

دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية-

*The role of the board of directors in promoting the application of governance  
- Study a sample of Algerian banks-*

د. عيادي عبد القادر

ط.د. كانم صليحة<sup>1</sup>

مخبر الأنظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في

مخبر الأنظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في

ظل التحولات العالمية، جامعة الشلف - الجزائر

ظل التحولات العالمية، جامعة الشلف - الجزائر

aek.ayadi68@gmail.com

kanem.saliha@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/11/16

تاريخ الاستقبال: 2020/01/04

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى تعزيز تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة في البنوك الجزائرية، ولقد اعتمدت الدراسة على عينة من البنوك الجزائرية، حيث تم استخدام أساليب إحصائية في المعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان. لقد توصلت الدراسة على أنه يساهم مجلس إدارة البنوك في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك من خلال ممارسة الدور الرقابي لمختلف أعضاء اللجان المكونة لمجلس الإدارة، إضافة إلى تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح، كما تعمل لجان المجلس على تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل ضمان إستمرارية تطبيق حوكمة البنوك. **الكلمات المفتاحية:** مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، حوكمة الشركات، مبادئ الحوكمة.

**Abstract:**

This study aims to show how much the board of directors of government in Algerian banks has strengthened, and the study has based on a sample of Algerian banks, where statistical methods have been used to processing and analyzing data that collected by questionnaire.

The study found that the Board of Directors of banks contributes to the implementation of governance principles in Algerian banks by exercising the oversight role of the various members of the board of directors' committees, as well as by making disclosure and transparency to ensure the trust of stakeholders. Board committees also operationalize the principle of board responsibilities in order to ensure continuity in the application of bank governance.

**Keywords:**

Board of directors, Board committees corporate, Governance, Governance principles.

**مقدمة**

يشكل مجلس الإدارة الفعال نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، لأن وجود هذا النوع من المجالس يضمن المحافظة على إستمرارية تطبيق قواعد الحوكمة والسعي الدائم لتطويرها لكي تتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى ونظرا لتزايد حجم الأعمال التي يقوم بها المجلس كان من الضروري إيجاد لجان تابعة له والتي من بينها لجان التدقيق، لما لها من أثر في تفعيل الحوكمة وبالتالي تحسين جودة القوائم المالية.

كما أن مجلس الإدارة وفي ظل مفهوم الحوكمة يقوم بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف ومصالح الشركة، وقد نصت على ذلك مبادئ الحوكمة (المبدأ السادس) المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة، لذلك يتوجب على هذا المجلس توفير الأدوات

<sup>1</sup> كانم صليحة، kanem.saliha@gmail.com

اللازمة لتقييم نزاهة المدير التنفيذي والمسؤولين التنفيذيين الآخرين في الشركة، والعمل على إيجاد بيئة من الاستقامة والعدالة في كامل إدارات الشركة.

**إشكالية البحث:** من خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية البحث في علاقة مجلس الإدارة بحوكمة البنوك ومدى إمتداد هذه العلاقة إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى البنوك، وعليه يتم طرح السؤال الآتي: **كيف يمكن أن يساهم مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى البنوك الجزائرية؟**

**أهمية الموضوع:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة من قبل المنظمات الدولية خاصة في الدول المتقدمة، حيث يتطلب التعامل في الأسواق المالية دعم الإفصاح المحاسبي، ويشكل مجلس الإدارة إحدى أهم الآليات التي تساهم في تعزيز الإفصاح المحاسبي عن المعلومات المالية وغير المالية، وذلك من خلال الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

**أهداف الدراسة:** إن تعزيز المهمة الرقابية لمجلس الإدارة واستقلالية أعضائه وإشرافه الفعال على المديرين التنفيذيين بالشركة يعتبر من أهم الأدوات التي تساعد على تفعيل الحوكمة، وبالتالي زيادة جودة المعلومات المحاسبية من خلال التأكد من سلامة ونزاهة التقارير المالية، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بميكلة مجلس الإدارة وإعادة النظر في متطلبات تحقيق مواصفات مجلس الإدارة المحكوم.

**المنهج المتبع:** انطلاقاً من تعريف المنهجية "الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث فإن الباحث يعتمد على المنهج الإستنباطي باستخدام أداتي الوصف والتحليل استناداً إلى طبيعة الموضوع، حيث تم جمع البيانات من الكتب والدراسات السابقة... الخ، للوصول إلى مبتغى الدراسة، ثم المنهج الإستقرائي باستخدام أداة الإستبيان، حيث يمكن إثبات أو نفي صحة فرضية الدراسة الميدانية (يساهم مجلس الإدارة في تفعيل وتعزيز تطبيق حوكمة البنوك)، وذلك من خلال، إعداد استبيان وتوجيهه إلى عينة من إطارات وأعضاء مجلس إدارة بعض البنوك في الجزائر.

**الدراسات السابقة:**

**1. دراسة: قاسي كمال، سعود وسيلة، دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الإقتصادية- دراسة حالة بنك البركة الإسلامي البحرين -، معارف مجلة محكمة، 2016.**

هدفت الدراسة إلى التعرف أكثر على مجلس الإدارة وما يتعلق بتكوينه ومهامه ومن ثم إبراز دوره وموقعه في إطار الحوكمة المؤسسية. توصلت الدراسة بأن مجلس الإدارة يمثل دوراً محورياً في الحوكمة المؤسسية، حيث أنه هو المسؤول عن الإشراف على العمليات من خلال تقديم القيادة والتوجه الإستراتيجي ومراقبة الإدارة كما يسمح بفحص الأدوار والمسؤوليات وأساليب المساءلة في المؤسسة، ثم يضع العمليات والإجراءات في إطار مؤسسي للتأكد من أن هذه المسؤوليات محددة بشكل واضح.

**2. دراسة: بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة- دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر، -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2017.**

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق مجلس الإدارة لمبادئ الحوكمة في الشركات الجزائرية. توصلت الدراسة إلى أن مجلس إدارة الشركات يعمل مجدية لتطبيق وتعزيز مبادئ الحوكمة، وأن الشركات تحدد خطوات كبيرة في هذا الجانب، وقد استطاعت أن تتجاوز العراقيل الداخلية والخارجية وتفرض هذه المبادئ في الشركات.

**3. دراسة: مجيلي خليصة، روابحي عبد الناصر، أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات ذات الأسهم الجزائرية، معارف مجلة علمية محكمة، 2016 .**

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي المقيم على أساس مؤشر معدل العائد على الأصول (المردودية الاقتصادية) ومعدل العائد على حقوق الملكية (المردودية المالية).

توصلت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية لخصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات محل الدراسة، مما يثبت أن الأداء المالي لهذه الشركات يتأثر بعوامل أخرى أكثر من تأثره بهذه الخصائص.

