



## مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: قياس مدى التزام البنوك الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات (دراسة ميدانية)

اسم الكاتب: أ. صلاح سعاد، د. بن رجم محمد خميسي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/1680>

تاريخ الاسترداد: 2026/06/06 00:32 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



# قياس مدى التزام البنوك الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات (دراسة ميدانية)\*

أ. صلاح سعاد\*\*

د. بن رجم محمد خميسي\*\*\*

---

\*تاريخ التسليم: 2015/12/7م، تاريخ القبول: 2016/3/2م.  
\*\*طالبة دكتوراه/ جامعة باجي مختار/ عنابة/ الجزائر.  
\*\*\*أستاذ محاضر "أ"/ جامعة محمد الشريف مساعديّة/ الجزائر

## 1. تمهيد:

تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء. خاصة في أعقاب الهزات الاقتصادية والمالية التي شهدها العالم في العقدين الأخيرين في كل من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية. كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية للعديد من الأقطاب الاقتصادية بداية بأزمة شركة انرون للطاقة. وشركة وورلد كوم للاتصالات الأمريكية وصولاً لأزمة الرهون العقارية 2008؛ وقد كان أحد أهم أسبابها هو عدم الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية وغير المالية في القوائم المالية بالإضافة إلى ضعف الرقابة الداخلية. ثم إن اتجاه الدول نحو سياسة الانفتاح الاقتصادي. والتحرير المالي والمصرفي جعل الحكم الراشد في قمة اهتمامات الجهات التنظيمية والمهنية؛ وقد أصدرت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية أوراقاً دولية تتضمن أدلة ومعايير للحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية. وأصبحت هذه الأوراق بمنزلة المرجع الذي تعتمد عليه الدول للحفاظ على سلامة أنظمتها المصرفية.

وبالنظر للقطاع المصرفي الجزائري فقد واجه العديد من الهزات المصرفية خاصة بعد

صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر. وعلى رأسها أزمة بنك الخليفة. وأزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA). وبعد تصفية هذين البنكين شهد القطاع المصرفي الجزائري العديد من الأزمات حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس القرض والنقد بسحب الاعتماد من بنوك خاصة عدة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار الشركة الجزائرية للبنك، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري...إلخ.

وترجع تلك الهزات لسوء الحوكمة في الجهاز المصرفي بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة باعتباره الرقيب على البنوك الأخرى.

وفي هذا الإطار قامت السلطات ببذل جهود من أجل بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات. حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها. فضلاً عن تكوين لجنة سميت لجنة الحكم الراشد مكونة من تسعة وتسعين عضواً تضم كل من الحكومة والهيئات المختلفة والمتعاملين الاقتصاديين؛ أما في الجانب المصرفي فقد وضعت السلطات الاشرافية تشريعات تندرج ضمن الإطار العام لحوكمة البنوك العمومية تنسجم مع مقررات لجنة بازل 1 و2 من أهمها:

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك الجزائرية. ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان بالاعتماد على الدراسات النظرية والدراسات السابقة. وقد تم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 30 موظفاً في البنوك بين محاسبين ومدققين ورؤساء أقسام. تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19.0 لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تطبق جزئياً مبادئ الحوكمة. إذ يعد تطبيق الحوكمة في مرحلته الأولى ما يستدعي ضرورة إيجاد استراتيجية فعالة من أجل تطبيق أمثل لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات، القطاع المصرفي.

### Measurement of the Level of Algerian Banks Commitment with Corporate Governance Principles

#### -An Empirical Study -

#### Abstract:

The objective of the study is to focus on the implementation of the corporate governance principles at Algerian banks. The tools to collect data for the study is through using a designed questionnaire which resulted from the analysis of theories and previous related studies. The Questionnaire was distributed among a random sample that consists of 30 employees working at banks as accountants, auditors and heads of departments.

The analysis of the study uses SPSS version 19.0 to process the data and to test the hypotheses.

The result of study concludes that Algerian banks implement partially the

corporate governance principles at its initial stage. Thus, this requires forming an efficient strategy in order to promote the application of the corporate governance principles at Algerian banks.

**Keywords:** Corporate governance, the corporate governance principles, banking sector

### إطلاق المدونة الوطنية لحوكمة الشركات:

جاء إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11 مارس 2009 في الوقت المناسب تمامًا، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال، وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية، وتقليل تداعياتها.

