



جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

بعنوان

أثر حوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية

دراسة ميدانية عينة من البنوك بأدرار

إشراف الأستاذة: بن الشريف مبروكة

إعداد الطالبة:

ساوس أسماء

تويريك وفاء

لجنة المناقشة

(رئيسا)	أستاذ محاضر أ	بن مسعود محمد
(مقررا ومشرفا)	أستاذ محاضر ب	بن الشريف مبروكة
(مناقشا)	أستاذ تعليم عالي	لخديمي عبد الحميد

الموسم الجامعي 2021-2022



## شهادة الترخيص بالإيداع

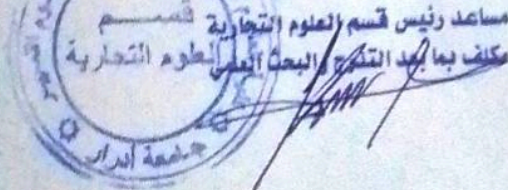
انا الأستاذ(ة): .....  
المشرف مذكرة الماجستير الموسومة بـ: بن تتر بن مبروك  
.....  
.....  
من إنجاز الطالب(ة): سوسن أسام  
و الطالب(ة): تويريك وقنا  
كلية: العلوم والتسيير والاقتصاد والتجارة  
القسم: العلوم التجارية  
التخصص: البيئة مؤسسية  
تاريخ تقييم / مناقشة: 2022 / 05 / 20  
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.  
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادراز في: ..... 19 JUN 2022

مساعد رئيس القسم:

د. قويدري عبد الرحمان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من كانا سبب وجودي بعد الله عز وجل من ربياني صغير ولم يبخل عني  
بشيء، والدي الكريمين أمد الله في عمرهما وأحسن خاتمتهما.

فجزاهم عني خير الجزاء وأحياني لأرد جزءاً من الجميل.

إلى جميع أفراد عائلتي كبير وصغير

إلى كافة أصدقائي وزملائي في الدراسة.

ساوس أسماء

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى

الذي علمني أن العمل نور والجهل ظلام وأنه من أراد طلب العلاء سهر الليالي  
أبي العزيز

إلى التي لم تفارقني دعواتها لحظة واحدة أبي أطال الله في عمرها  
إلى زوجي الذي قام بدعمي خلال المشوار الدراسي إلى الأحبة والأهل كل باسمه  
ثم أهديه إلى كل الزملاء الذين قاسمونا المشوار الدراسي من الابتدائي إلى  
الجامعة إلى كل الأصدقاء.

وفاء توويريك

## كلمة الشكر

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا للوصول إلى ما نحن عليه اليوم

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتنا ومرشدتنا الأستاذة

المشرفة الدكتوراة بن شريفه مبروكة

ونشكر كل من ساندنا وساعدنا ولم يبخل علينا ولو بمعلومة بسيطة

كما نتقدم بالشكر لكافة أستاذتنا بالقسم وعلى كل ما قدموه لنا خلال

مشوارنا الدراسي بالجامعة

إلى موظفي البنوك محل الدراسة وعلى تعاونهم معنا.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لانعكاسات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات والأداء
2	المطلب الأول : حوكمة المؤسسات
2	الفرع الأول: تعريف حوكمة المؤسسات
2	أ. المفهوم اللغوي
2	ب. المفهوم الاصطلاحي:
4	الفرع الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
4	أ- أهمية حوكمة المؤسسات:
5	ب- أهداف حوكمة المؤسسات
5	المطلب الثاني: أداء البنوك
5	الفرع الأول: مفهوم الأداء
6	مفهوم الأداء المصرفي:
6	الفرع الثاني: أهمية أهداف الأداء
6	أ. أهمية الأداء
6	ب. أهداف الأداء
7	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
7	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
7	أ.الدراسات باللغة العربية

9	ب. الدراسات باللغة الأجنبية
9	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
9	أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
10	ثانياً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
11	خلاصة الفصل الأول
13	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
14	المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية
14	أولاً: مجتمع الدراسة والعينة
14	عينة الدراسة
15	أولاً: الأدوات المستخدمة
15	ثانياً: نموذج ومتغيرات الدراسة
16	ثالثاً: المنهج المتبع:
16	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
16	أولاً: الأدوات المستخدمة
16	المقابلة
16	الاستبانة
16	محتويات الاستبانة
17	مقياس الدراسة
17	صدق الأدوات وثباتها
20	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
20	المطلب الأول: عرض النتائج
20	أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
25	ثانياً: تحليل البيانات
31	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
31	أولاً: اختبار الفرضيات بالدراسة
37	خلاصة



رقم الصفحة	العنوان	الرقم
17	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	01
17	يوضح المتوسطات المرجحة	02
18	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الحوكمة" والدرجة الكلية للمحور	03
19	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور	04
19	يوضح الثبات بطريقة ألفا كرومباخ	05
20	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
21	توزيع مفردات العينة حسب السن	07
22	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	08
23	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	09
24	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	10
25	إجابات أفراد العينة حول بعد الشفافية	11
26	إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية	12
27	إجابات الأفراد العينة حول البعد الاستقلالية	13
27	إجابات أفراد العينة حول بعد المساءلة	14
28	إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية	15
29	إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة	16
30	توزيع إجابات أفراد العينة حول محور الأداء	17
32	نتائج الانحدار الخطي البسيط الاختبار الفرضية الأولى	18
33	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية	19
34	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	20
34	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة	21
35	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة	22
35	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية السادسة	23

