

شاوشي كهيبة

جامعة بومرداس- الجزائر

k_chawchi@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2025/06/04

تاريخ القبول للنشر: 2025/05/20

تاريخ الاستلام: 2025/04/21

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأعضاء المستقلين في دعم مجلس الإدارة وتمكينه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية. من خلال عرض الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى استعراض تجربة الجزائر في هذا المجال، من خلال تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارة البنوك العمومية ابتداءً من عام 2021.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأعضاء المستقلين يشكلون عنصراً أساسياً في هيكله مجالس الإدارة، حيث يُتوقع أن يُسهم تعيينهم في البنوك العمومية الجزائرية في تقديم رأي محايدة حول التوجهات الاستراتيجية، وتعزيز تحقيق أهدافها، إلى جانب الإشراف الفعال على الأداء العام للبنك. ومع ذلك، تواجه هذه العملية جملة من التحديات التي قد تُحد من فعاليتها، أبرزها قلة تمثيل الأعضاء المستقلين في المجالس، إضافة الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في البنوك العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مجلس الإدارة، الاستقلالية، أعضاء مستقلين، البنوك العمومية الجزائرية.

تصنيف JEL: G21، G34.

Abstract:

The study aimed to underscore the critical role of independent board members in strengthening the effectiveness of boards of directors and enhancing their ability to fulfill their responsibilities. It explores the theoretical foundations of the subject and examines Algeria's recent experience, particularly the appointment of independent members to the boards of public banks beginning in 2021.

The findings showed that independent members are a vital part of the structure of boards of directors. Their appointment in Algerian public banks is expected to contribute to offering objective insights into strategic directions and to enhancing effective oversight of the bank's overall performance. However, their impact is limited by their low representation and the common practice of combining the roles of board chairman and CEO.

Keywords: Governance; board of directors; independence; independent members; Algerian public banks.

Jel Classification Codes: G21، G34.

1. مقدمة:

تمثل الحوكمة أحد الجوانب الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة، وأهم المتطلبات الضرورية لنجاح الشركة، فهي عبارة مجموعة من القواعد والمبادئ والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركة، كما تشمل الحوكمة العلاقة بين عدة مجموعات من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، إدارة الشركات، مجلس الإدارة، العملاء، والموظفين، وغيرهم. يعد مجلس إدارة الشركة أحد أهم الآليات الداخلية الرئيسية للحوكمة، لما له من دور محوري في تقديم التوجيه الاستراتيجية للشركة والإشراف على الإدارة التنفيذية وضمان الامتثال بالقوانين واللوائح، وحماية مصالح المساهمين، وترسيخ ممارسات الحوكمة الجيدة.

وحرصاً على ضمان الأداء الفعال لمجلس الإدارة، أعطت معظم الأنظمة واللوائح المتعلقة بالحوكمة أهمية لهيكل المجلس مشددين على ضرورة وجود عدد كاف من الأعضاء المستقلين ضمنه، هؤلاء الذين يعول عليهم في تعزيز الرقابة وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويرجع هذا الاهتمام بالأعضاء مستقلين بشكل خاص لأهمية دورهم في تحقيق الأداء الفعال لمجلس الإدارة من خلال ما يتميزون به من قدرة على لعب بعض الأدوار الإيجابية في الإشراف على الإدارة، وتقديم وظائف الاستشارات والمساعدة على اتخاذ القرار الملائمة. الأمر الذي دفع بالعديد من الدول نحو إصدار العديد التعليمات الملزمة بتعيين عدد مناسب من الأعضاء المستقلين ضمن مجالس الإدارة.

فرغم الأهمية التي يحظى بها وجود أعضاء المستقلين في مجالس الإدارة، إلا أنه يعتبر موضوع حديث جداً في الجزائر، حيث بادرت وزارة المالية مؤخراً سنة 2021 تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية، ليتم في 2024 زيادة عددهم إلى ثلاثة أعضاء ما من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء هذه البنوك. بناء على ما سبق تم صياغة الإشكالية التالية:

فيما تكمن أهمية تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بعضو مجلس الإدارة المستقل، وما أهمية دوره في مجالس الإدارة؟
- ما هو الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم تعيين العضو المستقل في مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية؟
- ما هي أبرز التحديات التي تعيق أداء الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية؟

1.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأعضاء المستقلين وأهمية وجودهم في مجالس الإدارة، ودراسة تعيين أعضاء مستقلين في البنوك العمومية وأثر الناجم عن ذلك. ومن ثم إبراز التحديات التي تواجه المدراء المستقلين في أداء مهامهم وتحقيق الغاية منهم، وتقديم توصيات حول الموضوع.

1.2. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث الأهمية العملية والأكاديمية التي يحظى بها تعيين أعضاء مستقلين ضمن مجلس الإدارة من خلال التعرض إلى بعض الجوانب النظرية المتعلقة بمجالس الإدارة والمدراء المستقلين. كما تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في الجزائر في ظل الجهود الحديثة الذي بدأت سنة 2021 في تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية. الأمر يستدعي تسليط الضوء على هذا الواقع وتحليله.

1.3. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال دراسة المراجع والدوريات ونتائج الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بموضوع الدراسة ونتائج الدراسات السابقة إضافة إلى إجراء دراسة تحليلية لأهم التشريعات التي تستند عليها مجالس الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية، وطريقتين تعيين أعضاء مستقلين في البنوك العمومية.