إشكالية الدراسة:

ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟

### فرضية الدراسة:

- لا تلتزم البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- ويشق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبدأ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات .
- لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين.
- لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبدأ المساواة بين المساهمين.
- لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبدأ مراعاة أصحاب المصالح.
- لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.
- لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

### أهداف الدراسة:

- يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
- تحديد الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات .
  - تبيان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي.
  - تسليط الضوء على واقع تطبيق هذه المبادئ في البنوك الجزائرية .
  - محاولة الخروج باقتراحات من شأنها تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

- وضع نظام للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
- وضع نظام مركزية المخاطر: من أجل تفادي الوقوع في المخاطر أو الحد منها، بمعنى نظام للإنذار المبكر لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها البنوك نتيجة لعدم تطبيقها تعليمات بنك الجزائر
- وضع نظام لضمان الودائع المصرفية: والذي يقضي بانخراط كل البنوك العمومية والخاصة، الوطنية والأجنبية في هذا النظام، بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم، والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، كما يهدف هذا النظام إلى الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك.

- سن قوانين لمحاربة الفساد المالي والإداري: حيث أن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصرحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفًا صريحًا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم-22 96 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي، وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج .... الخ. وتلته مجموعة من القوانين الرامية إلى محاربة الفساد وقمعه .

### برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة :

- وتنفيذا لهذا البرنامج اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريبية بالتنسيق مع الأوساط المصرفية، كما أدخل العديد من الإصلاحات بهدف تحسين الحوكمة على مستوى البنوك والمؤسسات المالية، وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:
- وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود ناجعة جديدة لرواتب مسيري البنوك، وذلك بعد تقييم عقود النجاعة للسنوات السابقة.
  - تحسين دور مجالس الإدارة: وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.
  - تحسين إدارة البنوك: وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.
  - تحسين ظروف الاستغلال البنكي: من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2، وذلك من خلال ترمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء) :

إلى أن المصارف السودانية تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية الممثلة في مقررات لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعليمات البنك المركزي.

- دراسة (القشبي والخطيب، 2006) \_الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى انهيار شركة انرون للطاقة، وشركة آرثر اندرسون للتدقيق، والتعرف على ماهية الحاكمية المؤسسية ومفهومها الحديث وفق التشريع الأمريكي الذي طور عام 2002. وتوصلت إلى أن المشكلة لا تتعلق بمعايير المحاسبة، أو معايير التدقيق المعمول بها، لكن المشكلة الرئيسية تنحصر في أخلاقيات المهنة ذاتها. والبحث عن وسيلة لضبط أخلاقيات المهنة، وجميع الاستطلاعات التي تم الاطلاع عليها المستقاة من البيئة الأمريكية أظهرت بأن الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث صعبة التطبيق على أرض الواقع.

- دراسة (اسحق محمد أبو زر، 2006) \_استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني:

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني من خلال الإبلاغ المالي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصورا في التقارير السنوية للمصارف الأردنية تتمثل في عدم الالتزام بالافصاح عن الحاكمية المؤسسية في ضوء متطلبات لجنة بازل الصادرة عام 1999، كما أن هناك اتساقا كبيرا في القوانين والتشريعات الأردنية مع قواعد ومبادئ الحاكمية الصادرة عن OECD لعام 2004

- دراسة (إبراهيم اسحق نسمان، 2009) \_دور إدارات المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة:

تناولت الدراسة بالتحليل و المناقشة دور إدارات المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين تطبيق الحوكمة في المصارف لإجراز العديد من الأهداف، مثل المساعدة في تحسين التواصل بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين للمصرف للوصول إلى تطبيق أفضل لقواعد الحوكمة في المصارف.

- دراسة (الشحادات وعبد الجليل، 2012) \_أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان:

## أهمية الدراسة:

يكتسب هذا البحث أهميته من الأهمية البالغة التي احتلتها الحوكمة في السنوات الأخيرة خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية و المصرفية التي مست العديد من الشركات العالمية؛ وباعتبار القطاع المصرفي الممول الرئيسي لكافة القطاعات الأخرى، وأن الطبيعة الخاصة لهذا القطاع تجعل انهياره يؤثر على دائرة أكثر اتساعا. فإن تبني نظام حوكمة سليمة من شأنه تحسين عملية إدارة المخاطر التي تتعرض لها البنوك، و تحسين أداء البنوك، ورفع قيمته، و تعزيز ثقة أصحاب المصالح في البنك هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن ضعف الحوكمة في هذا القطاع يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصاديات القومية.

## منهج الدراسة:

تمشيا مع موضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي بهدف استقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة المؤسسية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية؛ ومن أجل اختبار صحة الفرضية من عدمه تم استخدام استبيان وزع على الإطارات العاملة بالبنوك وقد تم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 19.0

## هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى جانبين جانب نظري تناول الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة، والإطار العام لحوكمة الشركات، وجانب تطبيقي تم فيه الوقوف على واقع تطبيق هذه المبادئ في عينة من البنوك التجارية الجزائرية.

## 2. الدراسات السابقة:

- دراسة (دهمش وأبو زر، 2003) \_الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة:

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة عن الحاكمية المؤسسية ومتطلبات نظامها الفعال. وقد توصلت إلى ضرورة تطوير معايير محاسبية وتدقيقية رفيعة المستوى.