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج لمتغيرات الدراسة	15
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	21
04	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	22
05	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	23
06	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	24



# مقدمة

في الأونة الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة خاصة في الاقتصادية المتقدمة والناشئة على حد سواء وهذا عقب هزات اقتصادية ومالية التي شهدها العالم في العقدين الأخيرين بدأ في أزمة دول جنوب شرق آسيا أمريكا اللاتينية إضافة إلى ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية عديدة من الأقطاب الاقتصادية بداية بأزمة شركة أنرون للطاقة وشركة وورلدكوم للاتصالات الأمريكية وصولاً لأزمة الرهون العقارية 2008 التي تأثرت بها معظم اقتصاديات العالم وتعود أهم أسباب هذه الأزمات إلى ضعف تطبيق السياسات الافصاح وضعف الرقابة الداخلية.

كل هذه الأحداث السابقة جعلت من مفهوم حوكمة المؤسسات على رأس اهتمامات منظمات الأعمال والمنظمات الدولية حيث أصدرت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معايير للحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية وأصبحت هذه الأوراق بمثابة المرجع الذي تعتمد عليه الدول للحفاظ على سلامة أنظمتها المصرفية ويرجع السبب في هذا الاهتمام إلى أن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد مفهوم أخلاقي يجب اعتماده فحسب بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء البنوك وفعاليتها مما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف.

### الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما تقدم يبرز التساؤل الرئيسي للدراسة فما يلي:

**ما مدى أثر حوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية؟**

### التساؤلات الفرعية:

هل تؤثر الشفافية على أداء البنوك؟

هل تؤثر الاستقلالية على أداء البنوك؟

هل تؤثر المسائلة على أداء البنوك؟

هل تؤثر المسؤولية على أداء البنوك؟

هل تؤثر العدالة على أداء البنوك؟

## الفرضيات:

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن اختبار الفرضيات التالية

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 الشفافية على الأداء
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للاستقلالية على الأداء
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمسألة على الأداء
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمسؤولية على الأداء
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للعدالة على الأداء
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للحوكمة على الأداء

## أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم الحوكمة.
- إظهار الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك على أداء البنك وفعاليته.
- إبراز أهم الدراسات والتظاهرات العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة ومتطلباتها.

## أهمية الدراسة:

على اعتبار أن موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع المهمة على سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي هذا ما يعطي أهمية بالغة لدراستنا هذه لدى تتجلى أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر والقضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك والمؤسسات المالية.
- تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل.
- معرفة مدى توافق العملي مع الدراسة النظرية وذلك من خلال الدراسة التطبيقية.

## أسباب اختيار الموضوع:

إعتبرات موضوعية:

- نظراً للمشاكل التي تعاني منها البنوك اليوم من عدم الفهم الواضع لهذا الموضوع حتم علينا الاهتمام بجانب الحوكمة وأثرها في تحسين أداء البنوك.
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية على البيئة البنكية.

اعتبارات ذاتية :

- قيمة وأهمية هذا الموضوع مع إمكانية مواصلة البحث فيه.
- محدودية الدراسات السابقة في حدود عملنا في هذا الموضوع خاصة في الربط بين أداء البنوك والحوكمة.
- توعية موظفي البنوك بأهمية الحوكمة.

## مخطط الدراسة:

تنقسم دراستنا إلى فصلين رئيسيين كل فصل ينقسم إلى مباحث ومطالب وفروع حيث يتناول الفصل الأول كل ما يتعلق نظرياً بمتغيري الدراسة المبحث الأول ينقسم إلى مطلبين في المطلب الأول حوكمة المؤسسات وفي المطلب الثاني أداء البنوك، أما في المبحث الثاني فهو يتناول الدراسات السابقة المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وفي المطلب الثاني مناقشة الدراسات السابقة، وفي الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية المقسم إلى مبحثين ففي المبحث الأول تناول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين الأول الطريقة والثاني الأدوات أما فيما يخص المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج يقسم هذا المبحث إلى مطلبين الأول العرض والثاني تحليل ومناقشة النتائج.

# الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة



## تمهيد

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها الاقتصاد العالمي إلى اتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب اتباعه بل أن الحوكمة وسيلة لتأكد من دقة أداء المؤسسات المالية والمصرفية مما يؤدي إتباع قواعد الحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول الإطار الفاهيمي لحوكمة المؤسسات والأداء أما المبحث الثاني عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسات والأداء

لقد حظى مفهوم الحوكمة المؤسسة في السنوات الأخيرة اهتمام كبيراً من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصادية في مختلف دول العالم نظراً لأهميته وأهدافه الجمة بالنسبة للمؤسسة ولقد خصصنا هذا المبحث للتعرف على حوكمة المؤسسة والأداء البنكي.

### المطلب الأول : حوكمة المؤسسات

#### الفرع الأول: تعريف حوكمة المؤسسات

إن كلمة الحوكمة متعددة المفاهيم والدلالات لذا سنحاول الوقوف على مفهومها اللغوي و الاصطلاحي

#### أ. المفهوم اللغوي

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثة في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني<sup>1</sup>.