1.4. الدراسات السابقة:

أجريت العدد من الدراسات حول الحوكمة ومجالس الإدارة في الجزائر في عدة قطاعات، أما بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين فهذا المفهوم يعد حديثا نسبيا في الجزائر. وفيما يلي تقديم ملخص لبعض هذه الدراسات التي لها علاقة بالموضوع المدروس:

- دراسة (طالب حسين 2024): هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تبني حوكمة الشركات في الجزائر على تعزيز دور مجلس الإدارة في الشركات من خلال عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية برج بوعريج. أشارت النتائج وجود تأثير إيجابي لتبني الحوكمة على تعزيز دور مجلس الإدارة، حيث أن مجلس الإدارة يلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المؤسسة، مع التأكيد أن هذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال ضمان استقلالية مجلس الإدارة.
- دراسة (TALAOUI et AZZAOU 2023): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات على الأداء المصرفي للبنك من خلال دراسة عينة لـ 12 بنكا تجاريا جزائريا منها 6 بنوك عمومية خلال الفترة الممتدة من 2007-2019. من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه وجود أعضاء مستقلين في ضمان الأداء الجيد لمجلس إدارة البنوك العمومية الجزائرية من خلال ما يتمتعون به من الاستقلالية والموضوعية. ما يساهم في الحفاظ على مصالح البنك والرفع من أدائه. لهذا الغرض، أوصت الدراسة بشدة على أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل من الأعضاء المستقلين.
- دراسة (بوشرف و يعقوب 2020): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، الاستقلالية والازدواجية) و أداء المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على بيانات 10 شركات مساهمة جزائرية للفترة 2015-2017. من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وجود عدد أكبر من الأعضاء المستقلين في المجلس من شأنه إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تزويدها بقرارات وأحكام مستقلة.

- دراسة (كانم و عيادي 2020): هدفت الدراسة إلى بيان مدى تعزيز مجلس الإدارة تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية بالاعتماد على عينة من البنوك الجزائري.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مجلس الإدارة يمكن أن يساهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية من خلال ممارسة الدور الرقابي لأعضاء المجلس، وأيضا تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح، فضلا عن ضمان الشفافية والنزاهة في تسيير البنك. وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة ممارسة مجلس الإدارة لأعماله بكل موضوعية واستقلالية.

تعكس الدراسات السابقة التي تم عرضها الأهمية التي يحظى بها مجالس الإدارة في تطبيق الحوكمة في الجزائر سواء بالنسبة للمؤسسات أو البنوك، بحيث هناك اتفاق في نتائج هذه الدراسات على ضرورة ضمان استقلالية المجلس من أجل تحقيق الأهداف للمرجوة منه، والتي ستتحقق من خلال تعيين أعضاء مستقلين ضمن مجالس إدارتها.

2. الخلفية النظرية لمجالس الإدارة:

تمثل الحوكمة نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة الشركة، بحيث تحدد وتوزع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في الشركة كمجلس الإدارة، المدراء ومختلف أصحاب المصالح، من خلال وضع القواعد والأحكام لاتخاذ قرارات الشركة (OECD, 2004). ويحتل بذلك مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات صفة هامة كأكثر أليات الحوكمة أهمية باعتباره أعلى سلطة في الشركة بناء على تكليف من الجمعية العامة للمساهمين فهو يعد وكيلا عن المساهمين لإدارة الشركة ومراقبة الإدارة التنفيذية. حيث يعرف مجلس الإدارة على أنه هيئة مكونة من مجموعة من الأعضاء المنتخبين أو المعيّنين الذين يشرفون بشكل مشترك على أنشطة الشركة. إنهم يحتفظون بالشركة كـ "أمانة" للمساهمين (Jhunjhunwala 2022, 25).

كما يلعب مجلس الإدارة دورا حيويا في تقليل تكاليف الوكالة من خلال تقديم المشورة ومراقبة الإدارة العليا للشركة، وبالتالي تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين ومصالح الإدارة العليا (محمد شعبان و آخرون 2024، 804).

حسب ماجاء في المبدأ السادس من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة فوجود مجلس إدارة فعال يقوم بمسؤولياته بكفاءة وسلامة من أبرز الخصائص لنموذج حوكمة الشركات الناجح من خلال مساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف ومصالح الشركة.

2.1. مسؤوليات مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو المسؤول عن تحديد أهداف الشركة وخططها الاستراتيجية والسياسات لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تقدم تحقيق تلك الأهداف سواء من منظور عام للشركة وأيضا من خلال تحليل وتقييم أدائها كمجلس وكأعضاء فرديين وتعيين رئيس تنفيذي لديه جودة قيادية مناسبة (C.A.Mallin 2019, 201). ويعد مجلس الإدارة مسؤولاً عن الرقابة والإشراف على الإدارة لحماية مصالح المساهمين، وعموما يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن أداء مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تحددها تشريعات خاصة كقانون الشركات، لوائح حوكمة الشركات ...، ومن أهم هذه المسؤوليات التي يقوم بها مجلس الإدارة (عابدين 2021، 60):

وضع استراتيجية الشركة، سياسة الخطر، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ والتنفيد والأداء، النفقات الرשמالية، الإستحواذات وتصفية الإستثمارات.

- متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- اختيار ومكافئة ومتابعة وإحلال كبار المديرين عند الضرورة.
- الإفصاح عن مكافئات المديرين وأعضاء مجلس لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين طويلة الأجل.
- توافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة وإحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها.
- التأكيد على سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك نظام المراجع المالي المستقل والرقابة الداخلية، خاصة أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، والالتزام بتطبيق القانون.
- الإشراف على عملية الإفصاح ووسائل الاتصال.