**هيكل البحث:** لتحقيق مبتغى الورقة البحثية والإجابة على الإشكالية نستعرض المحاور الآتية:

**المحور الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة في إطار حوكمة البنوك**

**المحور الثاني: مجلس إدارة البنك وآلياته لتعزيز تطبيق الحوكمة**

**المحور الثالث: الدراسة الميدانية.**

**المحور الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة في إطار حوكمة البنوك**

تعد الحوكمة من المفاهيم المهمة التي تخدم جميع البنوك المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر نظراً لمساهمتها في تعظيم الأرباح وزيادة تنافسيتها وتحقيق العدالة والشفافية.

**أولاً: الإطار العام لحوكمة البنوك**

### 1- التعاريف

يشمل نظام الحوكمة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين. ويزداد التعقيد في الجهاز المصرفي أصبحت عملية إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس البنك.<sup>1</sup>

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".<sup>2</sup>

تعرف على أنها مجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها تحدد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين.<sup>3</sup>

تعرف على أنها النظام المتعلق بإدارة ومراقبة الشركة، وتحديد العلاقات بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح.<sup>4</sup>

### 2- أهمية الحوكمة: تظهر أهمية حوكمة البنوك من خلال ما يلي:<sup>5</sup>

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك.

- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية الدولة.

- جذب الإستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.

- تحقيق الإستفادة القصوى والفعالية من نظم الحاسبة والرقابة الداخلية.

- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الداخليين الذين هم على أكبر درجة من الإستقلالية.

- تجنب إنزلاق البنوك في المشاكل المالية والحاسبية وبالتالي تدعيم استقرار نشاط البنوك.

### 3- مبادئ الحوكمة: لقد ظهرت العديد من المبادرات الهادفة لوضع مبادئ الحوكمة والتي تهدف إلى تعزيز الإصلاحات والتطبيق

السليم لها، ولعل هذه المبادئ ما يلي:<sup>6</sup>

✓ **حقوق المساهمين:** تشمل حق نقل ملكية الأسهم والتصويت في الجمعية، إختيار مجلس الإدارة، الحصول على العائد من الأرباح وتدقيق القوائم المالية.

✓ **المعاملة المتساوية للمساهمين:** يقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحميتهم من عمليات الاستحواذ أو الدمج المشكوك فيها، أو من الإبحار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الإطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة.

✓ **دور أصحاب المصالح:** ويتضمن احترام حقوقهم القانونية والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

✓ **الإفصاح والشفافية:** ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للحوكمة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة كافية.

✓ **مسؤولية مجلس الإدارة:** تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

✓ **ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:** يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ثانياً: مجلس إدارة البنك ومسؤولياته

### 1- تعاريف:

أعطيت عدة تعاريف لمجلس الإدارة إلا أنه عموماً يمثل الإدارة العليا المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات المؤسسة وتحقيق نتائج أعمالها، وعادة ما يتكون من أعضاء من داخل المؤسسة وأعضاء من خارجها، ونظراً لوجوده في القمة فيمكن أعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم.<sup>7</sup>

هو الهيئة التي لها الدور الحيوي في إدارة الشركة وفي تسيير أعمالها. وهو يتكون من أعضاء يتخذون القرارات اللازمة لإدارة الشركة بأغلبية الأصوات ويتم تعيينهم أو إنتخابهم في الجمعيات العمومية من بين المساهمين.<sup>8</sup>

### 2- تركيبة مجلس

مجلس الإدارة ما هو إلا مجلس جماعي يتولى جميع شؤون المؤسسة نجد أن المادة رقم 11 من القانون 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 تحدد تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات صفة الشركة التجارية ذات أسهم. بالإضافة إلى المادة 611 من القانون التجاري حيث يتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضواً على الأكثر كما جاء ذلك صراحة في مادة 610 من القانون التجاري الجزائري، كما يتم عملية التحديد أو انتخاب داخل الحدود المذكورة أنفاً في الجمعية التأسيسية أو الجمعية العامة كحد أقصى وكحد أدنى وهذا ما يثبت الصفة الجماعية داخل المجلس لهذا لا يمكن اتخاذ قرار فردياً، كما يمكن مضاعفة أعضاء مجلس الإدارة إلى أربعة وعشرين في حالة الدمج دون تعيين قائمين جدد للإدارة أو استخلافاً كيفما كانت الأحوال سواء كانت وفاة، أو إستقالة أو العزل.<sup>9</sup>

### 3- وظائف مجلس الإدارة المحكوم

يؤدي أعضاء مجلس الإدارة عملهم على أسس مبنية على معلومات وافية تقدمها الإدارة لهم أو أية مصادر موثوقة أخرى مثل المراجع الخارجي ويتصرفون بمسؤولية، وبحسن النية، وجدية، واهتمام والمجلس مسؤول أمام المساهمين عن التوجهات الإستراتيجية للبنك والرقابة الفعالة على الإدارة النقدية حيث نصت مبادئ حوكمة الشركات الدولية والعديد من لوائح الحوكمة بالدول العربية على العديد من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وتمثل في التالي:

✓ اعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للبنك والإشراف على تنفيذها، وتمثل في:

- وضع استراتيجية شاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.
- الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للبنك، وتملك الأصول و التصرف بها.
- ✓ وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها وتمثل في :
- ✓ التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
- ✓ التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه البنك وطرحها بشفافية على أعلى المستويات.
- ✓ المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.<sup>10</sup>

#### 4- مسؤوليات مجلس الإدارة المحكوم

- تنص مسؤوليات مجلس الإدارة على أنه ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين، وتشير هذه المسؤوليات إلى أن هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب الأخذ بها بما يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين، وهذه الاعتبارات ما يلي:
- ✓ ينبغي على مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة وللمساهمين.
- ✓ ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:
- الإشراف على فعالية ممارسة الحوكمة وإجراء التغييرات إذ لزم الأمر.
- اختيار وتحديد مكافأة ومراتب المدراء والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم إذ لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وإنتخاب مجلس الإدارة والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- رقابة وإدارة أي تعارض في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة إستخدام أصول البنك وإساءة استغلال عملية الأطراف ذات صلة القرابة.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.<sup>11</sup>

#### المحور الثاني: مجلس إدارة البنك وآلياته لتعزيز تطبيق الحوكمة

أولاً: آليات تطبيق الحوكمة: تتمثل آليات تطبيق الحوكمة في:

- 1- الإفصاح والشفافية: على البنك الإفصاح عن المعلومات المهمة والملائمة، المتعلقة بما في الوقت المناسب، وهذا لتمكين المستثمرين من صنع قراراتهم، وحول حقوق وإلتزامات الملكية وبيع الأسهم، كما يلزم وينبغي الإفصاح عن معلومات تتصل بعلاقة البنك وباقي البنوك في المجتمع، ومعطيات عن أغلبية المساهمين التي تمكن البنك من الرقابة، متضمنة معلومات عن حقوق التصويت والمنافع التي تعود على الملكية من الرقابة.
- 2- ملكية المساهمين، مسؤوليات وحقوق التصويت: ينبغي في إطار هذا المبدأ القيام بتسهيل عملية أداء المساهمين لحقهم في التصويت، ومعاملة كل المساهمين بنفس المساواة وضمن كون كل حقوق المستثمرين محفوظة، وتدعيم فكرة أو مبادرة توسيع خيارات التصويت، بما في ذلك تأمين إستعمال قنوات الاتصال الإلكترونية.
- 3- مجلس إدارة البنك: تتمثل مسؤوليات وواجبات المجلس في المصادقة وتوجيه إستراتيجية البنك وإعداد الخطط الكبرى للنشاط، والرقابة على فاعلية ممارسات الحوكمة وضمن شفافية وقانونية عمليات الإختيار وتعيين المجلس.<sup>12</sup>

**4- لجان مجلس الإدارة: تتمثل فيما يلي:**<sup>13</sup>

- ✓ **لجنة التدقيق:** تتمثل مهامها التأكد من مدى التقييد بالتشريعات المالية والمحاسبية ذات العلاقة.
- ✓ **اللجنة التنفيذية:** ومن مهام هذه اللجنة الإستثمار ضمن صلاحيات المفوضة لها من قبل مجلس الإدارة.
- ✓ **لجنة الترشيحات والمكافآت:** تعمل على التأكد من تطبيق سياسة المكافآت والمزايا والحوافز والرواتب ومراجعتها دورياً.
- ✓ **لجنة الضوابط:** ومن مهامها التأكد من تطبيق السياسات المالية وفق الضوابط والحاكمة المؤسسية.
- ✓ **لجنة إدارة المخاطر:** تقوم هذه اللجنة بوضع استراتيجية اشتملت على ضوابط رقابية للتخفيف من حدة المخاطر أخذين بعين الإعتبار عنصرين العائد والمخاطر، كما تقوم عملية القياس والإدارة والرقابة على المخاطر، والمخاطر المالية التي تؤثر بشكل سلبي على ربحية البنك وسمعتها، وتعمل على ضمان يتناسب مع هامش المخاطرة.

**5- المراجعة:** تعتبر كل من المراجعة (الداخلية والخارجية) أهمية كبيرة في تعزيز وإرساء مبادئ الحوكمة.

- ✓ **المراجعة الداخلية:** تعتبر من أهم الوظائف الأساسية للإدارة السليمة للبنك وفقاً لمبادئ الحوكمة، ولقد أخذت إهتماماً كبيراً عقب الفضائح المالية التي هزت كثيراً من المؤسسات المالية، لأنها هي المؤهلة للإكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات المعتمدة وغير المعتمدة وتصحيحها في الوقت الملائم.

- ✓ **المراجعة الخارجية:** تلعب المراجعة الخارجية دوراً مهماً في إنجاح حوكمة البنوك، حيث تقلص أو تقضي على تعارض بين المساهمين والإدارة، كما أنه يقضي على عدم تماثل المعلومات المحتواة بالقوائم المالية. فالمدقق الخارجي يضيف ثقة ومصداقية على المعلومات من خلال المصادقة على القوائم المالية التي تعدها البنوك، وذلك بعد مراجعتها والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة بها.

**ثانياً: كيفية تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة**

يتمحور تطبيق الحوكمة من طرف مجلس الإدارة من التالي:<sup>14</sup>

- 1- الدور الرقابي لمجلس الإدارة:** من خلال مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة، وكذلك البحث عن فرص أفضل لتحقيق الإلتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل، وباعتبار مجلس الإدارة من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة، إستلزم وجود تفاعل بين مختلف اللجان المكونة للمجلس في عملية الرقابة وهذا حسب اختصاصاتها حتى تكون الرقابة شاملة.

- 2- دور مجلس الإدارة في حماية حقوق المساهمين:** إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من إساءة الاستخدام، أو إساءة التخصيص من جانب مديري البنك أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في البنك، ومن العوامل الهامة في سوق رأس المال. من هنا يظهر أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في ظل تطبيق السليم للحوكمة وهذا من خلال: توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم، الإفصاح والشفافية، تضمن النظام الأساسي للبنك ولوائحها الداخلية والإجراءات والإحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية.

- 3- دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية:** يتمثل الإفصاح في التأكيد على إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المهتمة بالشركة، من خلال وجود إجراءات تتميز بالشفافية، فالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب يعتبر شيئاً أساسياً للمساهمين الحاليين والمرتقبين والجهات الإشرافية وباقي أصحاب المصالح.

- 4- مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتقرير السنوي:** يعد مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح على تقييم الأداء الإداري، ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في

شكل التقرير السنوي، ودائما ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للبنك والتي تم إعدادها بواسطة إدارة البنك وتم مراجعتها بواسطة مرتجعين خارجيين.

### ثالثاً: دور مجلس الإدارة في تفعيل الحوكمة

في ظل الحوكمة فإن مجلس الإدارة يقوم بصفة محددة ونيابة عن المستثمرين بمسألة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح المستثمرين، إذا أن المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة البنك على إنتاج الثروة. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع العلاقة بين دور مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية في المعلومات المتوفرة في القوائم المالية والتقارير المالية، وكانت نتيجة علاقة كبيرة بين البنوك التي تتبع ممارسات الحوكمة الجيدة، باعتبار أن مجلس الإدارة وفق مفهوم الحوكمة هو المسؤول عن وضع سياسة مكتوبة للإفصاح تحدد تلك السياسة المبادئ والأهداف والإجراءات التي تحكم عملية الإفصاح عن معلومات البنك.

ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة تتم من خلال رقابة وإشراف مجلس الإدارة، فبدون مجلس إدارة فعال فإن كل الجهود المبذولة للإصلاح ستكون قاصرة، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في البنك بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري إستخدامها من جانب مديري البنك ووكلائهم لزيادة قيمة البنك، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين للشركة، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للبنك وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة البنك والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة.<sup>15</sup>

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

#### أولاً: التعريف بهيكل الدراسة

في ظل تباين آراء الباحثين من الناحية النظرية حول دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة، تأتي دراستنا لتحديد هذا الدور ومدى فعاليته ضمن بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال اعتمادنا على مجموعة من البنوك المنتقاة عشوائياً والجدول التالي يوضح البنوك محل الدراسة:

الجدول رقم 1: البنوك محل الدراسة

اسم المؤسسة	مقر المؤسسة
بنك البركة	الشلف
بنك الخليج	الشلف
البنك الخارجي الجزائري	الشلف
القرض الشعبي الجزائري CPA	الشلف
بنك البدر	الشلف

المصدر: من إعداد الباحثين

ثانياً: منهجية الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق حوكمة البنوك وقد اعتمدنا في الدراسة على مصدرين أساسيين من البيانات وهما:

- البيانات الثانوية: من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة.
- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع إستمارات الإستبيان على شركات محل الدراسة، ومن ثم استخدام الأدوات الاحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة، ثم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال:
- حساب ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة .

- استخدام مقاييس النزعة المركزية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف البيانات.

**ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الأعضاء المشكلين لمجلس إدارة الوكالات البنكية التي تنشط على مستوى ولاية الشلف، تم إختيار عينة ميسرة متكونة من 5 بنوك حيث تم توزيع مجموعة من الاستمارات على هذه العينة والمقدرة بـ 30 استمارة، وقد وجهت الإستمارات لأعضاء مجالس إدارة هذه البنوك للإجابة عليها، ولقد تضمنت الاستمارة 30 فقرة، وقد كانت الإجابة على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 02: تعريف معاملات مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

رابعاً: تحليل متغيرات الدراسة

**1- اختبار مدى ثبات الأداة:**

معامل a كرومباخ : الاستعانة بطريقة ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
30	0.88

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان، كما يدركها أفراد عينة البحث بلغت بـ 0.88 مقبولة وهي أكبر من 60%، وتشير هذه القيمة إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق.

**2- خصائص مفردات عينة الدراسة:** سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة وفق العناصر التي تم عرضها في الجزء الأول لإستمارة كما يلي:

الجدول رقم 04: خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	25	83,3
	أنثى	5	16,7
الخبرة	أقل من 10 سنوات	22	73,3
	من 10 إلى 20 سنة	6	20
	أكثر من 20 سنة	2	6,7
المؤهل العلمي	شهادة مهنية	4	13,3
	جامعي	19	63,3
	دراسات عليا	7	23,3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المستقصين كانوا من جنس ذكور وذلك بنسبة 83,3% بينما الإناث كانت نسبتهم 16,7%، وبالنسبة للخبرة فكانت أن معظم أعضاء مجلس الإدارة أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتها 73,3%، أما بالنسبة للمؤهل العلمي إتضح لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة لها درجة علمية متمثلة في شهادة جامعية وذلك بنسبة 63,3% مما يدل على أن أفراد العينة لديهم قدرة كافية وهو الشيء الذي يساعد على إعطاء نتائج جيدة للدراسة من خلال فهم أسئلة الاستبيان وإعطاء إجابات دقيقة.

## 3- التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

الجدول رقم 05: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

المحور الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة على مستوى البنك										
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة الترتيب
1	يتولى إدارة البنك مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن إثني عشر عضواً على الأكثر.	4	21	3	1	1	2,13	0,67	موافق	6
2	تنتخب الجمعية العامة التأسيسية القائمين بالإدارة.	3	22	3	2	0	2,13	0,46	موافق	5
3	تتخذ القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ما لم ينص القانون الأساسي على أغلبية أكثر.	5	24	0	1	0	1,90	0,30	موافق	1
4	يحدد القانون الأساسي مدة عضوية المجلس مدة لا تتجاوز ست سنوات	8	15	4	2	1	2,10	0,99	موافق	4
5	لا تصح مداولة مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد أعضائه على الأقل	8	15	3	3	1	2,13	1,08	موافق	7
6	تمنح الجمعية العامة لمجلس الإدارة مكافأة عن نشاطات أعضائه مبلغاً ثابتاً	2	16	6	4	3	2,60	1,07	موافق	16
7	إن مجلس إدارتكم يعمل على ضمان معاملة متكافئة لكافة المساهمين بما يشمل العدالة بينهم.	4	15	4	4	3	2,56	1,42	موافق	15
8	إن مجلس إدارتكم تعمل على ضمان الشفافية عند الترشح لأعضاء المجلس .	5	10	6	6	3	2,73	1,58	محايد	18
9	العمل على ضمان سلامة التقارير المالية التي تصدر من المحاسبين في البنك .	6	19	4	1	0	2,00	0,48	موافق	2
10	وجود قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة .	7	16	2	2	3	2,26	1,44	موافق	11
11	تمارس مجالس إدارتكم أعمالها بكل موضوعية وإستقلالية .	5	11	6	4	4	2,70	1,66	محايد	17
12	توجد لجان متخصصة تابعة لمجلس إدارتكم كاللجنة التدقيق والتعينات واللجنة الأجور .. إلخ	9	12	3	3	3	2,30	1,66	موافق	14
13	تمتاز لوائح مجلس إدارتكم بالموضوعية وتخدم مصلحة الشركة .	4	18	4	3	1	2,30	0,99	موافق	13
14	يعمل مجلس إدارتكم على تنمية الثقافة الأخلاقية بين المديرين والموظفين بالبنك	5	19	2	2	2	2,23	1,08	موافق	10
15	يقوم مجلس إدارتكم بإصدار لوائح وقوانين تنظيمية لممارسات الإدارة	5	18	5	1	1	2,16	0,76	موافق	8
16	يعمل مجلس إدارتكم على تحقيق مصالح البنك والمساهمين	7	17	4	2	0	2,03	0,65	موافق	3
17	يقوم مجلس إدارتكم على تخصيص وقت كافي لمباشرة مسؤولياتهم	3	19	7	1	0	2,20	0,44	موافق	9
18	يعمل مجلس إدارتكم ضمن خطة استراتيجيّة شاملة للإشراف والرقابة	3	18	6	3	0	2,30	0,63	موافق	12

المحور الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مجلس الإدارة										
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة الترتيب
1	يلتزم مجلس الإدارة بإحترام القوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة	10	15	2	2	1	1,96	0,99	موافق	1
2	إن مجالس إدارتكم تتبع سياسات الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالحوافز والعلاوات والمكافآت التي تمنح لأعضاء الإدارة التنفيذية	7	14	1	5	3	2,43	1,70	موافق	8
3	إن المكافآت التي تحصل عليها أعضاء مجالس إدارتكم والمدراء التنفيذيين تكون نتيجة زيادة قيمة شركتكم وتعظيم أرباحها	8	12	3	3	4	2,43	1,84	موافق	9
4	يقوم مجلس إدارتكم باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح	5	17	4	2	2	2,30	1,11	موافق	6
5	تقوم لجان مجالس إدارتكم بالأدوار المحول إليها بكل شفافية	7	15	5	2	1	2,16	0,97	موافق	5
6	إن مجالس إدارتكم تتبع سياسات الإفصاح والشفافية ضمن تقاريرها السنوية المنشورة	6	14	7	1	2	2,30	1,11	موافق	6
7	يفصح مجلس إدارتكم بقوائمته المالية في الوقت المناسب والدقيق	6	15	4	2	3	2,36	1,41	موافق	7
8	يتم إخضاع مجلس إدارتكم للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن البنك	8	17	2	1	2	2,06	1,10	موافق	2
9	يقوم مجلس الإدارة بتنفيذ قرارات الجمعية العامة	5	19	4	2	0	2,16	0,90	موافق	4
10	تتوفر قنوات نشر المعلومات من أجل تمكين أصحاب المصالح للوصول إليها بشكل عادل	10	12	4	2	2	2,13	1,36	موافق	3
11	يضمن مجلس إدارتكم منع التهاون الإداري ويركز إهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء الشركة	9	14	5	0	2	2,06	1,09	موافق	2
12	يضمن مجلس إدارتكم الإشراف الملائم للإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية بالشكل الذي يوافق سياسته	9	17	2	0	2	1,96	0,99	موافق	1