و الحوكمة كلفظ يتضمن العديد من الجوانب كما يلي:

- الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الإحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من تجارب سالفة.
- التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين<sup>2</sup>.

#### ب. المفهوم الاصطلاحي:

يصعب إيجاد تعريف موحد و متفق عليه بين كافة الإقتصادييين والقانونيين والمحليلين لمفهوم حوكمة الشركات و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الإقتصادية والمالية و الإجتماعية

<sup>1</sup> محمد مصطفى يسليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 11.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، ط01، ص24.

للمؤسسات.<sup>1</sup>

فقد عرفها البعض على أنها الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.<sup>2</sup>

- وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC\* الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.<sup>3</sup>

وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسئول والمسئولية.<sup>4</sup>

- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD\* بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.

كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات<sup>5</sup>

أما تعريف حوكمة الشركات كنظام نظر البعض إلى الحوكمة على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.<sup>6</sup>

من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا النقاط الأساسية المشتركة بين مختلف التعاريف لمفهوم حوكمة

<sup>1</sup> طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ - التجارب، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص5.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 05.

\*IFC: International Finance Corporation

<sup>3</sup> جاو حدو رضا، مايو عبد الله، مداخله بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم و متطلبات ضرورة لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مداخله في الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات آفاق جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

<sup>4</sup> بدسي فهمه، مداخله بعنوان: الحوكمة ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، مداخله في الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع و رهانات آفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية أم البواقي 07-08 ديسمبر 2001.

\*OECD: Organization for Economic Co-operation and Development.

<sup>5</sup> عطا الله و ارد خليل و محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص28.

<sup>6</sup> محمد عبده حافظ، "حوكمة القوى العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص6.

المؤسسات هي:

- 1 - مجموعة الأنظمة الخاصة بالرقابة على الأداء في المؤسسة.
- 2 - استخدام الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وتتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة والرقابة.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها العالم مؤخرا وما لحق بالشركات العالمية من خسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدة من دول جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل التسييري والتلاعب بالقوائم المالية.

#### أ- أهمية حوكمة المؤسسات:

ونوجز أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- مكافحة حالات الفساد والفشل الإداري والتعرض للإفلاس وكذلك التعثر المالي؛
- الفصل بين ملكية الشركة والإدارة؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية؛
- تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها، نموها واستمراريتها؛
- المساهمة في الحد من هروب رؤوس الأموال وزيادة فرص التمويل وكذا إمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل؛
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة أي تعزيز ثقة الجمهور فيها وضمان الاستخدام الأمثل لحصيلاتها المالية.

#### ب- أهداف حوكمة المؤسسات

يسهم التطبيق السليم للحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمال عياري، أبو بكر خوالد، حوكمة الشركات الية الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 06، 07 ماي 2012، ص: 05.

<sup>2</sup> عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012، ص ص : 42، 43.

- ضمان الكفاءة في إدارة الشركة والرقابة عليها؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون؛
- التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى؛
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها؛
- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة؛
- وجود المراقبة المستقلة من غير العاملين بالشركة على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة؛
- التأكد من قدرة المساهمين في سلطاتهم بالتدخل في حالة بروز وظهور المشاكل ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل؛
- إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

#### المطلب الثاني: أداء البنوك

يتصف الأداء بكونه مفهوم واسع ومتطور كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات لذا لم نجد هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول هذا الموضوع.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعرفه Eccles: الأداء كونه انعكاس لقدرة المنظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها .  
 ويعرفه Robem et Wirsema: الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى.<sup>1</sup>  
 يعرفه كل من Miller et Nromily : بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيقي أهدافها. بما أن المنظمة تحقق أهدافه من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها المادية، المالية، البشرية، المتميزة بالندرة، فغالبا ما كان يعبر على أدائها بمقياسي الفعالية" عملية تحقيق الأهداف"، والكفاءة عملية الاستغلال العقلاني للموارد<sup>2</sup> ومن خلال ما سبق يمكن التطرق لمفهوم الأداء المصرفي:

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء بطاقة تقويم متوازن، ط، دار وائل للنشر والطباعة، 2009 الأردن، ص38.

<sup>2</sup> بنادية سعودي، وآخرون، أثر تطبيق الحوكمة على أداء البنوك التجارية، الملتقى العلمي الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر، 2016، ص3.

**مفهوم الأداء المصرفي:** الأداء مفهوم نسبي فأداء بنك معين مثلا قد يكون إذا ما تمت مقارنته بأداء بنك A في حين أن ذلك الأداء نفسه قد يكون ضعيفا إذا كانت مقارنة بينه وبين أداء البنك B . وإجمالا تشير كلمة أداء إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل. كما تعني درجة ومستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ. ويقصد البعض بالأداء المخرجات المتحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك، ينصرف أداء البنك على مجموعة الوسائل اللازمة ذو أوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات البنكية التي تحقق الأهداف.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية أهداف الأداء

#### أ. أهمية الأداء<sup>2</sup>

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة . يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقعة عند تحقيق الأهداف
- تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

#### ب. أهداف الأداء

تتمثل أهداف الأداء :

- الجسر الذي يربط بين الإستراتيجية التي تم اختيارها وقياسات الأداء المحددة، التي تؤثر تقدم المنظمة اتجاه رؤيتها ورسالتها وفي إطار منظومة القيم التي تعتمدها .
- يعطي الوصف الدقيق لما يفترض القيام به، وتنفيذه بغرض إنجاز وتحقيق إستراتيجية المنظمة ونجاحها على المستوى البعيد.
- تتبنى المنظمة أهداف الأداء من قبيل ردم المهارات، زيادة تدريب العاملين، حيث يمكن لهذه الأهداف إذا ما تحققت المساهمة بتنفيذ فعال للإستراتيجية المعتمدة.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

<sup>1</sup>حاكم محسن الربيعي، وآخرون، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، الأردن، 2011، ص145.