2.2. هيكلة مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأعضاء يتم انتخابهم أو تعيينهم من طرف المساهمين لتمثيل مصالحهم والإشراف على إدارة الشركة وعملياتها، حيث يكون هؤلاء الأعضاء وفق تشكيلات مختلفة إما تنفيذيين، غير تنفيذيين، خارجيين، أو مستقلين... تشكل هيكلة مجلس الإدارة من الأمور الهامة وذلك من حيث توافر أعضائه على المعرفة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم بفعالية، إضافة إلى نسبة تمثيل الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة. حيث تتميز البيئة الحالية للشركات بتنامي إسهام الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة في تطوير استراتيجية الشركة، وضمان انسجامها مع القانون وقضايا حوكمة الشركات. (HIGGS 2003)

يتولى رئاسة مجلس الإدارة "رئيس مجلس الإدارة" بصفته المسؤول الأول عن توجيه وفعالية مجلس الإدارة بشكل عام وحوكمة الشركات، وتحديد جدول أعمال مجلس الإدارة، والإشراف على التعيين، والفصل، وتقييم مكافأة المدير التنفيذي ويجب أن يسعى رئيس مجلس الإدارة أن يكون موضوعيا وأن يعزز ثقافة الانفتاح والنقاش. حيث تتفق معظم الدراسات على ضرورة فصل بين وظيفة المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بما يعزز استقلالية مجلس الإدارة والمساءلة ويقلل من تضارب المصالح (Lincoln 2023, 347)

كما أنه من أبرز توجيهات مبادئ حوكمة الشركات لمجالس الإدارة تكوين عدة لجان تساهم في دعمه في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. مع ضرورة ضمان الإفصاح عن تشكيلها من حيث تكوينها، وإجراءات ممارستها لوظائفها بشكل واضح، حيث لا تحل هذه اللجان محل مجلس الإدارة بل تتولى إبداء النصح والمشورة له في مجالات معينة بما يحقق نوع من التخصيص والوصول لمعالجة أكثر تعمقاً. ومن أبرز هذه اللجان (Lincoln 2023, 330):

- **لجنة التعيينات:** تقوم بتحديد المعايير لعضوية مجلس الإدارة أو عضوية أي لجنة آخذة بعين الاعتبار دوران أعضاء اللجان ومؤهلات المرشحين وأي تعارض محتمل مع مصالح الشركة مع إجراء تقييم للارتباط مع المديرين الحالية.

- **لجنة المكافآت:** تهدف لجنة المكافآت إلى مساعدة مجلس الإدارة في تطوير وإدارة نظام عادل وشفاف لوضع سياسة لتعويض المدراء، كما يمكن أن تشرف أيضاً على هيكل التعويضات للإدارة العليا.

كما أنها مسؤولة عن تحقيق التوازن بين التعويضات الثابتة والمتغيرة بما يكفي لإعادة تجنيد وتحفيز والاحتفاظ بأفضل الكوادر مع الامتثال للوائح ومصالح المساهمين حيث يجب أن تتناسب مكافآت المدراء والإدارة العليا مع مؤهلاتهم وكفاءتهم إسهاماتهم في الشركة (Jhunjhunwala 2022, 49)

-لجنة المراجعة تقوم هذه اللجنة بتقديم المساعدة لمجلس الإدارة فيما يتعلق بنطاق ونتائج وظيفته التدقيق، و تقييم استقلالية كل المراجعين الخارجيين والداخليين و التنسيق بينهم، كما تتحمل مسؤولية تعيين المراجع الخارجي و تحديد أتعابه

-لجنة المخاطر: لجنة فرعية من مجلس الإدارة مكلفة بتقييم المخاطر المالية والتشغيلية، مخاطر السمعة، وأي مخاطر أخرى قد تتعرض لها الشركة.

-لجنة الأخلاقيات والامتثال: لجنة فرعية من مجلس الإدارة مكلفة بمسؤولية ضمان أن لدى الشركة آليات مناسبة لتعزيز القرارات الجيدة والامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها.

2.3. مفهوم استقلالية مجلس الإدارة:

تعد الاستقلالية من أبرز الخصائص النوعية التي ينبغي أن يتحلى بها مجلس الإدارة لضمان قيامه بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية. ويعكس كل من الواقع العملي والدراسات الأكاديمية تزايد الثقة في الأعضاء المستقلين، لما لهم من دور محوري في بناء مجلس إدارة مستقل وفعال، الأمر الذي يُعد أساساً لنجاح تطبيق ممارسات حوكمة الشركات داخل المجلس.

وفقا لما أشار له (Manzaneque, Priego and Merino 2016, 114) فإن استقلالية مجلس الإدارة تعتمد على عنصرين أساسيين: الأول يتمثل في الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير التنفيذي، والثاني في مدى تمثيل الأعضاء المستقلين داخل المجلس.

ويمثل الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي أحد أهم جوانب الحوكمة لتحقيق استقلالية مجلس الإدارة وتفعيل دوره الرقابي الإشرافي (خليل 2019، 24)، ويخفف من تمركز السلطة عند المدير التنفيذي وبالتالي يمكن مجلس الإدارة إصدار أحكام مستقلة بشكل صحيح والتقييم النقدي لأداء الرئيس التنفيذي والإدارة (Lincoln 2023, 348).

كما تشيد لوائح حوكمة الشركات على ضرورة أن تشمل مجالس الإدارة على أعضاء مستقلين من يري ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن ثلاثة أعضاء من يرى ضرورة أن يمثلوا الأغلبية في المجلس، فتقرير (HIGGS 2003) يوصي بأن تكون غالبية مجلس الإدارة من المستقلين.