- دراسة (عبد الحليم، 2005) \_ حوكمة المصارف: هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المصارف السودانية للحوكمة المؤسسية، وإبراز أهمية تطبيق الحوكمة على الجهاز المصرفي السوداني، وتوصلت الدراسة

## 1- الإطار العام لحوكمة الشركات:

### 1-1- تعريف الحوكمة:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح corporate governance. أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح التي تم الاتفاق عليها فهي: (أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة). (غادر، 2012، ص12)

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح :

(الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق خطط وأهداف الشركة، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام: أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد و تحديد المسؤول و المسؤولية). (كافي، 2013، ص205) وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية على أنها (النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها). (Alamgir.M,2007)

ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية بأنها: (الأساليب التي تدير بها البنوك أعمالها من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا له، التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك، التشغيل، حماية مصالح حملة الأسهم، وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق مصلحة المودعين). (بن رجم، 2012، ص236) كما تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي (مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي، وسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة، و البنوك الخاصة و المشتركة ) (سليمان، 2006، ص281)

### 2-2- مبادئ حوكمة الشركات: وضعت منظمة التعاون

الاقتصادي و التنمية في 1999

مبادئ حوكمة الشركات و قد تم تعديلها و مراجعتها في 2004 لتشمل آخر المستجدات في الدول الأعضاء و غير الأعضاء في المنظمة. (OECD, 2004)

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية و التنظيمية و التنفيذية المختلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، وتوصلت إلى أن المستثمرين المؤسسين أقرروا بأهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحديد قيمة المنشأة واستمراريتها، وأثر ذلك على القرار الاستثماري، كما اهتموا بمستوى إفصاح الشركات المساهمة العامة الأردنية ومدى التزامها بالمساواة بين المساهمين والمحافظة على حقوقهم.

- دراسة (الشيخ، 2012) \_ دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القواعد والمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات وكيفية الإفادة منها في تحسين جودة المعلومات المحاسبية بما يؤثر على سعر السهم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أساس لمبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، ولكن ليس بالشكل المطلوب مما يستدعي ضرورة رفع مستوى الحوكمة، والمحافظة على مستوى كافي من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية.

- دراسة (دبلة و جلاب، 2012) \_ الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر:

توصلت الدراسة إلى الدور الفعال الذي يلعبه مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من جهة وإدارة المخاطر من جهة أخرى، بالإضافة إلى دور كل من الإدارة العليا و لجنة إدارة المخاطر في عملية إدارة المخاطر.

### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

يلعب القطاع المصرفي دورا حيويا في التنمية الاقتصادية مما يستدعي ضرورة الحفاظ على سلامته من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات التي تعد بمثابة نموذج لحماية البنوك من الانهيارات المالية، وتعد الجزائر من الدول التي حاولت تبني نظام الحكم الراشد، من هنا تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تأخذ بعدا تطبيقيا بتسليطها الضوء على مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، ومدى نجاح تجربة الحوكمة في البنوك الجزائرية خاصة أن هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي تطرقت لهذا الموضوع.

- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم. واختيار مجلس الإدارة. والحصول على عائد في الأرباح. ومراجعة القوائم المالية. وحقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة. وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية. والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية. وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها. أو من الاجتار في المعلومات الداخلية. وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية. والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق. وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة. وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات. والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم. والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية. وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية. ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
- 3-2- أهداف الحوكمة: (مزريق . معموري. 2012. ص6)
- 4-2- تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
  - مراعاة مصالح و حقوق المساهمين و حمايتهم.
  - حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .
  - حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .
  - تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات.
  - تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات .
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- تنمية المدخرات و تشجيع تدفقاتها بما يؤدي إلى تنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً إلى تعظيم الأرباح و بعيداً عن الاحتكارات .
- الالتزام بأحكام القوانين و التشريعات النافذة .
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة ومراجعين خارجيين مستقلين عن الإدارة التنفيذية.
- 5-2- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي: (زيدان. 2009. ص20)
  - أصبحت درجة التزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار. خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع . و اقتحام الأسواق و جلب العملاء:.
  - إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك و تجنب التعثر و الإفلاس بما يضمن تطوير الأداء و يساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة .
  - يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت. ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة البنك بشكل عام .
  - تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- 6-2- العوامل الداعمة لتطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي: ( حبار . 2009. ص80)
  - يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في البنوك مجموعة من العناصر الأساسية من بينها ما يلي:
    - وضع أهداف استراتيجية و مجموعة من القيم و المبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية .
    - وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.
    - ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة. وإدراكهم للردود المنوط بهم في عملية الحوكمة. وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية .
    - ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا .

- 1- مبدأ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات ويتكون من 08 فقرات.
- 2- مبدأ حماية حقوق المساهمين. ويتكون من 06 فقرات.
- 3- مبدأ المساواة بين المساهمين. ويتكون من 06 فقرات.
- 4- مبدأ مراعاة أصحاب المصالح ويتكون من 06 فقرات.
- 5- مبدأ الإفصاح و الشفافية. ويتكون من 10 فقرات.
- 6- مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة. ويتكون من 14 فقرة.

### 3- المعالجات الاحصائية:

قام الباحثان باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 19.0 من خلال استخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ بغرض قياس ثبات الاستبيان.
- اختبار T-Test للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس ردود أفراد عينة الدراسة، وتحديد نتائج الاختبارات كما يبين الجدول رقم (1) التالي:

الجدول رقم (1)  
مقياس ليكارت الخماسي لعينة الدراسة

المقياس	الدرجة المعيارية	الوزن النسبي
موافق بشدة	5	100%
موافق	4	80%
محايد	3	60%
غير موافق	2	40%
غير موافق بشدة	1	20%

### 4- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بالثبات التأكد من أن الإجابات ستكون تقريبا نفسها لو تكرر تطبيقها على عينة الدراسة في أوقات مختلفة، وقد تم اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته 83.3%، وهي نسبة ممتازة لأنها أعلى من النسبة المقبولة 60%. وصدق المحك بلغ 91.26% ومنه بالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- الإفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية.
- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة .
- دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة و الإدارة العليا.
- هذا بالإضافة إلى: (Charreaux, 1997, p331)
- الرقابة من خلال مجلس الإدارة وهيئات الإشراف والرقابة الداخلية.
- الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة لضمان حياد وسلامة الرقابة.
- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة في البنك.
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

## الطريقة:

### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

لدراسة مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات تم اختيار 5 بنوك: بنكان عموميان جزائريان، هما بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR والقرض الشعبي الجزائري CPA، وبنكان خاصان أجنبيان وهما BNP Paribas وبنك السلام وبنك إسلامي مختلط بين القطاع العام الجزائري و القطاع الخاص الأجنبي وهو بنك البركة الجزائري. ويتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملة بالبنك من محاسبين ورؤساء أقسام ومدققين. وقد تم اختيار عينة مكونة من 32 موظفا وزعت عليهم الاستبانة، تم استرداد 31 و استبعد استبيان لعدم توافر الشروط المطلوبة للإجابة. وبالتالي يكون عدد الاستبانة الخاضعة للدراسة 30 استبيانا.

### 2- أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان بالرجوع إلى الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، و خاصة مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- القسم الأول يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من 4 محاور.
- القسم الثاني يتناول مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات و يتكون من 6 محاور و هي على التوالي:

**النتائج ومناقشتها:**

يبين الجدول رقم (4) تنوع الوظائف بين محاسبين ومدققين بنسبة 16.7%، ورؤساء أقسام، ووظائف أخرى بنسبة 33.3% مما يدعم الثقة في المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين.

الجدول رقم (4)  
توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
16.7	5	محاسب
16.7	5	مدقق
33.3	10	رئيس قسم
33.3	10	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على إجابات الاستبيان

- عدد سنوات الخبرة:

يبين الجدول رقم (5) أن 56.7% من عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، و 33.3% تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، و 10% تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهذه يعكس مدى قدرتهم على فهم الموضوع، والإجابة بطريقة تعطي نتائج أقرب إلى الواقع.

الجدول (5)  
توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
10	3	أقل من 5 سنوات
33.3	10	من 5 إلى 10 سنوات
26.7	8	من 10 إلى 15 سنة
30	9	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على إجابات الاستبيان

2- تحليل الفقرات الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات

نتائج فقرات المحور الأول (مبدأ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات) كما هو موضح في الجدول رقم (6)

الجدول رقم (6):

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
01 يتم توزيع المسؤوليات والمصالح بشكل واضح بما يخدم مصلحة الجميع .	4.500	0.682	90
02 توجد في البنك لجنة متخصصة تعمل على تقويم وإدارة المخاطر	4.600	0.498	92
03 تمارس لجنة المراجعة وظائفها. (مثل الإشراف على القوائم المالية) بكل استقلالية	4.300	0.466	86
04 يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة من بين الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة	4.233	0.504	84.66

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (2) أن كل عينة الدراسة من حاملي شهادة الليسانس ما يدل على وجود كفاءة علمية في عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بطريقة صحيحة على أسئلة الاستبيان.