<sup>2</sup>نادية سعودي، وآخرون، مرجع سابق، ص4.

<sup>3</sup>وائل محمد صبحي إدريسين وآخرون، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2009، ص2012.

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعنا حيث تم تقسيم المبحث إلى مطلب الأول عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية أما الثاني مناقشة الدراسات السابقة

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سوف نقوم بعرض مختلف الدراسات التي تطرقت لموضوع أثر حوكمة المؤسسة على أداء البنوك التجارية

#### أ. الدراسات باللغة العربية

1. دراسة سمية عبد الحق (2017) بعنوان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية التي تهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية وتمثلت عينتها في مجموعة من البنوك التجارية الجزائري لولاية المسيلة، وكالة بوسعادة وكالة البنك الخارجي الجزائري BEA، وكالة البنك الوطني BNA، بنك التنمية المحلية BDL وكالة بنك الفلاحة، استخدمت أداة الاستبيان في جمع المعلومات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة أن للحوكمة أثر في تحسين الأداء من خلال زيادة كفاءة البنوك وذلك من خلال توفير السيولة والفعالية في تحقيق الربحية والحد من الفساد المالي والإداري ومن أهم توصيات ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة لأن من تجارب الدول تبين أن لها دور إيجابي<sup>1</sup>.

2. دراسة محمد أحمد بوعنزه (2017) بعنوان « أثر الحاكمية المؤسسية على المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية وتمثلت عينتها في مجموعة من بنوك المدرجة في بورصة معان البالغ عددها 13 بنك استخدمت تحليل البيانات (Panel Analysis) وقد ظهرت نتائج وجود أكثر ودلالة إحصائية حجم مجلس الإدارة، تركيبية مجلس الإدارة ونسبة الملكية على المخاطر الائتمانية بينما لا يوجد أثر ودلالة إحصائية لإزدواجية عمل المدير التنفيذي على المخاطر الائتمانية وقد أوصت الدراسة بأن على البنوك الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بتقليل المخاطر ودراسة المتغيرات بعناية مما ينعكس هذا على الأداء المالي للبنك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سمية عبد الحق، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص : مالية ونقود كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

<sup>2</sup> محمد أحمد بوعنزه، أثر حاكمية المؤسسة على مخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التمويل، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، آذار 2017.

3. دراسة (محمد لمبارك شرفه 2017) بعنوان: « أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي والتي تهدف إلى أثر تطبيق الحوكمة وفقاً لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية على أداء البنوك الناشطة في الجزائر كون هذه المبادئ تعتبر عنصر فعال ومؤثر في نشاط هذه البنوك وتمثلت عينتها في أربعة من البنوك التجارية الجزائرية لولاية ورقلة، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الخليج، بنك سوسيتي جنرال استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات واعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات مستخدمين نموذج انحدار المتعدد التدريجي لمعالجة إشكالية الموضوع واختيار وفرضياته توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير لمبادئ الحوكمة على أداء البنك وفعاليتها بالإضافة إلى تحديد أهم المبادئ التي تطبق في البنوك عينة الدراسة وتؤثر على أداء البنك ومن التوصيات المقترحة أنه يجب على هذه البنوك السعي والحرص على التطبيق الكلي لمبادئ، حوكمة وفقاً لمقررات لجنة بازل حول الحوكمة كونها في بيئة بنكية قوية قادرة على الدخول إلى المنافسة العالمية<sup>1</sup>.

4. دراسة بنتقة وعدلية (2018) بعنوان: « دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية والتي هدفت إلى تحليل دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية دراسة ميدانية على شركة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة<sup>2</sup>.

استخدمت أداة الاستبيان لجميع البيانات وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وفق المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن لمبادئ الحوكمة دور كبير في تعزيز وتحسين أدائها المالي وبالتالي تحسين مكانة المؤسسة في بلوغ أهدافها المالية.

5. دراسة: خليفة محمدي (2019) بعنوان « دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لولاية ورقلة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك الجزائري الخارجي BEA، بنك الوطني الجزائري BNA وبنك التنمية المحلية BDT وقرض الشعبي الجزائري CPA وبنك السلام استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج أهمها أن مختلف مبادئ الحوكمة لها علاقة

<sup>1</sup> محمد لمبارك شرفه، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص مالية وبنوك، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

<sup>2</sup> دراسة بنتقة وعدلية (2018) بعنوان: « دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية والتي هدفت إلى تحليل دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية دراسة ميدانية على شركة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة.