المصدر: من إعداد الباحثين بإعتماد على إجابات الإستمارة

**ملاحظة:** تتعين درجة الموافقة وفق المجالات التالية: [1، 1.80] موافق بشدة، [1.81، 2.60] موافق، [2.61، 3.40] محايد، [3.41، 4.20] غير موافق، [4.21، 5] غير موافق بشدة

**4- تحليل نتائج الاستمارة:** تشير أرقام الجدول رقم (05) أعلاه أن إتجاهات عينة الدراسة في غالبها إيجابية، في ما يخص عبارات المحور الأول والمتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة على مستوى البنك:

- ✓ وقعت العبارة تتخذ القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ما لم ينص القانون الأساسي على أغلبية أكثر الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,90 وانحراف معياري 0,30 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 96,7% يرون أن معظم قرارات البنك تتخذ بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ما لم ينص القانون الأساسي على أغلبية أكثر.
- ✓ وقعت العبارة العمل على ضمان سلامة التقارير المالية التي تصدر من المحاسبين في البنك الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,00، وانحراف معياري 0,48 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 83,3% من أفراد العينة يرون أن سلامة التقارير المالية من شأنها رفع في مستوى أداء ومردودية البنك.
- ✓ وقعت العبارة يعمل مجلس إدارتكم على تحقيق مصالح البنك والمساهمين في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,03 وانحراف معياري 0,65، بدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 80% من أفراد العينة يرون أن مجلس إدارة البنك يعمل على تحقيق مصالح البنك والمساهمين بإعتبار أنه المسؤول الأول والأخير.
- ✓ وقعت العبارة يحدد القانون الأساسي مدة عضوية المجلس مدة لا تتجاوز ست سنوات في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,10 وانحراف معياري 0,99 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 76,7% من أفراد العينة يعملون على تطبيق القوانين دون خرق لهذه القوانين وبذلك يمكن القول بأن يوجد أساس لإطار فعال للحوكمة.
- ✓ وقعت العبارة تنتخب الجمعية العامة التأسيسية القائمين بالإدارة الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,13 وانحراف معياري 0,46 بدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 83,3% من أفراد العينة المدروسة يوافقون على أن الجمعية العامة التأسيسية تنتخب القائمين بالإدارة.
- ✓ وقعت العبارة يتولى إدارة البنك مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن إثني عشر عضوا على الأكثر الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,13 وانحراف معياري 0,67 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 83,3% من أفراد العينة يراعون المواد التي جاء بها القانون التجاري والتي تنص على تشكيلة وتكوين أعضاء المجلس.
- ✓ وقعت العبارة لا تصح مداولة مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد أعضائه على الأقل الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2,13 وانحراف معياري 1,08 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 76,7% من أفراد العينة يرون بأنه لا تصح مداولة مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد أعضائه على الأقل وذلك من أجل إدلاء بالرأي والمشاورة.
- ✓ وقعت العبارة يقوم مجلس إدارتكم بإصدار لوائح وقوانين تنظميه لممارسات الإدارية الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,16 وانحراف معياري 0,76 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 76,7% من أفراد العينة يرون أن مجلس إدارة البنك يقوم بإصدار لوائح وقوانين تنظيمية لممارسات الإدارية.
- ✓ وقعت العبارة يقوم مجلس إدارتكم على تخصيص وقت كافي لمباشرة مسؤولياتهم الرتبة التاسعة لمتوسط حسابي قدره 2,20 وانحراف معياري 0,44 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 73,3% من أفراد العينة يرون أن مجلس إدارة البنك يقوم بتخصيص وقت كافي لمباشرة مسؤولياتهم من أجل ضمان سلامة المعاملات البنكية.
- ✓ وقعت العبارة يعمل مجلس إدارتكم على تنمية الثقافة الأخلاقية بين المديرين والموظفين بالشركة الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,23 وانحراف معياري 1,08 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 80% من أفراد العينة يرون أنه يعمل مجلس إدارة البنك على تنمية الثقافة الأخلاقية بين المديرين والموظفين.
- ✓ وقعت العبارة وجود قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 2,26 وانحراف معياري 1,44 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 76,6% من أفراد عين الدراسة يرون بأن للبنك قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

✓ وقعت العبارة يعمل مجلس إدارتكم ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة الرتبة إثني عشر بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 0,63 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 70 % من أفراد العينة يرون أن يعمل مجلس إدارة البنك ضمن خطة إستراتيجية للإشراف والرقابة.

✓ وقعت العبارة تمتاز لوائح مجلس إدارتكم بالموضوعية وتخدم مصلحة الشركة الرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 0,90 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 73,3% من أفراد العينة يرون أن لوائح مجلس إدارة البنك تمتاز بالموضوعية وتخدم مصلحة البنك.

✓ وقعت العبارة توجد لجان متخصصة تابعة لمجلس إدارتكم كاللجنة التدقيق والتعيينات واللجنة الأجور ... إلخ الرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 1,66 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 70 % من أفراد العينة يرون أنه توجد لجان متخصصة تابعة لمجلس إدارة البنك.

✓ وقعت العبارة إن مجلس إدارتكم يعمل على ضمان معاملة متكافئة لكافة المساهمين بما يشمل العدالة بينهم الرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 1,42 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 63,3% من أفراد العينة يرون أن مجلس إدارة البنك يعمل على ضمان معاملة متكافئة لكافة المساهمين بما يشمل العدالة بينهم.

✓ وقعت العبارة تمنح الجمعية العامة لمجلس الإدارة مكافأة عن نشاطات أعضائه مبلغاً ثابتاً الرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ بـ 2,60 وانحراف معياري 1,07 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 60 % من أفراد العينة يرون أن الجمعية العامة تمنح لمجلس الإدارة مكافأة عن نشاطات أعضائه مبلغاً ثابتاً من أجل التحفيز على العمل أكثر.

✓ وقعت العبارة تمارس مجالس إدارتكم أعمالها بكل موضوعية وإستقلالية الرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 2,70 وانحراف معياري 1.66 وبدرجة محايد، حيث أن ما نسبته 53,4% من أفراد العينة لا يرون بأن مجلس إدارة البنك تمارس أعمالها بكل موضوعية وإستقلالية.

✓ وقعت العبارة إن مجلس إدارتكم تعمل على ضمان الشفافية عند الترشح لأعضاء المجلس الرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي 2,73 وانحراف معياري 1,58 وبدرجة محايد، حيث أن ما نسبته 50 % من أفراد العينة لا يرون بأن مجلس إدارة البنك يعمل على ضمان الشفافية عند الترشح لأعضاء المجلس.