الجدول رقم (2)  
توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
0	0	بكالوريا
100	30	ليسانس
0	0	ماجستير
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على إجابات الاستبيان

- التخصص:

يبين الجدول رقم (3) أن أغلبية عينة الدراسة تخصصهم العلمي مالية ومحاسبة بنسبة 46.7%، وهي الفئة الأنسب للإجابة على فقرات الاستبيان كما أن 23.3% منه تخصصهم اقتصاد و 16.7% تخصصهم إدارة أعمال، و 13.3% تخصصات أخرى.

الجدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة %	التكرار	التخصص
16.7	5	إدارة الأعمال
46.7	14	مالية و محاسبة
23.3	7	اقتصاد
13.3	4	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على إجابات الاستبيان

- المستوى الوظيفي:

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
31.32	0.504	1.566	05 توجد على مستوى البنك لجنة للترشيحات و المكافآت
31.32	0.504	1.566	06 يتم اختيار أعضاء لجنة الترشيحات و المكافآت و مدة عضويتهم من قبل الجمعية العامة للبنك و من بين الأعضاء غير التنفيذيين مجلس الإدارة
86.66	0.479	4.333	07 يتم الإفصاح عن نسبة حقق الأهداف التشغيلية
92	0.498	4.600	08 يوجد في البنك نظام مناسب لحفظ المستندات
74.24	0.250	3.712	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

فقد كان المتوسط الحسابي 1.566 لكلا الفقرتين بوزن نسبي 32.32% مما يدل على عدم وجود لجنة للترشيحات والمكافآت على مستوى البنوك الجزائرية.

نتائج فقرات المحور الثاني (مبدأ حماية حقوق المساهمين) كما هو موضح في الجدول رقم (7)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 3.712، وهو أكبر من الوسط الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي 74.24%، وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60%. مما يدل على أن بصفة عامة - البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات. أما بالنسبة للفقرات 5 و 6

الجدول رقم (7)

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
42.66	1.105	2.133	01 للبنك آليات و قوانين تمكن المساهمين من انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة
50.66	1.252	2.533	02 يحصل المساهمون على كافة المعلومات المادية ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب (مكان و تاريخ و جدول أعمال الجمعية العامة، الموضوعات التي سيتم اتخاذ القرار بشأنها)
50	1.196	2.500	03 للبنك بنود تمكن المساهم من توجيه أسئلة عن تقرير المراجع الخارجي
48.66	1.135	2.433	04 يتوفر البنك على بنود تمكن المساهم من التصويت غيايبا (إنابة مساهم آخر للتصويت بدله)
50	1.224	2.500	05 تتيح قوانين البنك و بنوده للمساهمين فرصة المشاركة بفاعلية في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين
49.32	1.166	2.466	06 يحصل المساهمون على المعلومات الكافية فيما يتعلق بتعديلات النظام الأساسي - طرح أسهم جديدة- أو أي عمليات استثنائية تؤثر على الشركة.
48.55	1.094	2.427	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

البنوك التجارية الجزائرية لا تلتزم بتطبيق مبدأ حقوق المساهمين.

نتائج فقرات المحور الثالث (مبدأ المساواة بين المساهمين) كما هو موضح في الجدول رقم (8)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 2.427، وهو أقل من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3)، والوزن النسبي 48.55%، وهو أقل من الوزن النسبي المتوسط 60% مما يدل بصفة عامة أن

الجدول رقم (8)

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
46	1.118	2.300	01 للبنك نظام قانوني يحمي مساهمي الأقلية من إساءة استغلال التي يقوم بها المساهمون أصحاب النسب الحاكمة
42.6	0.987	2.133	02 يتمتع كافة المساهمين بالحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة
51.32	1.304	2.566	03 يتم استشارة جميع المساهمين من قبل إدارة البنك في حالة اتخاذ قرارات تؤثر على مصالحهم

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
45.32	1.112	2.266	04 توجد آليات تضمن سلامة عملية التصويت من خلال جهة محايدة
42	0.884	2.100	05 توجد آليات تجبر أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين بالإفصاح عن أي قرابات أو علاقات خاصة تؤثر على الإدارة
44	0.846	2.200	06 يمنع تداول الأسهم بين الداخليين (المطلعين على المعلومات الداخلية)
45.20	0.096	2.261	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 2.261. وهو أقل من من الوسط الحسابي المفترض للدراسة 3. والوزن النسبي 48.55%. وهو أقل من الوزن النسبي المتوسط 60% مما يدل بصفة عامة أن

الجدول رقم (9)

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
80	0.742	4.000	01 يعمل البنك على تشجيع التعاون مع أصحاب المصالح
43.32	1.176	2.166	02 توجد آليات تمكن الموظفين من إيصال آرائهم واقتراحاتهم
87.32	0.490	4.366	03 إسهامات العاملين من شأنها تحسين أداء البنك وخلق الثروة
85.32	0.449	4.266	04 للبنك آليات تضمن حصول أصحاب المصالح على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي وفي الوقت المناسب
35.32	0.626	1.766	05 هناك موقع الكتروني أو هاتف خاص لتلقي شكاوي العاملين في حالة الممارسات غير الأخلاقية وغير القانونية ضدهم
85.32	0.449	4.266	06 يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشأ بموجب القانون
69.43	0.300	3.472	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 3.472. وهو أكبر من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3). والوزن النسبي 69.43%. وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% مما يدل بصفة عامة أن