طردية وموجبة بالأداء المالي في البنوك التجارية محل الدراسة لاسيما الإفصاح والشفافية ومسؤوليات ومهام مجلس الإدارة والرقابة والتدقيق المالي ومن أهم التوصيات على البنوك التجارية توعية الموظفين على أهمية الحوكمة في القطاع المصرفي.<sup>1</sup>

### ب. الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة: J. Augusto Felicio (2016) بعنوان: « Corporate Crovnanance and the Performance Of Commercial Banks تهدف هذه الورقة دور آليات حوكمة البنوك التجارية المالية وأداء وجودة القروض وتمثلت عينتها في 32 بنوك تجارية مدرجة في المملكة المتحدة البيانات المشار إليها لفترة ما قبل الأزمة واستخدمت QCA الضبابية لتحليل عينة وكان من أبرز نتائجها أن مجموعات مختلفة من آليات الحوكمة يمكن أن تسفر عن مالية مماثلة أداء وجودة القروض هذا البحث يساهم في فهم أفضل لعلاقات بين آليات الحوكمة المصرفية والأداء المالي والقرض.<sup>2</sup>

2. دراسة Berrani Mokhtaria, Hacimi Ishaq (2021) بعنوان: « the role of corporate governance in improving the banks financial Performance empirical evidence from tisted banks in the Saudi market » تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين حوكمة الشركات والأداء المالي وتمثلت عينتها في 10 بنوك مدرجة في السوق المالية السعودية خلال الفترة 2008-2019 و استخدمت نموذج Panel-Data لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها أن حوكمة الشركات لها تأثير معنوي على الأداء المالي للبنوك من خلال الأبعاد التالية: حجم مجلس الإدارة، تكوين مجلس الإدارة اجتماعات مجلس الإدارة، جنة المراجعة واجتماعات لجنة المراجعة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

سوف يتم طرح في هذا المطلب أهم الاتفاقات و الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تم توضيح الفجوة العلمية التي ستعالجها الدراسة الحالية وفيما تختلف هاته لدراسة عن الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> خليدة محمدي، دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائري، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.

<sup>2</sup> J. Augusto Felicio, Corporate Crovnanance and the Performance Of Commercial Banks, Journal of small Business Strategy, 2016

<sup>3</sup> Berrani Mokhtaria, Hacimi Ishaq) the role of corporate governance in improving the banks financial Performance empirical evidence from tisted banks in the Saudi market, University of Lisbon 2021

## أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

جاء الاختلاف الأساسي لهذه الدراسة على الدراسات الأخرى في الموضوع الذي تم تقديمه لمختلف الفرضيات حيث لديها خصوصية مميزة فقد تم طرح فرضيات حول أثر الحكومة المؤسسة على الأداء البنوك عينة الدراسة ومن ثم فرض وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر الحوكمة مع الأداء لهذه البنوك محل الدراسة ومن بين الدراسات التي كانت قريبة من الموضوع هي الدراسة سمية عبد الحق هدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية، دراسة خليفة محمدي هدفت إلى دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية

دراسة J. Augusto Felicio : يهدف إلى دور آليات حوكمة البنوك التجارية المالية أداء وجود القروض.

دراسة «Berrani Mokhtaria, Hacini Ishaq» تهدف إلى تحديد العلاقة بين الحوكمة الشركات ولأداء المالي جاء الاختلاف الآخر لهذه الدراسة في البلد محل الدراسة أو الذي ينتمي إلى عينة الدراسة حيث أجريت عينة على موظفي البنك عينة من البنوك التجارية لولاية أدرار كذلك هي محل الإقامة من جهة ومن جهة أخرى الاختلاف يمكن في فترة الدراسة على هذه العينة والتي هي بداية سنة 2022 اتفقت كل هاته الدراسات في اختيار العينة حيث تطبيق الدراسة على عينة من البنوك باستثناء دراسة بنقة وعدلية التي طبقت على شركة مطاحن الحضنة.

تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة أنه الاعتماد على الاستبيان على غرار الدراسات السابقة التي اعتمدت عليه حيث تم تقسيم هذه الاستبيان على عدد المحاور الخاصة بالموضوع وكذلك اعتمدت على الأدوات الإحصائية المختلفة.

## ثانياً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة مع موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب هاته الجوانب التي يمثل الفجوة العملية التي تعالجها الدراسة الحالية من حيث الهدف ستركز بشكل كبير على أثر الحوكمة على الأداء البنك كذلك في عينة الدراسة ستعتمد على عينة من البنوك لولاية أدرار.



## خلاصة

تشكل الحوكمة المصرفية مجموعة من القواعد والأسس ومختلف أنواع الرقابة من أجل تقييد الالتزامات والحد منها في البنوك وهذه لحماية حقوق المساهمين وهذا عبر الإدارة الرشيدة والسلمية وتتبع قواعد الممارسات محكمة مثل الشفافية والإصلاح وعليه الاعتماد على حوكمة جيدة داخل البنوك مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء وزيادة المنافسة وتحقيق الأهداف المسطرة وهذا عن طريق مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية داخل البنك للكشف عن مختلف الأخطاء وتصويبها ومكافحتها من أجل حماية مصالح الأطراف المختلفة في البنك وخاصة رفع من الأداء المالي في البنك وضمان سلامة النظام المالي.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصل السابع إلى المفاهيم المتعلقة الحوكمة والأداء وكذا الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري أثر حوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية مع الواقع العملي .

ولإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة سوف نتناول من خلال هذا الفصل كلاً من العينة ومجتمع الدراسة وطريقة جمع وتلخيص المعطيات التعريف بمتغيرات الدراسة وكذا الأدوات الاحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات المجموعة كما يستم عرض تحليل تفسير ومناقشة نتائج الدراسة وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين .

المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ، المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الطريقة المعتمدة والأدوات التي سوف نستخدمها في الدراسة التطبيقية حيث تضمن هذا المبحث مطلبين المطلب الأول الذي يتم فيه تعريف المجتمع والعينة المختارة، والمنهج الذي سوف نستخدمه أما المطلب الثاني فيتضمن الأدوات المستخدمة للدراسة.

#### المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية

##### أولاً: مجتمع الدراسة والعينة

الدراسة التي يتم التحضير لها تتعلق بمجموعة معينة والتي يطلق عليها المجتمع الدراسة، فلا يمكن أن تكون هذه الدراسة لديها معنى إلا إذا كانت تتعلق بتحديد المجتمع بدقة حتى يتم استخراج النتائج واختيار الفرضيات بشكل جيد.

من أجل تحديد مجتمع الدراسة ثم الاعتماد كحد أدنى أن يكون الشخص المستجوب موظف في البنك وذلك حتى يتسنى قبوله في المشاركة ضمن عينة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الأفراد الذين لهم علاقة بالجانب المالي والمحاسبي والعاملين في الوكالات لأربعة لبنوك تجارية جزائرية متواجدة في ولاية ادرار.

##### عينة الدراسة:

نظراً لوجود صعوبة في تحديد حجم مجتمع الدراسة بدقة تم تحديد عينة عشوائية قوامها 50 موظف في قطاع البنوك بولاية ادرار من مختلف الأفراد المجتمع محل الدراسة حيث تم القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة عليهم وقد أمكن من تحديد حصر لمختلف هذه البنوك الناشطة لولاية ادرار والتي عددها أربعة بنوك وقد كانت كما يلي:

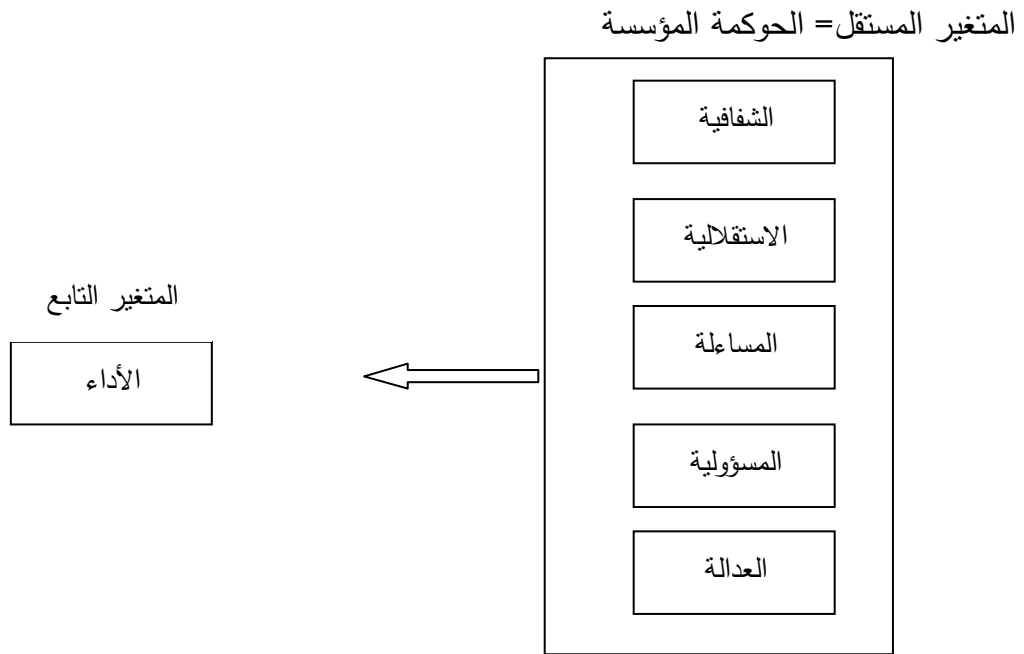
- بنك التنمية المحلية BDL.
- بنك السلام SALAM.
- بنك الخليج AGB
- بنك الوطني الجزائري.

وبعد توزيع 50 استبانة على جميع أفراد العينة حيث تم استرداد 40 استبانة صالحة وخاضعة للدراسة بعد استبعاد الاستبانات الملغاة نظراً لعدم توفر الشروط المطلوبة منها والتي كان عددها 10 استبانات ولقد تم الاهتمام باختيار شريحة الأفراد لفئات عينة الدراسة بعناية فائقة، وذلك بهدف التمكن من الوصول على أكبر قدر ممكن من النتائج الواقعية و المقيدة لدراستنا

ثانياً: نموذج ومتغيرات الدراسة

1. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) يمثل نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

2. متغيرات الدراسة: تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: وتتمثل في الحوكمة المؤسسة وهي:
  - أ. الشفافية.
  - ب. الاستقلالية.
  - ت. المساءلة.
  - ث. المسؤولية.



ج. العدالة.

- المتغير التابع: والذي يتمثل في الأداء البنك.

