المؤسسة ومنها جمعية مساهمي المصرف التي تتكون من 22 مساهم من 8 دول عربية يعتبر السيد محمد عمير المهيري أكبر المساهمين بنسبة 26.98% يليه مصرف السلام البحرين بنسبة 16.58% تليهما شركة دين الاسلامية للتأمين - آمان بنسبة 5%: وتجتمع جمعية المساهمين العامة العادية مرة كل سنة لإقفال الحسابات المالية للسنة واعتمدت الحسابات المالية لسنة ما قبلها، فيما تجتمع الجمعية غير العادية كلما اقتضت الضرورة حسب ما ينص عليه القانون الأساسي للمصرف ، أما مجلس

الإدارة فإنه يعمل على تحديد التوجيهات الاستراتيجية للمصرف بكل مهنية واحترافية لتحقيق أهدافه المسطرة، وتمثل مهمة المجلس الرئيسية في ضمان الحوكمة السليمة والإدارة الفعالة لشؤون المصرف حفاظا على مصلحة المساهمين، ولهذا الغرض يعقد مجلس الإدارة أربع اجتماعات سنوية على الأقل، وقد عقد مجلس الإدارة 7 اجتماعات خلال سنة 2020 بغرض ضبط عملية رفع رأسمال المصرف حيث اجتمع بتاريخ 14/02/2020 بعرض تصحيح خطأ مادي في القانون الأساسي المعدل واجتمع بتاريخ 15/03/2020 بغرض إقفال الحسابات المالية والدعوة الجمعية عامة عادية، واجتمع بتاريخ 13/08/2020 للاطلاع على نشاط المصرف وتحديد التوجيهات العامة للإدارة التنفيذية لم اجتمع في 06/10/2020 لاعتماد إجراءات رفع رأسمال المصرف لـ 20 مليار دج، واجتمع بتاريخ 23/11/2020 لغلق باب الاكتتابات وتخصيص أسهم الزيادة، واجتمع بتاريخ 13/12/2020 لمعاينة التحويلات واستكمال المبلغ المطلوب من الاحتياطات الاختيارية وأرصدة المساهمين، واجتمع أخيرا بتاريخ 22/12/2020 لاستكمال عملية رفع رأس المال . (السنوي، 2020)

فمن خلال المعلومات الواردة مما سبق نقول بأن عدد اجتماعات مجلس الإدارة و اللجان المنبثقة خلال عام 2020 مع بيان مشاركة و انتظام الدورات المنعقدة للاجتماعات، حيث بلغ عدد الاجتماعات 7 ، ما يوضح اهتمام البنك بتنظيم الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة و اللجان لما لها أثر إيجابي و فعال على الأداء المالي للمصرف.

➤ استقلالية مجلس إدارة البنك: من خلال التقارير الصادرة خلال فترة 2016-2020، أن تشكيلة مجلس الإدارة كلها أعضاء غير تنفيذيين، أي مدراء خارجيين، أي ما يزيد من فعالية نشاط مجلس الإدارة و مراقبة الأداء عن طريق الإفصاح عن كافة نتائج المصرف بدقة وشفافية مع الحرص على الاستمرار في الامتثال الكامل للقوانين واللوائح وفقا للقوانين واللوائح التي تحكم نشاطات المصرف ، إضافة إلى خبرات و مؤهلات المديرين التي تدعم اتخاذ القرارات ، كذلك ما يعزز نظام التخفيف من مشكل الوكالة ، تطابقا

لما بينه الباحثين بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين أعضاء مجلس الإدارة و المدراء المستقلين و الأداء المالي .  
(السنوي، 2020)

➤ ازدواجية الرئيس التنفيذي: في إطار تحليل بيانات البنك، تبين أن البنك يتماشى استنادا لنظرية الوكالة، أي ضرورة فصل دور الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، طيلة الفترة المحددة سابقا، وهذا الأمر ينعكس على تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء.