يعد وجود أعضاء مجلس الإدارة المستقلون أمرا أساسيا للحوكمة الداخلية نظرا لقدرة IL على مراقبة الإدارة بفعالية وحماية مصالح المساهمين (abu, et al. 2024, 2)، يساهم أعضاء مجلس الإدارة المستقلون في تقليل تكاليف الوكالة ومنع الإدارة من الاستخدام السيئ لموارد الشركة (Hillman 2003) وينظر (N.SEKAR 2018) إلى المدير المستقل كآلية حوكمة مهمة للإشراف على سلوك الإدارة وتقليل تكاليف الوكالة من خلال إشرافهم الفعال على الشركة و تقليل الصراع بين المساهمين ومعالجة قضايا الحوكمة .

3. الأعضاء المستقلون لمجالس الإدارة:

أعطت قوانين ولوائح حوكمة الشركات، والمبادئ التوجيهية لمختلف البلدان، أهمية كبيرة لموضوع استقلالية مجلس الإدارة، والذي يتحقق بشكل أساسي من خلال وجود أعضاء مستقلين ضمن مجلس الإدارة، من حيث دورهم في الرقابة والإشراف على الإدارة وأبداء أحكام محايدة ومستقلة.

3.1. مفهوم الأعضاء المستقلين لمجلس الإدارة:

قبل التطرق إلى تعريف المدير أو العضو المستقل، من المهم التأكيد على ضرورة التمييز بين كل من العضو المستقل، والعضو غير التنفيذي، والعضو الخارجي، حيث يُلاحظ في الواقع العملي وجود خلط في استخدام هذه المصطلحات. ففي كثير من الأحيان يُستخدم مصطلح "العضو غير التنفيذي" و"العضو المستقل" بشكل مترادف، غير أن هذا الاستخدام ليس دقيقاً تماماً. فالعضو يُعد مستقلاً فقط إذا لم تكن له أي علاقة، مهما كانت طبيعتها، مع الشركة أو مجموعتها، قد تؤثر على حريته في اتخاذ القرار أو على استقلالية حكمه المهني. وفيما يلي نعرض بعض التعاريف الخاصة بمجلس الإدارة المستقل:

- عرف (باعتقيل 2023، 78) العضو المستقل أنه شخص يعمل بشكل أساسي لدى جهة أخرى بخلاف الشركة التي يشغل عضوية مجلس إدارتها يتم ترشيح العضو المستقل بناء عن كفاءته بعيداً عن أي دوافع أخرى؛ بهدف تقديم آراء موضوعية، ترشد الإدارة التنفيذية، وتحمي مصالح الساهمين وأصحاب المصلحة بشكل عام.

- كما يمكن تعريف الأعضاء المستقلين على أنهم مسؤولين غير إداريين في الشركات وأعضاء مجلس إدارة مستقلين مدعويين للاضطلاع بمختلف الوظائف والمسؤوليات في حوكمة الشركات والعمل في اللجان الهامة (BencoMo 2021, 22).

- وعرف (Jhunjhunwala 2022, 40) الأعضاء المستقلون على أنهم أعضاء خارجيون يمارسون "حكماً مستقلاً". يجب ألا يكون لديهم أي مصلحة مالية مباشرة أو غير مباشرة في الشركة، كما ينبغي أن يكونوا مستقلين عن الإدارة ولا تربطهم به علاقة تجارية أو أي علاقة أخرى يمكن أن تتعارض مع إبداءهم للحكم المستقل.

- أما دليل الحوكمة المصري (دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات 2011) فقد قدم تعريف شامل للعضو المستقل على أنه عضو غير تنفيذي بمجلس الإدارة وغير مساهم بالشركة ويتمتع كعضو يمتلك الخبرة، تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلس إدارتها. وهذا العضو لا يمثل الملاك ولا يملك سلطة تعاملات تجارية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجراً أو عملاً أو تأويضاً باستثناء ما يتقاضاه مقابل بعض وظيفته بمجلس الإدارة. وليس له مصلحة خاصة بالشركة، كما لا تربطه صلة نسبية أو قرابة بأي من المساهمين، أو أعضاء مجلس إدارتها، أو هيئتها التنفيذية حتى الدرجة الثانية. وهو أيضاً ليس من كبار العاملين بالشركة أو مستشاريها أو مراقبي حساباتها خلال الثلاث سنوات السابقة على تعيينه في المجلس، كما يجب ألا تتجاوز مدة عضويته كمستقل بالمجلس ست سنوات متتالية كحد أقصى إلا أصبح عضواً غير مستقل.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الاستقلالية هو ما يميز الأعضاء المستقلين عن غيرهم من الأعضاء الغير التنفيذيين، من حيث أنها تكون لديهم أي مصلحة في الشركة أو مع المساهمين، وقد أكدت التعاريف على أن المديرين المستقلين يتمتعون باستقلالية الهوية وموضوعية الحكم ما يسمح لهم من أبداء آراءهم من منظور موضوعي وحيادي فيما يخص شؤون الشركة.

3.2. خصائص الأعضاء المستقلين لمجلس الإدارة.

تعد مهمة اختيار وتعيين العضو المستقل أمراً غاية في الأهمية إضافة إلى خاصية الاستقلالية، من الضروري أن يتوافر أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على مجموعة من المواصفات التي تحدد شخصية العضو المستقل بشكل مفصل من

خلال خبرته، وتوافره على مهارات معينة، والتي حسب تقرير(HIGGS 2003)تتمثل في مهارات، خبرات، وسلوك وميزات شخصية معينة، امتلاكه عقل محلل، أن يتساءل بشكل ذكي، تكون لديه الرغبة في التحدي والتقصي، وأن يكون نقاشه بناءاً ما يسمح له باتخاذ القرارات الملائمة وبشكل محايد، كما يتوجب عليه الاستماع بانتباه لوجهات نظر الآخرين سواء كانوا داخل المجلس أو خارجه، كما يجب أن يكون على إطلاع ببيئة عمل الشركة والقضايا والمشاكل التي تواجهها ما يسمح له باكتساب المصداقية، وتَخفيض عدم التماثل الحتمي في المعرفة بينه وبين العضو الغير التنفيذي.