الجدول رقم (10)

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
95.32	0.430	4.766	01 يلتزم البنك بإصدار القوائم المالية في الوقت المحدد وطبقاً للمعايير المحاسبية الدولية
94.66	0.449	4.733	02 يقوم البنك بتوكيل مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهل يقدم تأكيدات أن القوائم المالية تعبر بصدق عن المركز المالي للبنك
34.66	0.520	1.733	03 يفصح البنك عن المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم
32.66	0.556	1.633	04 يفصح البنك عن سياسته المنتهجة في مكافأة أعضاء مجلس الإدارة
83.32	0.379	4.166	05 يقدم البنك معلومات عن سياسته في توظيف عامله وعن برامج التنمية والتدريب
80.66	0.556	4.033	06 يتم الإفصاح عن كافة العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقربائهم
56	1.270	2.800	07 يفصح البنك عن أهدافه المستقبلية وخطته المالية
83.32	0.461	4.166	08 يتم تقديم صورة واضحة عن المخاطر المتوقعة

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
79.32	0.808	3.966	09 يقوم البنك بالإفصاح عن سياسته في عملية إدارة المخاطر
90	0.508	4.500	10 يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

الإدارة، وكيفية اختيارهم، وهو ما يدل عليه الوسط الحسابي المقدر ب 1.733 والوزن النسبي 34.66%. كما لا يفصح البنك عن سياسته المنتهجة في مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، وهو ما يدل عليه الوسط الحسابي المقدر ب 1.633، والوزن النسبي المقدر ب 32.66%.

نتائج فقرات المحور السادس (مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة) كما هو موضح في الجدول رقم (11)

الجدول رقم (11)

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
62.66	1.074	3.133	01 يتم تعيين رئيس مجلس الإدارة من بين أعضاء مجلس الإدارة و بعد موافقة الجهة الرقابية
82	0.758	4.100	02 يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين
89.32	0.507	4.466	03 يقوم أعضاء مجلس الإدارة بعقد اجتماعات المجلس على الأقل مرة كل 03 أشهر
79.32	0.718	3.966	04 عدد أعضاء المجلس مناسب للقيام بمهامه (لا يقل عن 03)
88	0.498	4.400	05 يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة العلمية و بالمعرفة الجيدة و الخبرة اللازمة
91.32	0.504	4.566	06 يعين أعضاء مجلس الإدارة من خارج البنك من أجل تمكنهم من ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على أعمال البنك
80	0.742	4.000	07 يتم تعديل عضوية مجلس الإدارة بين فترة و أخرى
73.32	0.061	3.666	08 سياسة الأجور و المكافآت تتناسب مع ثقافة و أهداف و استراتيجية البنك في الأجل الطويل
88.66	0.504	4.433	09 يقوم المجلس بتعيين المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين بما يخدم مصلحة البنك و الأطراف ذات العلاقة
88.66	0.504	4.433	10 يتلقى مجلس الإدارة تقريراً من لجنة المراجعة و الإدارة التنفيذية و المراجعين في حالة مخالفة القواعد و اللوائح الاشرافية
92	0.498	4.600	11 يقوم المجلس بوضع إطار واضح من السياسات و الأهداف بما في ذلك من موازنات و عمليات مالية
88.66	0.678	4.433	12 يقوم المجلس بوضع سياسات مكتوبة بشأن الخزينة
95.32	0.430	4.766	13 يقع على عاتق المجلس مسؤولية التأكد من التزام عمليات البنك بالقوانين السارية كافة
84.6	0.727	4.230	14 يتأكد المجلس أن إجراءات البنك فيما يتعلق باكتشاف عمليات غسيل الأموال تتفق مع التعليمات الرسمية
84.56	0.219	4.228	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% مما يدل بصفة عامة أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 4.228، وهو أكبر من الوسط الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي 84.56%. وهو

## اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (14)

المحسوبة T	t الجدولية	SIG t	القرار	المتوسط العام
-4.466	2.0452	0.000	قبول H0	2.261

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

- اختبار الفرضية الرابعة: لا تلتزم البنوك الجزائرية مبدأ مراعاة أصحاب المصالح

لقد تبين بعد إجراء الاختبار السابق أن قيمة t المحسوبة = 8.612 أكبر من قيمة t الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار نرفض H0، ونقبل H1، وهذه يعني أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ مراعاة أصحاب المصالح.