➤ لجنة التدقيق: في مضمون إرساء قواعد الحوكمة الرشيدة في البنك فقد تم تشكيل ثلاث لجان منبثقة عن مجلس الادارة، من بينها لجنة التدقيق، والتي قمنا بتحديد دورها والمهام المطلوبة منها خلال الفترة (2016-2020) كانت كالتالي:

➤ التوجيه والإشراف على النشاط الرقابة والتدقيق في المصرف؛

➤ دراسة خطة التدقيق الداخلي واعتمادها وفحص نشاط ونتائج نظام الرقابة الداخلي؛

➤ اعتماد التقارير السنوية المتعلقة بالرقابة الداخلية والتأكد من شمولية التدقيق الداخلي والخارجي؛

➤ مراجعة ومتابعة الملاحظات الواردة في التقارير الصادرة عن اللجنة المصرفية ومندوبي الحسابات؛

الإشراف والتوجيه بخصوص المخاطر التي يتعرض لها المصرف وتقدير نوعية الساق أنظمة القياس والمراجعة والتحكم ورقابة المخاطر؛

➤ التأكد من مدى التزام المصرف بتعليمات بنك الجزائر والقوانين السارية في كل المحالات

(المخصصات والمعايير المحاسبية)، حيث ظهر دورها أكثر تزامنا مع تداعيات أزمة كوفيد 19 . (السنوي،

2020)

➤ لجنة التمويلات : وتضطلع اللجنة بمجموعة من المهام على نحو وضع السياسة الائتمانية للمصرف

وشروط منح التسهيلات والضمانات والسقوف الائتمانية، ومراجعة السياسات الائتمانية دوريا وتحديثها

بما يتناسب مع التطورات في البيئة الاقتصادية والقوانين والتنظيمات و كذا إقرار الخطط التسويقية المعدة

من طرف الإدارة التنفيذية لمنح التسهيلات الائتمانية بكافة أشكالها، إضافة إلى دراسة طلبات منع أو

الجديد التسهيلات المرفوعة من اللجنة التسهيلات للإدارة التنفيذية واتخاذ القرار المناسب بشأنها وفق

إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة بنك السلام  
الجزائري خلال الفترة (2016\_2020)

الصلاحيات والسقوف الخاصة باللجنة، ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة فيما يخص طلبات التسهيلات ذات المبالغ التي تفوق صلاحيات اللجنة ومن مهامها دراسة وضع الديون المتعثرة القائمة ووضع الخطط اللازمة للعمل على تخفيضها وتقديم التوصيات المتعلقة بإعدام هذه الديون، وقد اجتمعت لجنة التمويل عدة مرات خلال سنة 2020، حيث قامت بالبحث في مجموعة من ملفات التمويل التي تدخل ضمن صلاحياتها عبر التمرير. (السنوي، 2020)

- استعراض أهم النتائج المالية لأعمال بنك السلام الجزائري: فيما يلي نستعرض أهم المؤشرات المالية خلال الفترة (2016-2017)

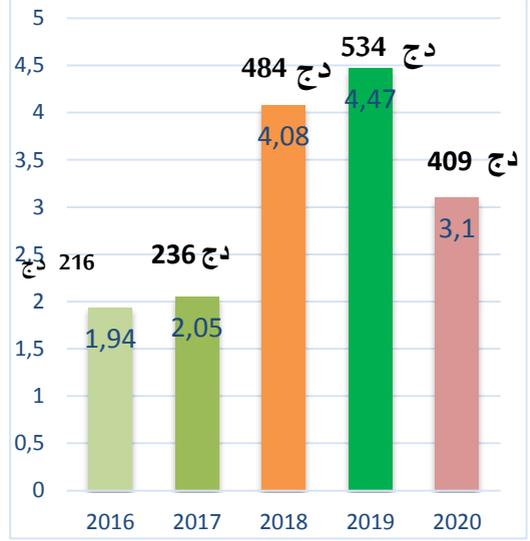
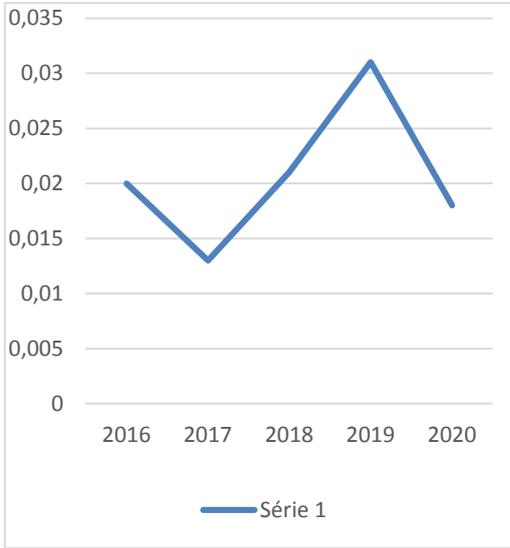
الجدول رقم (01): تطور مؤشر العائد على الأصول