ويجب أن يمتلك المدير المستقل المهارات والخبرات والمعرفة المناسبة في مجال أو أكثر من مجالات التمويل والقانون والإدارة والمبيعات والتسويق والإدارة والبحث وحوكمة الشركات والتقنية العمليات أو التخصصات الأخرى المتعلقة بأعمال الشركة.

3.3 أهمية دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين:

ركزت لوائح حوكمة الشركات في العديد من دول العالم على دور الأعضاء المستقلين في تعزيز دور مجلس الإدارة الرقابي، من حيث ضمان أن تتكون مجالس الإدارة من أعضاء مستقلين، وأجمعت الأدبيات السابقة حول العديد من الأدوار التي يمكن للأعضاء المستقلين القيام بها ضمن المجلس حيث يتفق كل من (Jun and Zaohua 2021) و(V. Khanna 2010) ان هذه الأدوار مرتبطة بوظيفتين أساسيتين هما الإشراف والاستشارة.

وفيما يلي سنختصر أهم الأدوار التي يمكن للأعضاء المستقلين القيام بها:

- يتمثل الدور الرئيسي للأعضاء المستقلين في مراقبة قرارات مجلس الإدارة والإجراءات الإدارية، كونهم آلية لتحقيق التوازن، وضمان أن القرارات الصادرة عن المجلس تتوافق مع مصلحة الشركة وأصحاب المصلحة. كما يقومون بالتقييم الانتقادي للمقترحات والاستراتيجيات والمعاملات الرئيسية، الأمر الذي يضفي الحيادية والاستقلالية على عملية اتخاذ القرار على مستوى المجلس. كما يلعب الأعضاء المستقلون دوراً حاسماً في ضمان أن المجلس يعمل بكفاءة وبمطابقة للمتطلبات القانونية والتنظيمية من خلال دورهم كمراقبين محايدين، والمساءلة، والتقليل من سوء الإدارة المحتملة، وتعزيز الشفافية في الحوكمة (Mishra 2023, 832).
- حل نزاعات الحوكمة التي تنشأ بين المساهمين والإدارة وأصحاب المصلحة بشكل فعال بحكم معرفته وخبراتهم وقدراته التي تسمح لهم بتقييم النزاع بموضوعية ووضع الأحكام الناجمة لحله الأمر الذي سيحقق التوازن بين مصالح واحتياجات جميع الأطراف المعنية بتلك الخاصة بالشركة. (BencoMo 2021, 57)
- ضمان إشراف أفضل على ممارسات إدارة المخاطر، لا سيما خلال فترات الضائقة المالية. تضمن إشرافها غير المتحيز التحديد المبكر للمخاطر وتنفيذ التدابير التصحيحية (YAHAYA 2025, 230).
- الإشراف على إنشاء بيئة رقابة قوية والحفاظ عليها، فضلاً عن متابعة إجراءات تقييم نظام الرقابة المحاسبية الداخلية وتحسين ضوابط الرقابة الداخلية (Beleya, et al. 2012).
- التأكد من الوفاء بالالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات والتزامات الأخلاقية: حيث يلعب الأعضاء المستقلون لمجلس الإدارة دوراً رئيسياً في تعزيز الإفصاح عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. وضمان الإفصاح عن سياسات المسؤولية الاجتماعية لها، وبرامجها خلال مراقبة ممارسات المسؤولية الاجتماعية وإعداد التقارير حول ذلك، كما أنهم يعززون الشفافية والمساءلة في التأثير الاجتماعي والبيئي لها. ويرجعون استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وأهدافها ونتائجها، مما يضمن توافقها مع قيم الشركة وتوقعات أصحاب

المصلحة. ويساهم المديرون المستقلون أيضا في دمج عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في عمليات صنع القرار (Mishra 2023, 831).

4. أعضاء مجلس الإدارة المستقلون في البنوك العمومية الجزائرية

يلعب مجلس الإدارة دورا رئيسا في إرساء حوكمة جيدة على مستوى البنوك من خلال تخفيف النزاعات بين المساهمين، وأصحاب المصالح، والإدارة لتحقيق توازن بين تحمل المخاطر والأداء المالي، كما يساهم وجود الأعضاء المستقلين ضمن المجلس في زيادة فعاليته، من خلال تحقيق التوافق بين أهداف المدراء التنفيذيين ومصالح المساهمين في العمليات اليومية للبنك. ويمكن الأعضاء المستقلين بحكم ما يمتلكون من خبرات ومهارات متنوعة من تقييم القرارات الإستراتيجية وممارسات إدارة للمخاطر بنظرة نقدية وموضوعية، فمن خلال مشاركتهم النشطة وإشرافهم الدقيق يساعد الأعضاء المستقلون في ضمان أن عمليات البنك توازن بين السعي لتحقيق الربح والحفاظ على القيمة طويلة الأجل وتخفيف المخاطر غير النظامية (abu, et al. 2024). الأمر الذي عملت بها الجزائر من خلال تعيين أعضاء مستقلين ضمن مجالس الإدارة لجميع البنوك العمومية بداية من 2021.

4.1. خصائص مجالس الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية:

تشكل البنوك العمومية ركيزة أساسية في القطاع المصرفي الجزائري حيث تستحوذ على أكثر من 85% من حجم هذا القطاع، و يبلغ عددها ستة بنوك ضمن مجموع البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة والمتمثلة في: (البنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الخارجي الجزائري (BEA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP).