وفي الأخير يمكن القول أنه يقوم مجلس إدارة البنك بمسؤولياته بكل كفاءة وهذا دليل على وجود لوائح وقوانين تضبط وتنظم سير العمل.

#### أما في ما يخص عبارات المحور الثاني والمتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مجلس الإدارة

✓ وقعت العبارتين يلتزم مجلس الإدارة باحترام القوانين والأنظمة الداخلية للبنك، يضمن مجلس إدارتكم الإشراف الملائم للإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية بالشكل الذي يوافق سياسته الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,96 وانحراف معياري 0,99 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته على التوالي 83,3%، 86,7% من أفراد العينة يرون بأنه يعمل مجلس إدارة البنك على إحترام القوانين والأنظمة الداخلية، كما يقوم على الإشراف ووضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

✓ وقعت العبارتين يتم إخضاع مجلس إدارتكم للمساءلة بإعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن البنك، يضمن مجلس إدارتكم منع التهاون الإداري ويركز إهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء الشركة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,06 وانحراف معياري 1,09 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته على التوالي 83,4%، 76,7% من أفراد العينة يرون بأن مجلس إدارة البنك يخضع للمساءلة كما أنه يمنع التهاون الإداري ويركز على الحوكمة لتحسين أدائه.

✓ وقعت العبارة تتوفر قنوات نشر المعلومات من أجل تمكين أصحاب المصالح للوصول إليها بشكل عادل الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,13 وإنحراف معياري 1,36 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 73,3% من أفراد العينة يرون بأن للبنك قنوات لنشر المعلومات من أجل تمكين أصحاب المصالح الوصول إليها بشكل عادل.

✓ وقعت العبارة يقوم مجلس الإدارة بتنفيذ قرارات الجمعية العامة الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,16 وإنحراف معياري 0,90 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 80% من أفراد العينة بأن مجلس إدارة البنك يقوم بتنفيذ قرارات الجمعية العامة.

✓ وقعت العبارة تقوم لجان مجالس إدارتكم بالأدوار المخول إليها بكل شفافية الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,16 وإنحراف معياري 0,97 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 73,3% من أفراد العينة بأنه لجان مجلس إدارة البنك تقوم بالأدوار المخول إليها بكل شفافية.

✓ وقعت العبارة إن مجالس إدارتكم تتبع سياسات الإفصاح والشفافية ضمن تقاريرها السنوية المنشورة، يقوم مجلس إدارتكم بإحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,30 وإنحراف معياري 1,11 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته على التوالي 66,7%، 73,4% من أفراد العينة بأنه مجلس إدارة البنك يتبع سياسات الإفصاح والشفافية ضمن تقاريرها السنوية، كما تقوم بإحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح.

✓ وقعت العبارة يفصح مجلس إدارتكم بقوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,36 وإنحراف معياري 1,41 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 70% من أفراد العينة يرون بأن مجلس إدارة البنك يفصح على قوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.

✓ وقعت العبارة ن مجالس إدارتكم تتبع سياسات الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالحوافز والعلاوات والمكافآت التي تمنح لأعضاء والإدارة التنفيذية الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,43، وإنحراف معياري 1,70 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 70% من أفراد العينة يرون بأن مجلس إدارة البنك تتبع سياسات الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالحوافز والعلاوات والمكافآت التي تمنح لأعضاء والإدارة التنفيذية.

✓ وقعت العبارة إن المكافآت التي تحصل عليها أعضاء مجالس إدارتكم والمدراء التنفيذيين تكون نتيجة زيادة قيمة شركتكم وتعظيم أرباحها الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,43 وإنحراف معياري 1,84 وبدرجة موافق، حيث أن ما نسبته 66,7% من أفراد العينة يرون بأن مجلس إدارة البنك والمدراء التنفيذيين يحصل على مكافآت نتيجة زيادة قيمة شركتكم وتعظيم أرباحها. وفي الأخير يمكن القول بأن مجلس إدارة البنوك يعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة فيما يتعلق بمبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

## خاتمة

تبين مما سبق أن مجلس الإدارة يعتبر أحد آليات الحوكمة، حيث أنه المسؤول الأول والأخير عن الإشراف على كل الأنشطة والعمليات داخل البنك، وفي ظل حوكمة البنوك فإن مجلس الإدارة يقوم بصفة محددة ونيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف البنك ومصالح المستثمرين.

وبعد دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى ما يلي:

- تحقق حوكمة الشركات ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالبنك.

- تهدف حوكمة الشركات إلى تقليص التعارض بين الأطراف ذات المصلحة في البنك.

- تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين.
- يعد مجلس الإدارة طرفاً أساسياً ومهماً في تطبيق مبادئ حوكمة والشركات ونجاحها، بسبب الأدوار والمسؤوليات المخولة إليه خاصة فيما يتعلق بمسؤولياته المالية ومناقشة القوائم المالية قبل اعتمادها مما يزيد من مصداقية وعدالة وشفافية تلك القوائم وذلك من خلال: مراعاة والتزام مجلس الإدارة بالقوانين والتشريعات وضمان سلامة المعاملات المحاسبية وحسن الرقابة عليها.
- وجود معرفة شاملة من قبل مجالس إدارة البنوك محل الدراسة بأهمية الحوكمة وقوانينها.
- يساهم مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك من خلال:
- ممارسة الدور الرقابي لأعضاء مجلس الإدارة بكل فعالية وذلك من خلال تفاعل بين مختلف اللجان المكونة للمجلس.
- تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح.
- ضمان الشفافية والنزاهة في تسيير شؤون البنك.
- إحترام أعضاء مجلس إدارة البنك للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

#### توصيات:

- ✓ ضرورة ممارسة مجلس إدارة البنك لأعماله بكل موضوعية وإستقلالية.
- ✓ أن يعمل مجلس إدارة البنك على ضمان الشفافية عند الترشح لأعضاء المجلس.
- ✓ ضرورة منع التهاون الإداري والتركيز على التواصل بين اللجان مجلس الإدارة.

#### قائمة المراجع:

- علي البارودي، محمد السيد الفقي، القانون التجاري، دار المطبوعات الجامعية، مصر.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- بلاسكة صالح، تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة- دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
- قاسمي كمال، سعود وسيلة، دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي، مجلة محكمة المعارف، العدد 20، البحرين، جوان 2016.
- طرابلسي سليم، معطي الله خير الدين، المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات دراسة ميدانية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2016.
- السنوسي محمد الزام، مختار محمد إبراهيم، آليات الحوكمة ومتطلبات تطبيقها بالشركات المساهمة، مجلة جامعة سبها، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2014.
- عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية - بالإشارة إلى حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2008.
- العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية - دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية-، رسالة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، 2016.
- أونان بومدين، دور نظام المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2010، 2011.
- عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع إشارة حالة الجزائر، مذكرة الماجستير، تخصص مالية وبنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2011، 2012.
- بن علي بلعزوز، نبيل قبلي، حوكمة شركات التأمين في ظل مقررات الملاءة (II)، الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف، يومي 19-20 نوفمبر 2013.
- بريس عبد القادر، هو محمد، البعد السلوكي والاخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 21، 22 أكتوبر 2009.