الوحدة: مليون دولار

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
اجمالي الأصول	478	745	929	1096	1230
الدخل الصافي	25	35	59	78	58
العائد المتوسط على الأصول	0.052	0.046	0.063	0.071	0.047

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير السنوية لبنك السلام

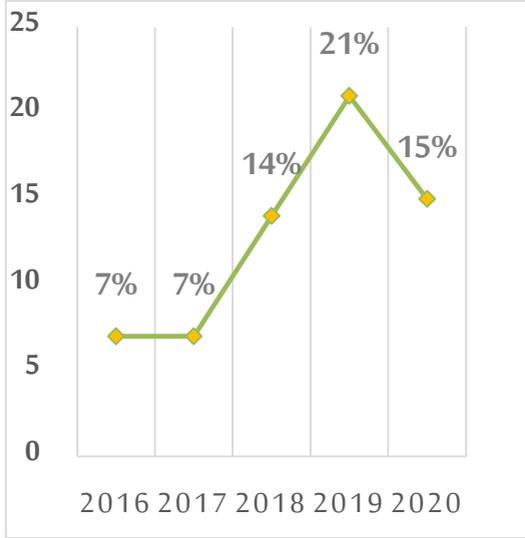
الشكل رقم (01): تطور مؤشر العائد على الأصول الشكل رقم (02): مؤشر العائد على السهم خلال الفترة (2016-2020)



**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على بيانات للتقارير السنوية لبنك السلام الجزائري من خلال الجدول تبين أن مصرف السلام حقق نموا لعائد على الأصول خلال السنوات، حيث حققت أعلى الأرباح الصافية قدرتها بمعدل (76%) لسنة 2018، مقارنة بالربحية الصافية التي بلغت (44%) سنة 2016، كما انعكست النتائج بالشكل الإيجابي على مؤشرات الأداء المالي للبنك؛ وهو ما يدل على الإدارة المثلى للأصول والتوظيف الكفء للمصادر المالية، أي للمصرف كفاءة عالية في توليد الأرباح من خلال حجم الأصول المستثمرة. نلاحظ تراجع يظهر خلال سنة 2020 نظرا لتأثره بالعوامل الخارجية.

إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة بنك السلام  
الجزائري خلال الفترة (2016\_2020)

الشكل رقم (04): مؤشر العائد على حقوق الملكية



الشكل رقم (03): مؤشر العائد على حقوق المساهمين



المصدر: من إعداد الباحثين لاعتمادا على بيانات التقارير السنوي لبنك السلام الجزائري

مما سبق يتضح نمو للمعدل حقوق المساهمين حيث بلغ متوسط حقوق المساهمين (10%) بمستوى 143 مليون دولار سنة 2020 مسجلة استقرار مقارنة بمستواها عند نهاية سنة 2019، وكمقارنة ب 2016 قدرت بمعدل نمو 8 %، و بلغت العائد على حقوق الملكية ما يقدر ب (21%) لسنة 2019، في حين بلغ سنة 2016 معدل ( 7%) و بلغت ربحية السهم كأقصى معدل سنة 2019 ب (27%).

ومن جهة أخرى خلال الفترة 2016-2020 شهد البنك نموا قويا في كافة القطاعات أنشطة أعماله رغم ما واجه الاقتصاد الجزائري تحديات كبيرة نتجت عن انخفاض في أسعار النفط من جهة والظروف الصحية الدولية المرتبطة في عام 2020 بجائحة كورونا، وبالرغم من ذلك فقد تمكن مصرف السلام الجزائر من تجاوز هذه المرحلة وتحقيق نمو معتبر خلال سنة 2020 كمقارنة بسنوات ماضية. حيث بلغ مجموع المركز المالي للمصرف مبلغ 163 مليار دج (1 230 مليون دولار) مقابل 131 مليار دج (1 096 مليون دولار) سنة 2019 بنمو قدره 24%، حيث عرفت محفظة تمويلات الزبائن مستوى بلغ 99 مليار دج (751 مليون دولار) بزيادة قدرها 6% عن مستواها سنة 2019 نتيجة لنمو رصيد تمويلات المؤسسات بنسبة