تخضع مجالس إدارة البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر للأحكام الخاصة بالقانون التجاري المتعلقة بالشركات المساهمة. وترجع ملكية رأس المال للبنوك العمومية الجزائرية بنسبة كلية للدولة، لذا فتعين أعضاء مجالس الإدارة لا يكون بالانتخاب من طرف الجمعية العامة للمساهمين بل عن طريق تعيينهم من وزارة المالية التي تترأس الجمعيات العامة للبنوك وتضطلع بمهامها وأدوارها في حدود ما يخول له القوانين.

وفيما يلي عرض لأهم الجوانب القانونية والتنظيمية الخاصة بمجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية:

- يملك مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية صلاحيات التحرك في جميع الظروف باسم البنك، بالموازاة مع احترام الصلاحيات الحصرية الممنوحة للجمعية العامة التي تعين أعضاء مجلس الإدارة، كما تعين من بينهم الرئيس بعد موافقة رئيس الحكومة على ترشحهم، وبعد أخذ رأي مجلس مساهمات الدولة، وتنهى مهامهم حسب الأشكال نفسها،
- يتكون مجلس الإدارة من 3 إلى 12 عضو (المادة 612 من القانون التجاري الجزائري)، تكون مهام وعهدة أعضاء مجلس الإدارة موضوع عقود تبرم بينهم وبين الجمعية العامة. بحيث تحدد مدة العضوية لأعضاء مجلس الإدارة في البنوك العمومية بستة (06) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- فعلى الرغم من أن 6 سنوات لعضوية المجلس قد تسمح بالتعرف بشكل جيد على أداء البنك وفهم نشاطه بشكل معمق، إلا أنه يمكن النظر إليها من زاوية أخرى أنها طويلة لا تشجع على الشفافية وتداول السلطة من خلال فتح المجال أما كفاءة أخرى وإعطاء روح جديدة للمجلس للقيام بدوره الرقابي بكفاءة وفعالية.
- وفقا للمادة 626 من القانون التجاري الجزائري يتولى رئيس مجلس الإدارة مسؤولية إدارة البنك، وهذا ما يتعارض مع مبدأ استقلالية المجلس الذي شرنا له سابقا، ازدواجية المنصب هذا ما من شأنها أن تقلل من فعالية الدور الرقابي

للمجلس كما يمكن أن تضعف من نزاهته وشفافيته، خاصة استعمال صوت الرئيس كمرجح للأصوات فيحال تعادلها. وهو الوضع السائد في جميع البنوك العمومية الجزائرية.

08-11

- تماشيا مع متطلبات الحوكمة ألزم قانون الرقابة

من خلال قواعد الحوكمة بالباب السادس من مرسوم إدارته البنوك العمومية على إنشاء لجان للمراجعة لمساعدتها في ممارسة مهامها وهوا مرغاية بالأهمية خاصة إذ اتولت رئاسة وعضوية هذا اللجان أعضاء مجلس الإدارة المستقلين الأمر الذي سيكون لها أثر جدي إيجابي على سمعة البنوك.

4.2. أعضاء مجلس الإدارة المستقلين للبنوك العمومية الجزائرية:

في ظل جهود الإصلاح المصرفي والمالي في الجزائر، ويهدف مواكبة معايير الحوكمة وتماشيا مع المعايير المطبقة على المستوى الدولي وكذلك على تجارب البلدان ذات الاقتصاديات المشابهة لاقتصادها. قامت وزارة المالية بإطلاق دعوة للتشريع لاختيار أعضاء مستقلين لتعيينهم في مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية بناء على الإطار المرجعي الدقيق الذي يحدد الشروط الواجب توافرها لدى هؤلاء الأعضاء من حيث معايير الكفاءة والاستقامة وغياب تضارب المصالح بما يتماشى مع خصوصيات الاقتصاد الجزائري حيث (finance, Ministere des 2024) :

- في شهر جوان 2021 قامت وزارة المالية بتعيين عُضْوَيْنِ مُسْتَقْلَيْنِ لِمُسْتَوْمَجَالِ إِدَارَةِ كَلْبَنِكِنَا لِبَنُوكِ الْعُمُومِيَةِ السَّابِقَةِ الذِّكْرُ خَلَالِ الْجُمُعِيَةِ الْعَامَّةِ الَّتِي نَظَرَتْ فِي حَسَابَاتِ السَّنَةِ الْمَالِيَةِ 2020، لَعَهْدَةِ أَوَّلَى مَدَّتِهَا ثَلَاثَةُ سَنَوَاتٍ.

- مع نهاية عهدة الأعضاء المستقلين والتي مدتها ثلاث سنوات تم في 12 ماي 2024 إطلاق عملية تعيين أعضاء مستقلين جدد على مستوى البنوك العمومية الجزائرية، بعد عملية تقييم شاملة لمساهمة الأعضاء السابقين في أعمال مجالس إدارة البنوك العمومية. وقد أظهر هذا التقييم أنّ ادخال الأعضاء المُستقلين قد خلق ديناميكية جديدة على مستوى المجالس، حيث كانت مساهمة الأعضاء المُستقلين واضحة من خلال كثافة المناقشات على مستوى مجالس إدارة البنوك العمومية وتبادل الخبرات، مما ساهم في تحسين ممارسات وعمل هذه البنوك. ليتم التعيين الرسمي للمرشحين الذين تم اختيارهم خلال عملية الانتقاء هذه، في الجمعيات العامة للبنوك العمومية، قبل 30 جوان 2024.