- عائشة سلمى كيجلي، راضية كروش، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية والإفصاح المحاسبي، حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 25، 26 نوفمبر 2013.

المراجع باللغة الأجنبية

-1 Yvon pesqueux, le **gouvernement de l'entreprise comme idéologie**, paris, 2000.

1- Bencherif Amal, **L'impact de la composition du Conseil D'administration sur la rémunération des Dirigeants**, Mémoire de Magistère, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2010,2011.

الملاحق

ملحق 1

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	30

ملحق 2

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	25	83,3	83,3	83,3
أنثى	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ملحق 3

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 10 سنوات	22	73,3	73,3	73,3
من 10 إلى 20 سنة	6	20,0	20,0	93,3
أكثر من 20 سنة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ملحق 4

الموئل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide شهادة مهنية	4	13,3	13,3	13,3
جامعي	19	63,3	63,3	76,7
دراسات عليا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ملحق 5

العضوية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مجلس	10	33,3	33,3	33,3
مسؤول اللجنة المراقبة والتدقيق	2	6,7	6,7	40,0
مدقق داخلي	6	20,0	20,0	60,0
ممثلو العمال	8	26,7	26,7	86,7
ممثلو العمال والبيئة	1	3,3	3,3	90,0
المساهمون	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ملحق 6