13%؛ وبلغ مجموع ودائع العملاء ما قيمته 129 مليار دج (978 مليون دولار) سنة 2020 مقابل 102 مليار دج (857 مليون دولار) سنة 2019 بنمو قدره 26% ما يعبر عن تحسن صورة المصرف لدى متعامليه و زيادة ثقتهم فيه. كما بلغ رصيد السيولة عند نهاية سنة 2020 مبلغ 54 مليار دج (405 مليون دولار) و قد عرف نموا كبيرا مقارنة بنهاية سنة 2019 نتيجة للنمو المعترف للودائع بشكل فاق نمو محفظة من جهة أخرى، بلغ الناتج البنكي لسنة 2020 مستوى 7.7 مليار دج (58 مليون دولار) مقابل 9.3 مليار دج (78 مليون دولار) لسنة 2019 بتراجع نسبته 17% وذلك نتيجة لانخفاض دخل عمليات التجارة الخارجية إثر تخفيض السبة عمولة الصرف من طرف بنك الجزائر، في حين بلغت المصاريف التشغيلية سنة 2020 مستوى 2.7 مليار دج (20 مليون دولار) مقابل 2.9 مليار دج (25 مليون دولار) سنة 2019 بانخفاض نسبته 9% بفضل اتخاذ إدارة المصرف الحملة من الإجراءات لتخفيض المصاريف تماشيا مع تراجع مستوى الدخل كما بلغ صافي المخصصات مستوى 864 مليون دج (6.5 مليون دولار) و قد سجل بذلك تراجعا بنسبة 8% مقارنة بسنة 2019 وذلك بفضل الجهود المبذولة لتحصيل مستحقات المصرف. في حين بلغت أن النتيجة الصافية لسنة 2020 بلغت 3 مليار دج (23 مليون دولار) تراجعها ب (23%) (السنوي، 2020)

ما يؤكد لنا أن السياسات الفعالة التي يتبناها البنك بالإضافة إلى قراراته القائمة على تطبيق قواعد الحوكمة المالية، والاهتمام بثقة العملاء وإدارة المصرف بأعلى المعايير الأخلاقية بالإفصاح عن كافة نتائج المصرف بدقة وشفافية مع الحرص على الاستمرار في الامتثال الكامل بالقوانين واللوائح وفقا للقوانين واللوائح التي تحكم نشاطات المصرف بشكل فعال، قد انعكست على نتائجها على الأداء المالي.

**4. خاتمة:** إن لجوء المصارف لاتباع أساليب محكمة من طرف الهيئات الدولية، والتطبيق الجيد والفعال لها، يؤدي إلى دعم وسلامة الجهاز البنكي تبعا للمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على الصناعة البنكية؛ والتي من أهمها تحديد مسؤوليات الإدارة والتأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة و ضمان فاعلية دور المراقبين، وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي؛ لذا حاول العديد من الباحثين في تطوير آليات الحوكمة وإيجاد علاقتها الارتباطية بمؤشرات الأداء المالي.

ما يمكن قوله عن تجربة بنك السلام الجزائري إن توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة المصرف هي من الأمور التي أدت إلى رفع كفاءة مؤشرات الأداء المالي ومختلف النتائج المالية له، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مؤشرات الأداء المالي وتطبيق معايير الحوكمة المصرفية. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى. وكذلك أن الحوكمة الرشيدة تتطلب وجود مجلس إدارة كفؤ يعمل على تحديد التوجيهات الاستراتيجية للمصرف بكل مهنية واحترافية لتحقيق أهدافه المسطرة؛ وهي الإدارة الفعالة لشؤون المصرف حفاظا على مصلحة المساهمين وهذا ما ارتأيناه في مصرف السلام. إذ ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ومن النتائج المتوصل إليها:

➤ يعتبر بنك السلام من أهم وأبرز البنوك في الجزائر إدارة وأداء، ويحرص على تطبيق أعلى المعايير الأخلاقية عن طريق الإفصاح عن كافة نتائج المصرف بدقة وشفافية مع الحرص على الاستمرار في الامتثال الكامل بالقوانين واللوائح وفقا للقوانين واللوائح التي تحكم نشاطات المصرف، بشكل سليم استنادا لنظرية الوكالة؛

➤ من خلال تحليل مؤشرات الأداء المالي يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة لبنك السلام الجزائر، فنجد أن البنك يحقق مستويات ربحية جيدة، كما يعمل على توفير السيولة؛ وهذا ما يبرز الدور الجيد والفعال لإدارة مجلس الادارة ومجالس اللجان المعنية العلاقة الايجابية بينهما؛

➤ أن الحصول على مجلس إدارة قوي قادر على تنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية هو أساس خلق التميز بالكفاءة والأداء.