- تم اختيار الأعضاء المستقلين لمجالس إدارة البنوك العمومية الستة، وفق عملية انتقاء شفافة وموضوعية من قبل لجنة مكونة من شخصيات تنتمي إلى المجال الأكاديمي، تتمتع بسلطة معنوية وكفاءات معترف بها في المجالات الاقتصادية، القانونية والمالية، إضافة إلى إطارات من وزارة المالية على مرحلتين هما (finance, Ministere des 2024):

✓ مرحلة تقييم الملفات: أين تم فحص ملفات المترشحين بناء على الشروط والمعايير المحددة في الإطار المرجعي التي سنعرضها لاحقا.

✓ مرحلة اجراء المقابلات: تم اجراء مقابلات مع المرشحين الذين اجتازوا المرحلة السابقة لاختيار الأكثر ملاءمة لشغل مناصب أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة للبنوك.

4.3. معايير انتقاء في البنوك العمومية الجزائرية:

حدد الإطار المرجعي المعايير لاختيار الأعضاء المستقلين لمجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية وفق الشروط التالية (finance, Ministere des 2024):

4.3.1. الشروط القانونية:

بالنسبة للشروط القانونية يجب أن يكون المرشح شخصا طبيعيا يتمتع بالجنسية الجزائرية، ولا يكون عضوا في مجلس إدارة أو مسيرا لشركة أعلنت إفلاسها أو تم الحكم عليها نهائيا بالإفلاس وألا يكون قد أدين بتهمة التزوير، أو السرقة، أو خيانة الأمانة، أو الاحتيال أو جنحة تعاقب عليها قوانين الاحتيال أو لا يكون في وضعية غير منتظمة إزاء إدارة الضرائب وهيئات الضمان الاجتماعي أو ممنوعا من ممارسة وظيفة عضو مجلس إدارة. إضافة إلى عدم الوقوع في الموانع المنصوص عليها في المادة 80 من المرسوم المتعلق بالنقد والقرض وكذا عدم الانتماء، في نفس الوقت، إلى أكثر من خمس مجالس إدارة لشركات ذات أسهم لها مقرها بالجزائر.

كما لا يسمح لأي موظف بوزارة المالية خلال الخمس سنوات الأخيرة بالترشح لمنصب عضو مستقل في مجلس إدارة بنك عمومي.

4.3.2. الشروط المتعلقة بتضارب المصالح:

لضمان الاستقلالية التامة للعضو أوجب الإطار المرجعي ضرورة ألا يكون عضوا لمجلس إدارة، مديرا عاما، مسيرا أو موظفا في شركة لها روابط بالبنك، ولا يمتلك عقود خدمة سابقة مع البنك، كما لا يكون موظفا في أحد البنوك أو عضوا في مجلس إدارة بنك آخر في نفس الوقت، وأن يكون موظفا لدى سابقا لدى البنك، فضلا ألا يكون عضوا قياديا في حزب سياسي، وألا ينتسب إلى أي منظمة غير ربحية تتلقى أموالا ضخمة من البنك.

4.3.3. الشروط المتعلقة بالكفاءة:

اشتراط الإطار المرجعي أن يمتلك العضو المستقل المؤهلات، المهارات والخبرات في المجالات الاستراتيجية، المالية والعملياتية للبنك بما يسمح له بأداء مهامه بصورة سليمة، وفهم وقدرة للتحليل لمختلف أنشطة البنك، وقد أوجب الإطار المرجعي أن يكون المرشح لمنصب العضو المستقل متحصلا على شهاده في المجال المالي أو المحاسبي أو أي تخصص آخر ذي صلة، وامتلاكه خبرة في المجال مع استيفائه لشروط حسن السمعة والنزاهة والحياد والأمانة التي تتطلبها الأحكام القانونية السارية المفعول وذلك من أجل إضفاء المصداقية والموضوعية اللازمة لقرارات مجلس الإدارة.

يتضح مما سبق التوجه الجاد نحو تعزيز فعالية أداء مجالس إدارة البنوك العمومية عبر تبني مبادئ الحوكمة وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات البنكية من خلال تعيين أعضاء مستقلين ضمن مجالس الإدارة. ومع ذلك، فقد تشكل الخصوصيات القانونية المتعلقة بعمل هذه المجالس حاجزا أمام تحقيق الأهداف المنشودة؛ كما أن الإطار المرجعي ركز على معايير انتقاء الأعضاء المستقلين دون الإشارة إلى الصلاحيات الممنوحة لهم داخل المجلس أو نظام المكافآت المعتمد لهم.

5. الخاتمة:

تناولت الدراسة دور الأعضاء المستقلين لمجلس الإدارة من خلال الإشارة إلى تجربة الجزائر في تعيين أعضاء مستقلين على مستوى مجالس إدارة البنوك العمومية بداية من عام 2021، وقد أظهرت الدراسة أن الأعضاء المستقلين يلعبون دورا محوريا في مجالس الإدارة من خلال إشرافهم المحايد والموضوعي وخياراتهم ومساهماتهم الاستراتيجية في صنع القرار، وفي ضمان الامتثال للمعايير التنظيمية والقانونية المعمول بها.