النتائج مبينة في الجدول رقم (15) التالي:

الجدول رقم (15)

المحسوبة T	t الجدولية	SIG t	القرار	المتوسط العام
8.612	2.0452	0.000	رفض H0	3.472

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

- اختبار الفرضية الخامسة: لا تلتزم البنوك الجزائرية مبدأ الإفصاح والشفافية

لقد تبين بعد إجراء الاختبار السابق أن قيمة t المحسوبة = 12.317 أكبر من قيمة t الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار نرفض H0، ونقبل H1، وهذه يعني أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.

النتائج مبينة في الجدول رقم (16) التالي:

الجدول رقم (16)

المحسوبة T	t الجدولية	SIG t	القرار	المتوسط العام
12.317	2.0452	0.000	رفض H0	3.684

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

- اختبار الفرضية السادسة: لا تلتزم البنوك الجزائرية مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

لقد تبين بعد إجراء الاختبار السابق أن قيمة t المحسوبة = 30.716 أكبر من قيمة t الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار نرفض H0، ونقبل H1، وهذه يعني أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

النتائج مبينة في الجدول رقم (17) التالي:

الجدول رقم (17)

المحسوبة T	t الجدولية	SIG t	القرار	المتوسط العام
30.716	2.0452	0.000	رفض H0	4.228

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة One Sample t test لتحليل فقرات الاستبيان. وتقتضي قاعدة القرار بأن تقبل فرضية العدم H0، ورفض الفرضية البديلة H1 إذا كانت t المحسوبة أقل من t الجدولية، وترفض H0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية.

- اختبار الفرضية الأولى: لا تلتزم البنوك الجزائرية مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة.

لقد تبين بعد إجراء الاختبار السابق أن قيمة t المحسوبة = 15.590 أكبر من قيمة t الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار نرفض H0 ونقبل H1، وهذه يعني أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

النتائج مبينة في الجدول رقم (12) التالي:

الجدول رقم (12)

المحسوبة T	t الجدولية	SIG t	القرار	المتوسط العام
15.590	2.0452	0.000	رفض H0	3.712

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

- اختبار الفرضية الثانية: لا تلتزم البنوك الجزائرية مبدأ حماية حقوق المساهمين

لقد تبين بعد إجراء الاختبار السابق أن قيمة t المحسوبة = -2.863 أقل من قيمة t الجدولية وتبعاً لقاعدة القرار نقبل H0، ونرفض H1، وهذه يعني أن البنوك التجارية الجزائرية لا تلتزم بتطبيق مبدأ حقوق المساهمين.

النتائج مبينة في الجدول رقم (13) التالي:

الجدول رقم (13)

المحسوبة T	t الجدولية	SIG t	القرار	المتوسط العام
-2.863	2.0452	0.000	قبول H0	2.427

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

- اختبار الفرضية الثالثة: لا تلتزم البنوك الجزائرية مبدأ المساواة بين المساهمين

لقد تبين بعد إجراء الاختبار السابق أن قيمة t المحسوبة = -4.466 أقل من قيمة t الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار نقبل H0 ونرفض H1، وهذه يعني أن البنوك التجارية الجزائرية لا تلتزم بتطبيق مبدأ المساواة بين المساهمين.

النتائج مبينة في الجدول رقم (14) التالي:

- بصفة عامة لا يزال تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية في مرحلته الأولى إلا هناك رغبة وانطلاقة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ.
- وعلى ضوء النتائج السابقة يمكننا اقتراح التوصيات التالية:
- العمل على نشر الوعي بمبادئ حوكمة الشركات فيالبنوك التجارية الجزائرية من خلال عمل برامج تدريبية و تكوينية في مجال الحوكمة .
- العمل على تفعيل دور الجهات الرقابية المتمثلة في البنك المركزي من خلال رقابته على كل من المدققين الداخليين والخارجيين. ومن خلال التأكد من وجود نظم ملائمة لعملية إدارة المخاطر .
- دعم دور الرقابة الداخلية من خلال التحقق من تطبيق المعايير المحاسبية الدولية بالإضافة إلى التأكد من كفاءة الجهاز الإداري و مدى تطبيق المقررات الصادرة.
- إلزام البنوك الجزائرية بإنشاء لجنة خاصة بالترشيحات والمكافآت تتمتع بالاستقلالية بهدف مساعدة مجلس الإدارة في أداء المهام المتعلقة بترشيح أعضائه. و تحفيزهم من خلال منحهم مكافآت. وربطها بالأداء .
- العمل على استحداث آليات (كخط هاتفي أو مكتب خاص) لإيصال آراء الموظفين واقتراحاتهم وشكاويهم للإدارة العليا وضرورة مناقشة وجهات نظرهم وأخذها بعين الاعتبار.
- إصدار قوانين تلزم البنوك بالإفصاح عن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وعن آليات تعيينهم؛
- تفعيل دور السوق المالي و ربطه بالقطاع المصرفي. وذلك لحاجتهما الماسة لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- إضفاء المزيد من الشفافية على العمليات المصرفية من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. الشحادات محمد قاسم عبد الله وعبد الجليل توفيق حسن. أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة المؤسسية على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 08، العدد 01، 2012.
2. القشي ظاهر والخطيب حازم. الحوكمة المؤسسية بين المفهوم و إمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الاسواق المالية. مجلة اربد للبحوث العلمية. المجلد 10، العدد 01، 2006.