التوصيات:

➤ ضرورة تفعيل دور الحوكمة المالية بكافة آلياتها وأثارها على الأداء المالي؛

- دراسة وتحليل الأبحاث والمقاييس العالمية، والبحث بشكل مفصل ودقيق بشأن العلاقة ما بين الحوكمة والأداء وما يلائم البيئة المصرفية الجزائرية؛
- ضرورة إثراء الخلفية الثقافية للكوادر في المؤسسات المالية بشأن دور الحوكمة في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة؛
- من أجل النهوض بالقطاع المصرفي متميز لا بد من إجراء دراسات حول تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام المؤشرات المالية الحديثة.

## 5. قائمة المراجع :

OECD, t. o. (2004). *principles pf corporate governement*.

- الامين, ل. ز. (2005). تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي ،دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري . مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 27 العدد 4\_199\_169 ,
- البشير, ح. أ. (s.d.). دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء المالي .مجلة المناجير .96\_69 ,
- الرحمن, ن. م. (2020). أثر الحوكمة على الاداء المالي دراسة تطبيقية على البنوك السعودية .مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة.37\_1 ,
- الرؤوف, ق. ع. (2021). تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية باستخدام النسب المالية، دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة (2019-2015) ( مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 31-46.
- الزهار, ي. م. (2018). أثر خصائص مجلس الادارة على مستوى التحفظ المحاسبي في القطاع المصرفي المصري . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة .130\_111 ,
- السنوي, ت. (2020). بنك السلام .
- اللطيف, م. ب. (2016). اثر خصائص مجلس الادارة و لجنة المراجعة على الاداء المالي للشركة . مجلة الواحات للبحوث و الدراسات .721\_690 ,
- تقرير سنوي ، بنك السلام .

إرساء آليات الحوكمة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة بنك السلام  
الجزائري خلال الفترة (2016\_2020)

- حليمي, م. ا. (2021). اثر حوكمة الشركات على الاداء المالي للمؤسسات المالية القطرية . مجلة الدراسات و البحوث الانسانية . 25\_11 ,
- حمزة, ب. (2018). اثر خصائص مجلس الادارة على اداء الشركات الفرنسية المدرجة بمؤشر CAC 40 خلال الفترة 2015\_2017 . *JOURNAL OF FINANCE & CORPORATE*, 27\_43.
- راضي, ح. م. (2018). حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة . بغداد: جامعة الخليج العربي.
- رشيد, ب. س. (2015). لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع الجودة التدقيق في المؤسسة . *المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية* . 28\_8 ,
- عامر, ف. م. (2020). خصائص مجلس الادارة و أثرها على الاداء المالي ، دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق السعودي . *مجلة ابعاد اقتصادية* . 63\_38 ,
- عباسي, ز. ع. (s.d.). كفاءة البنوك الاسلامية في تمويل الاقتصاد الجزائري ، دراسة حالة بنك السلام . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مخبر المقاولاتية و ادارة المنظمات .
- عبودي, ش. (2018). دعائم الحوكمة وفعاليتها في تحسين الأداء لمصرفي . *مجلة الامتياز للبحوث الاقتصاد و الادارة*.
- عربوة, ط. ز. (2021). اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين اداء البنوك التجارية . *مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية* . 383\_366 ,
- عياش, م. أ. (2018). تطبيق مبادئ واليات الحوكمة واثره في تقييم الاداء المالي للمصارف . *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية* . 31\_20 ,
- غربي, ش. ع. (2015). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في اداء المصارف الاسلامية . *مجلة جامعة عبد العزيز ، الاقتصاد الاسلامي* . 153\_123 ,
- لحسن, ص. ج. (2017). واقع العلاقة بين اليات الحوكمة للشركات و الاداء المالي ، دراسة حالة البنك الكويتي 2010\_2017 . *مجلة المشكاة في الاقتصاد التنموية و القانون* . 60\_41 ,
- موصو, ن. م. (2019). تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك للمؤسسات العربية المصرفية خلال الفترة (2018-2013) . *مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، المجلد 3، العدد 2* . 131-119 ,
- يوطورة, ن. س. (2016). بنك الجزائر و ارساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2003-2015) . *مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 15، المجلد 02* . 301-287 ,