كما يعد توجه الجزائر نحو تعيين أعضاء مستقلين في البنوك العمومية الجزائرية أمراً غاية في الأهمية ومبادرة من شأنها الرفع من أداء هذه البنوك التي تحتل أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني خاصة في ظل التوجه نحو فتح راس مال البنوك العمومية للاكتتاب العام.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص أهمية دور الأعضاء المستقلين في البنوك العمومية

الجزائية ما يلي:

- تُعدّ استقلالية مجلس الإدارة من المتطلبات الضرورية، والتي تتحقق بشكل أساسي بتعيين أعضاء مستقلين في المجلس..
- يساهم أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في تقديم آراء مستقلة حول التوجهات الاستراتيجية للبنك، ودعم تحقيق أهدافه، إضافة إلى الإشراف على أدائه.
- يجب أن يتمتع عضو مجلس الإدارة المستقل بالكفاءة والخبرة اللازمة في جميع المجالات خاصة المالية منها بما يؤثر على أداء البنوك العمومية الجزائرية بالشكل الأمثل.
- بالرغم من الفوائد المتوقعة من تعيين الأعضاء المستقلين في البنوك العمومية الجزائرية، إلا أن هذه العملية تواجه عدة تحديات قد تؤثر على فعاليتها، أبرزها أن غالبية أعضاء مجالس الإدارة غير مستقلين، بالإضافة إلى الجمع بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام في معظم البنوك العمومية.

وبناءً على ما تقدم، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تشكيل مجلس إدارة يعكس أعلى مستويات الكفاءة ويضمن إبداء الآراء بشكل مستقل وموضوعي.
- التأكيد على أهمية استقلالية مجلس الإدارة عبر تعيين أعضاء مستقلين، ليس على مستوى البنوك العمومية فقط، بل أيضاً في جميع شركات المساهمة.
- ضرورة الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير التنفيذي في البنوك والمؤسسات الجزائرية، مع التأكيد على ضرورة امتلاك رئيس مجلس الإدارة للخبرة والكفاءة المطلوبة لأداء مهامه.
- تفعيل دور لجان مجلس الإدارة داخل البنوك الجزائرية، على أن تكون عضويتها قائمة بشكل أساسي على الأعضاء المستقلين.
- إجراء تقييم دوري ومستمر لكفاءة أداء مجلس الإدارة، وكذلك أداء كل عضو على حدة، لا سيما الأعضاء المستقلين، لضمان تحقيق أعلى مستويات الفاعلية والشفافية.

6. قائمة المراجع:

1. جيلالي بوشرف، و مروة يعقوب. "أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية." مجلة الاستراتيجية والتنمية 10، رقم 1 (2020): 26-44.
2. سهام طالب حسين. "أثر واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات المساهمة." مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية 9، رقم 2 (2024): 355-376.
3. صليحة كانم، و عبد القادر عيادي. "دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة- دراسة عينة من البنوك الجزائرية-." مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 16، رقم 24 (2020): 85-100.
4. عصام مهدي محمد عابدين. الحوكمة في الشركات والبنوك. القاهرة: دار محمود للنشر والتوزيع، 2021.
5. محمد خليل. "أثر أنماط هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على الدور الرقابي للجنة المراجعة للحد من عدم تماثل المعلومات المحاسبية - دراسة نظرية تطبيقية." مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 2019، 2019: 13-82.
6. مها فيصل الصانع، فاطمة محمد باعقيل. "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية السعودية." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 7، رقم 8 (2023): 73 - 89.
7. هالة محمد شعبان، و آخرون. "دراسة تحليلية للعلاقة بين مجلس الإدارة كإحدى آليات حوكمة الشركات وخطر انهيار أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية المصرية." مجلة الدراسات التجارية المعاصرة 10، رقم 17 (2024): 801-830.
8. A. J& „Dalziel, T Hillman". Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives ".ves. Academy of Management Review.396—383 :2003 ،
9. abu, amin, Sabur Mollah, Kamal Syed, YANG Zhao, and Racim Sismek. "Independent directors' connectedness and bank risk-taking." Journal of Financial Stability 75 (2024): 1-25.
10. BencoMo, RodriGo Quintero. "The Role of Independent Non-Executive Directors in." Trento Student Law Review 3, no. 1 (2021): 17-58.
11. C.A.Mallin. corporate governance. oxford, 2019.
12. Jhunjhunwala, Shital. Corporate governanceCreating Value for Stakeholders. Palgrave Macmillan, 2022.
13. Jun , Zhou, and liu Zaohua. "The Impact of Independent Directors' Performance on Corporate Performance." iBusiness 13 (2021): 30-47.
14. Lincoln, Adebimpe. Board of Directors and Corporate Governance. Encyclopedia of Sustainable Management, 2023.
15. Manzaneque, Montserrat, Alba Maria Priego, and Elina Merino. " Corporate governanceeffect on financial distress likelihood evidence from spain." Spanish accounting review, 2016: Pages 111-121.
16. Mishra, Rupam. "the role of independent directors in enhancing corporate and disclosure practices in indian companies." international journal of research and analytical reviews (ijrar) 10, no. 2 (2023): 830-838.
17. N.SEKAR, MAHARANI PUTRI. «An Impact of Independent Director on Board of the Directors on the Performance of the Firm, Evidence from Indonesia.» International Journal of Business, 2018: 69-82.
18. Talaoui, Fares, et Khaled Azzaoui. «gouvernance et performance bancaire, quelles relations ? application au secteur bancaire algérien» Les Cahiers du Cread 39, n° 1 (2023): 37-61.
19. V. Khanna, and Shaun J. M. "The Role of Independent Directors in Controlled Firms in India: Preliminary Interview Evidencer." tional Law School of India 22 (2010): 35-66.
20. YAHAYA, Onipe Adabenege. "Remapping the connections between board independence and financial performance." Financial Markets and Institutions Review 13, no. 1 (2025): 227 – 263.

21. Ministère des. ministère des finances. 5 2024. <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/2021-02-11-13-58-26/1775-2024-05> (accès le 3 29, 2025).
22. HIGGS, Derek. "Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-executive." 2003.