ثالثاً: المنهج المتبع:

تم اختيار المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره يلائم دراستنا الميدانية التي تريد من خلالها وصف العينة، وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة

إن جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالموضوع المراد دراسته واختيار الوسائل التي تعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة الموضوع والهدف المراد الوصول إليه هو وجود أثر حوكمة المؤسسات على الأداء البنك وتماشياً مع الموضوع تم الاستعانة بالمقابلة والاستبانة.

**1. المقابلة:** تمت مقابلة شخصية لمدير البنك من أجل الحصول على بعض المعلومات.

**2. الاستبانة:** تم اختيار الاستبانة: كونها الأداة الرئيسية لدراسة موضوع محل الدراسة، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وقصد تسهيل الدراسة حيث تم تصميم وتطوير هذا الاستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات اللازمة، حيث تم إعداد الاستبيان.

بناء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري واعتماداً على الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من العبارات التي تساعد الاجابة على فرضيات الدراسة

**2. 1. محتويات الاستبانة:**

الجزء الأول: تضمن مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسب ما يتطابق معه.

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من محورين.

المحور الأول: تضمن عبارات خاصة بالحوكمة المؤسسة ويتكون من 20 عبارة موزعة كآتي:

البعد الأول الشفافية تضمن 4 عبارات من 1 إلى 04.

البعد الثاني الاستقلالية تضمن 4 عبارات من 5 إلى 8.

البعد الثالث المساءلة تضمن 4 عبارات من 9 إلى 12

البعد الرابع المسؤولية ضمن 4 عبارات من 13 إلى 16

البعد الخامس العدالة تضمن 4 عبارات من 17 إلى 20

المحور الثاني وقد تضمن 08 عبارات المتعلقة بالأداء

### 1. مقياس الدراسة

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام نموذج ليكرات الخماسي.

### الجدول رقم (01) : يوضح مقياس ديكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويهدف الحصول على المتوسط المرجح لمقياس ليكرات الخماسي تم حساب المدى بحساب الفرق بين أكبر درجة وأصغر درجة (4=1-5) تم قسمة المدى على عدد درجات المقياس (0.8 = 4/5) وإضافة أصغر درجة (1)

وتم تشكيل جدول متوسطات مرجحة كالتالي:

### الجدول رقم (02): يوضح المتوسطات المرجحة

الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً.
المتوسط الحسابي	1.80	2.69	3.4	4.20	5
المتوسط	ما بين 1 و	ما بين 1.80 و	ما بين 2.6 و	ما بين 3.4 و	ما بين 4.20 و

المصدر : من إعداد الطالبتين

2. 3 صدق الأدوات وثباتها

قبل توزيع الاستبيان على أفراد عينة المجتمع تم تأكد من صدق وثبات هذه اللأدات من خلال مايلي:

الصدق الظاهري: بعد إنجاز الاستبيان بناء على الدراسات السابقة تم عرضه على الأستاذة المشرفة من أجل التحكيم، وبعد الاطلاع على الملاحظات تم إعداد صياغة العبارات وتعديلها حسب آراء الأستاذة المشرفة.

الاتساق الداخلي: حيث تم التأكد من الاتساق الداخلي لكل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع محورها وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (03) يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الحوكمة" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
1.	يوفر البنك قواعد دقيقة من الخدمات التي يقدمها	0.201
2.	تتسم التقارير المقدمة من قبل البنك بالوضوح	0.698
3.	يقدم البنك المعلومات التي يطلبها المستثمرون دون تأخر	0.397
4.	يقوم البنك بتقديم معلومات ملائمة باحتياجات مستخدمي	0.62
5.	يمنع البنك خطئه السنوية في ضوء رؤيته الخاصة بعيداً عن الضغوط الخارجية	0.422
6.	يتمتع العاملون في البنك بالاستقلالية في أداء المهام و الواجبات الموكلة إليهم	0.607
7.	تضمن الأنظمة والتعليمات التي يصدرها البنك الاستقلال الإداري في وحدات البنك المختلفة	0.772
8.	هناك فصل بين وظيفتين رئيس مجلس الإدارة والمدير	0.645
9.	توجد في البنك آلية معتمدة لمساءلة جميع المستويات الإدارية	0.445
10.	يعمل البنك على محاسبة العاملين عند وجود خلل او تقصير	0.589
11.	يعمل البنك على تفعيل المساءلة في ضوء تعليمات البنك	0.602
12.	يشكل البنك لجاناً تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية بحيادية على جميع المستويات الإدارية	0.445
13.	يهتم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق معايير متفق عليها في المعاملات المتعلقة بأصحاب حقوق الأقلية وضمان حقوقهم	0.698
14.	يقوم البنك بتوضيح خطوط المسؤوليات بشكل واضح ودقيق	0.55