		Statistics																												Varo 0001																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9	X 10	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 17	X 18	X 19	X 20	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 26	X 27	X 28	X 29	X 30	X 31	X 32	X 33	X 34	X 35	X 36	X 37	X 38	X 39	X 40	X 41	X 42	X 43	X 44	X 45	X 46	X 47	X 48	X 49	X 50	X 51	X 52	X 53	X 54	X 55	X 56	X 57	X 58	X 59	X 60	X 61	X 62	X 63	X 64	X 65	X 66	X 67	X 68	X 69	X 70	X 71	X 72	X 73	X 74	X 75	X 76	X 77	X 78	X 79	X 80	X 81	X 82	X 83	X 84	X 85	X 86	X 87	X 88	X 89	X 90	X 91	X 92	X 93	X 94	X 95	X 96	X 97	X 98	X 99	X 100	X 101	X 102	X 103	X 104	X 105	X 106	X 107	X 108	X 109	X 110	X 111	X 112	X 113	X 114	X 115	X 116	X 117	X 118	X 119	X 120	X 121	X 122	X 123	X 124	X 125	X 126	X 127	X 128	X 129	X 130	X 131	X 132	X 133	X 134	X 135	X 136	X 137	X 138	X 139	X 140	X 141	X 142	X 143	X 144	X 145	X 146	X 147	X 148	X 149	X 150	X 151	X 152	X 153	X 154	X 155	X 156	X 157	X 158	X 159	X 160	X 161	X 162	X 163	X 164	X 165	X 166	X 167	X 168	X 169	X 170	X 171	X 172	X 173	X 174	X 175	X 176	X 177	X 178	X 179	X 180	X 181	X 182	X 183	X 184	X 185	X 186	X 187	X 188	X 189	X 190	X 191	X 192	X 193	X 194	X 195	X 196	X 197	X 198	X 199	X 200	X 201	X 202	X 203	X 204	X 205	X 206	X 207	X 208	X 209	X 210	X 211	X 212	X 213	X 214	X 215	X 216	X 217	X 218	X 219	X 220	X 221	X 222	X 223	X 224	X 225	X 226	X 227	X 228	X 229	X 230	X 231	X 232	X 233	X 234	X 235	X 236	X 237	X 238	X 239	X 240	X 241	X 242	X 243	X 244	X 245	X 246	X 247	X 248	X 249	X 250	X 251	X 252	X 253	X 254	X 255	X 256	X 257	X 258	X 259	X 260	X 261	X 262	X 263	X 264	X 265	X 266	X 267	X 268	X 269	X 270	X 271	X 272	X 273	X 274	X 275	X 276	X 277	X 278	X 279	X 280	X 281	X 282	X 283	X 284	X 285	X 286	X 287	X 288	X 289	X 290	X 291	X 292	X 293	X 294	X 295	X 296	X 297	X 298	X 299	X 300	X 301	X 302	X 303	X 304	X 305	X 306	X 307	X 308	X 309	X 310	X 311	X 312	X 313	X 314	X 315	X 316	X 317	X 318	X 319	X 320	X 321	X 322	X 323	X 324	X 325	X 326	X 327	X 328	X 329	X 330	X 331	X 332	X 333	X 334	X 335	X 336	X 337	X 338	X 339	X 340	X 341	X 342	X 343	X 344	X 345	X 346	X 347	X 348	X 349	X 350	X 351	X 352	X 353	X 354	X 355	X 356	X 357	X 358	X 359	X 360	X 361	X 362	X 363	X 364	X 365	X 366	X 367	X 368	X 369	X 370	X 371	X 372	X 373	X 374	X 375	X 376	X 377	X 378	X 379	X 380	X 381	X 382	X 383	X 384	X 385	X 386	X 387	X 388	X 389	X 390	X 391	X 392	X 393	X 394	X 395	X 396	X 397	X 398	X 399	X 400	X 401	X 402	X 403	X 404	X 405	X 406	X 407	X 408	X 409	X 410	X 411	X 412	X 413	X 414	X 415	X 416	X 417	X 418	X 419	X 420	X 421	X 422	X 423	X 424	X 425	X 426	X 427	X 428	X 429	X 430	X 431	X 432	X 433	X 434	X 435	X 436	X 437	X 438	X 439	X 440	X 441	X 442	X 443	X 444	X 445	X 446	X 447	X 448	X 449	X 450	X 451	X 452	X 453	X 454	X 455	X 456	X 457	X 458	X 459	X 460	X 461	X 462	X 463	X 464	X 465	X 466	X 467	X 468	X 469	X 470	X 471	X 472	X 473	X 474	X 475	X 476	X 477	X 478	X 479	X 480	X 481	X 482	X 483	X 484	X 485	X 486	X 487	X 488	X 489	X 490	X 491	X 492	X 493	X 494	X 495	X 496	X 497	X 498	X 499	X 500	X 501	X 502	X 503	X 504	X 505	X 506	X 507	X 508	X 509	X 510	X 511	X 512	X 513	X 514	X 515	X 516	X 517	X 518	X 519	X 520	X 521	X 522	X 523	X 524	X 525	X 526	X 527	X 528	X 529	X 530	X 531	X 532	X 533	X 534	X 535	X 536	X 537	X 538	X 539	X 540	X 541	X 542	X 543	X 544	X 545	X 546	X 547	X 548	X 549	X 550	X 551	X 552	X 553	X 554	X 555	X 556	X 557	X 558	X 559	X 560	X 561	X 562	X 563	X 564	X 565	X 566	X 567	X 568	X 569	X 570	X 571	X 572	X 573	X 574	X 575	X 576	X 577	X 578	X 579	X 580	X 581	X 582	X 583	X 584	X 585	X 586	X 587	X 588	X 589	X 590	X 591	X 592	X 593	X 594	X 595	X 596	X 597	X 598	X 599	X 600	X 601	X 602	X 603	X 604	X 605	X 606	X 607	X 608	X 609	X 610	X 611	X 612	X 613	X 614	X 615	X 616	X 617	X 618	X 619	X 620	X 621	X 622	X 623	X 624	X 625	X 626	X 627	X 628	X 629	X 630	X 631	X 632	X 633	X 634	X 635	X 636	X 637	X 638	X 639	X 640	X 641	X 642	X 643	X 644	X 645	X 646	X 647	X 648	X 649	X 650	X 651	X 652	X 653	X 654	X 655	X 656	X 657	X 658	X 659	X 660	X 661	X 662	X 663	X 664	X 665	X 666	X 667	X 668	X 669	X 670	X 671	X 672	X 673	X 674	X 675	X 676	X 677	X 678	X 679	X 680	X 681	X 682	X 683	X 684	X 685	X 686	X 687	X 688	X 689	X 690	X 691	X 692	X 693	X 694	X 695	X 696	X 697	X 698	X 699	X 700	X 701	X 702	X 703	X 704	X 705	X 706	X 707	X 708	X 709	X 710	X 711	X 712	X 713	X 714	X 715	X 716	X 717	X 718	X 719	X 720	X 721	X 722	X 723	X 724	X 725	X 726	X 727	X 728	X 729	X 730	X 731	X 732	X 733	X 734	X 735	X 736	X 737	X 738	X 739	X 740	X 741	X 742	X 743	X 744	X 745	X 746	X 747	X 748	X 749	X 750	X 751	X 752	X 753	X 754	X 755	X 756	X 757	X 758	X 759	X 760	X 761	X 762	X 763	X 764	X 765	X 766	X 767	X 768	X 769	X 770	X 771	X 772	X 773	X 774	X 775	X 776	X 777	X 778	X 779	X 780	X 781	X 782	X 783	X 784	X 785	X 786	X 787	X 788	X 789	X 790	X 791	X 792	X 793	X 794	X 795	X 796	X 797	X 798	X 799	X 800	X 801	X 802	X 803	X 804	X 805	X 806	X 807	X 808	X 809	X 810	X 811	X 812	X 813	X 814	X 815	X 816	X 817	X 818	X 819	X 820	X 821	X 822	X 823	X 824	X 825	X 826	X 827	X 828	X 829	X 830	X 831	X 832	X 833	X 834	X 835	X 836	X 837	X 838	X 839	X 840	X 841	X 842	X 843	X 844	X 845	X 846	X 847	X 848	X 849	X 850	X 851	X 852	X 853	X 854	X 855	X 856	X 857	X 858	X 859	X 860	X 861	X 862	X 863	X 864	X 865	X 866	X 867	X 868	X 869	X 870	X 871	X 872	X 873	X 874	X 875	X 876	X 877	X 878	X 879	X 880	X 881	X 882	X 883	X 884	X 885	X 886	X 887	X 888	X 889	X 890	X 891	X 892	X 893	X 894	X 895	X 896	X 897	X 898	X 899	X 900	X 901	X 902	X 903	X 904	X 905	X 906	X 907	X 908	X 909	X 910	X 911	X 912	X 913	X 914	X 915	X 916	X 917	X 918	X 919	X 920	X 921	X 922	X 923	X 924	X 925	X 926	X 927	X 928	X 929	X 930	X 931	X 932	X 933	X 934	X 935	X 936	X 937	X 938	X 939	X 940	X 941	X 942	X 943	X 944	X 945	X 946	X 947	X 948	X 949	X 950	X 951	X 952	X 953	X 954	X 955	X 956	X 957	X 958	X 959	X 960	X 961	X 962	X 963	X 964	X 965	X 966	X 967	X 968	X 969	X 970	X 971	X 972	X 973	X 974	X 975	X 976	X 977	X 978	X 979	X 980	X 981	X 982	X 983	X 984	X 985	X 986	X 987	X 988	X 989	X 990	X 991	X 992	X 993	X 994	X 995	X 996	X 997	X 998	X 999	X 1000	X 1001	X 1002	X 1003	X 1004	X 1005	X 1006	X 1007	X 1008	X 1009	X 1010	X 1011	X 1012	X 1013	X 1014	X 1015	X 1016	X 1017	X 1018	X 1019	X 1020	X 1021	X 1022	X 1023	X 1024	X 1025	X 1026	X 1027	X 1028	X 1029	X 1030	X 1031	X 1032	X 1033	X 1034	X 1035	X 1036	X 1037	X 1038	X 1039	X 1040	X 1041	X 1042	X 1043	X 1044	X 1045	X 1046	X 1047	X 1048	X 1049	X 1050	X 1051	X 1052	X 1053	X 1054	X 1055	X 1056	X 1057	X 1058	X 1059	X 1060	X 1061	X 1062	X 1063	X 1064	X 1065	X 1066	X 1067	X 1068	X 1069	X 1070	X 1071	X 1072	X 1073	X 1074	X 1075	X 1076	X 1077	X 1078	X 1079	X 1080	X 1081	X 1082	X 1083	X 1084	X 1085	X 1086	X 1087	X 1088	X 1089	X 1090	X 1091	X 1092	X 1093	X 1094	X 1095	X 1096	X 1097	X 1098	X 1099	X 1100	X 1101	X 1102	X 1103	X 1104	X 1105	X 1106	X 1107	X 1108	X 1109	X 1110	X 1111	X 1112	X 1113	X 1114	X 1115	X 1116	X 1117	X 1118	X 1119	X 1120	X 1121	X 1122	X 1123	X 1124	X 1125	X 1126	X 1127	X 1128	X 1129	X 1130	X 1131	X 1132	X 1133	X 1134	X 1135	X 1136	X 1137	X 1138	X 1139	X 1140	X 1141	X 1142	X 1143	X 1144	X 1145	X 1146	X 1147	X 1148	X 1149	X 1150	X 1151	X 1152	X 1153	X 1154	X 1155	X 1156	X 1157	X 1158	X 1159	X 1160	X 1161	X 1162	X 1163	X 1164	X 1165	X 1166	X 1167	X 1168	X 1169	X 1170	X 1171	X 1172	X 1173	X 1174	X 1175	X 1176	X 1177	X 1178	X 1179	X 1180	X 1181	X 1182	X 1183	X 1184	X 1185	X 1186	X 1187	X 1188	X 1189	X 1190	X 1191	X 1192	X 1193	X 1194	X 1195	X 1196	X 1197	X 1198	X 1199	X 1200	X 1201	X 1202	X 1203	X 1204	X 1205	X 1206	X 1207	X 1208	X