- اختبار الفرضية الرئيسية: لا تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

بما أن قيمة أن قيمة t المحسوبة = 4.759 أكبر من قيمة t الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار نرفض H0 و نقبل H1. وهذه يعني أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات التي جاءت بها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بدرجة متوسطة.

النتائج مبينة في الجدول رقم (18) التالي:

الجدول رقم (18)				
T المحسوبة	t الجدولية	SIG t	القرار	المتوسط العام
4.759	2.0452	0.000	رفض H0	3.2978

المصدر: من إعداد الباحثين إنطلاقاً من نتائج SPSS

## الخلاصة:

لقد نتج عن التطورات المالية والاقتصادية التي شهدتها السنوات الأخيرة أزمت مالية ومصرفية مست الاقتصاد العالمي ككل. وقد أخذ القطاع المصرفي جزءاً كبيراً من هذه الصدمات. وبما أن الجزائر ليست بمنأى عما يحصل في العالم فقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك ضرورة وواقعاً لا بد منه لما لها من دور في تحسين أداء المصرف وزيادة كفاءته.

ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى ما يلي:

- لا تتوفر البنوك الجزائرية على لجنة للترشيحات والمكافآت. إذ إن البنك ليس المسؤول عن تعيين رئيس وأعضاء مجلس الإدارة .
- إن عدم التزام البنوك التجارية الجزائرية بمبدأ حماية حقوق المساهمين. و مبدأ المساواة بين المساهمين يرجع إلى أن المالك الوحيد لرأس مال البنوك العمومية هو الدولة .
- تراعي البنوك الجزائرية حقوق أصحاب المصالح من مودعين ومقترضين إلا أنها لا تتوفر على آليات تمكن الموظفين من إيصال آرائهم وشكاويهم .
- لا تقوم البنوك الجزائرية بالإفصاح عن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة. ولا عن كيفية اختيارهم. كما لا تفصح عن أهدافها المستقبلية ما يدل على أن هناك نقصاً في الإفصاح الذي تقوم به.
- يقوم مجلس الإدارة المهام والمسؤوليات المسطرة في إطار حوكمة الشركات.

مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية  
للمحاربة من الفساد المالي والإداري، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

15. نسمان إبراهيم اسحق، دور إدارات المراجعة في تفعيل مبادئ  
الحوكمة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،  
فلسطين، 2009.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Alamgir, M.(2007).Corporate Governance :A Risk Perspective ,paper presented to: Corporate Governance and Reform :Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute ,Cairo, May 7-8
2. Charreaux .G ,Le Gouvernement des entreprises "Corporate Gouvernance" Théorie et faites , Edition Economica ,Paris ,France,1997,p 331
3. OECD,OECD principles of corporate governance,2004  
<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

3. الشيخ عبد الرزاق حسن، دور حوكمة الشركات في تحقيق  
جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم  
(دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في  
بورصة فلسطين)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل،  
الجامعة الإسلامية، غزة، 2012

4. إسحق محمد أبو زر عفاف، استراتيجية مقترحة لتحسين  
فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني،  
أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا  
عمان، الأردن، 2006.

5. بن رجم محمد خميسي، معيزي أحلام، أثر تطبيق قواعد  
الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك  
الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم  
التجارية، جامعة المسيلة، العدد 08، 2012.

6. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء  
الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال  
إفريقيا- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف،  
العدد 07، 2009.

7. دبله فآخ و جلاب محمد، الحوكمة المصرفية و مساهمتها في  
إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال  
، جامعة بسكرة، العدد 0، 2012.

8. دهمش نعيم و أبو زر عفاف، الحوكمة المؤسسية وعلاقتها  
بالتدقيق ومهنة المحاسبة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي  
المهني الخامس بعنوان التحكم المؤسسي واستمرارية  
المنشأة، الأردن، 24-25 أيلول، 2003.

9. زيدان محمد، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع  
المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 09، 2009.

10. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة  
الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،  
2006.

11. عبد الحليم محمد، حوكمة المصارف، المؤتمر الخامس لحوكمة  
الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء  
الثالث، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005.

12. غادر محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة  
مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولة الإدارة في عصر  
المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

13. كافي مصطفى يوسف، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية  
وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن،  
2013.

14. مزريق عاشور وصورية معموري، حوكمة الشركات بين  
فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، ورقة