0.454	15. يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك بالاجتهاد من الأمور المتعلقة بيسير عمل البنك بموضوعية كل حسب سلطانه
0.697	16. توجد في البنك لجنة لإدارة المخاطر تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك
0.641	17. يعتمد البنك نظام حوافز يحقق العدالة بين العاملين
0.307	18. تتم عمليات الترقية في البنك في ضوء كفاءة وحبو العاملين
0.401	19. يوفر البنك فرض التطور والنمو المهني لجميع العاملين فيه
0.611	20. يوفر البنك الفرصة لجميع المساهمين باستخدام حقوقهم كما ورد قانون الشركاء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (04) يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
1.	يسعى البنك إلى زيادة النمو الاجمالي في العوائد السنوية	0.449
2.	يعتمد البنك استراتيجيات تخفيض التكاليف في طرح منتوجاته	0.478
3.	يسعى البنك إلى زيادة النمو في حصته السوقية	0.322
4.	يسعى البنك لزيادة أصوله الاجمالية	0.631
5.	البنك لديه كفاءة في اتخاذ قراراته الاستثمارية من خلال الارياح المحققة سابقاً	0.723
6.	يعمل البنك على جذب الاستثمارات من خلال العائد على حقوق الملكية	0.658
7.	لدى البنك القدرة على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة	0.651
8.	البنك لديه القدرة على مواجهة الالتزامات الفورية من خلال توفره على سيولة معتبرة	0.401

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إختبار ثابت أداة الدراسة: تم التحقيق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل الثبات ألف كرونباخ وقد جاءت نتيجة كمايلي:

الجدول رقم (05): يوضح الثبات بطريقة ألفا كرومباخ

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات
المجموع الكلي للمحور الأول	20	0.648
المجموع الكلي للمحور الثاني	08	0.608
المجموع الكلي لعبارات الاستبيان	28	0.780

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج spss

يلاحظ من الجدول أن كل من المحور الأول والثاني والاستبيان أن كليهما يتسم بالثبات، وهذا ما توضحه قيمة معامل الثبات للمحورين، المحور الأول كانت قيمته 0.648 والمحور الثاني قيمته 0.608.

ثانياً: الأدوات الاحصائية المستخدمة لتوصل إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات التي سوف تجمعها، سيتم الاعتماد على طرق الاحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وترميزها وإدخالها للبرنامج SPSS وتشمل هذه الأدوات على:

1. استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة عدد إجابات أفراد العينة حسب كل متغير.
2. الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إلى أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد العينة.
3. معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقياس المستخدمة.
4. معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة و علاقة إرتباط العبارات مع محاورها.
5. استخدام معامل الانحدار الدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحليل الفرضيات.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

تتطرق في هذا المبحث إلى تحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة وحسب إجاباتهم حول الاستبيان، وبغرض القيام بتحليل بيانات الدراسة، ثم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج النتائج وتلخيصها

### المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1. متغير الجنس: كانت توزيع مفردات العينة حسب الجنس كمايلي:

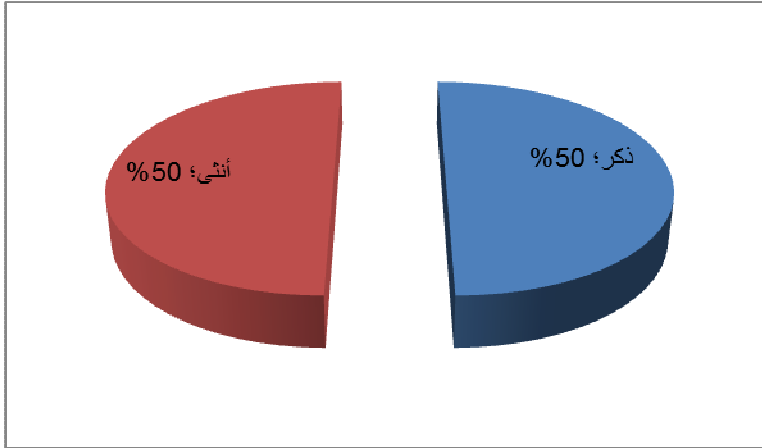
الجدول (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	20	50
أنثى	20	50
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الاناث في عينة الدراسة

الشكل رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

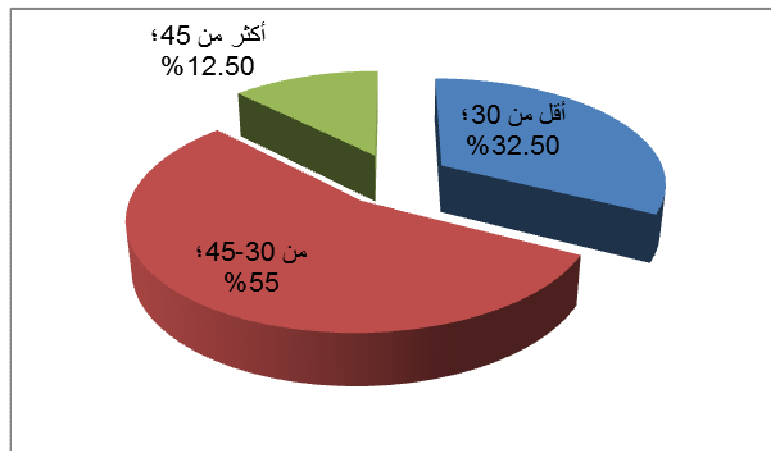
الجدول (07): يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30	13	32.5
من 30-45	22	55
أكثر من 45	5	12.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول الفئة الأولى (أقل من 30) سنة عدد أفرادها (13) بنسبة 32.5% والفئة الثانية (30-45) سنة عدد أفرادها (22) بنسبة 55% أما الفئة الثالثة (أكبر من 45) سنة عدد أفرادها (5) بنسبة 12.5%.

الشكل رقم (03) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. متغير المؤهل: كانت توزيع مفردات العينة حسب المؤهل كمايلي:

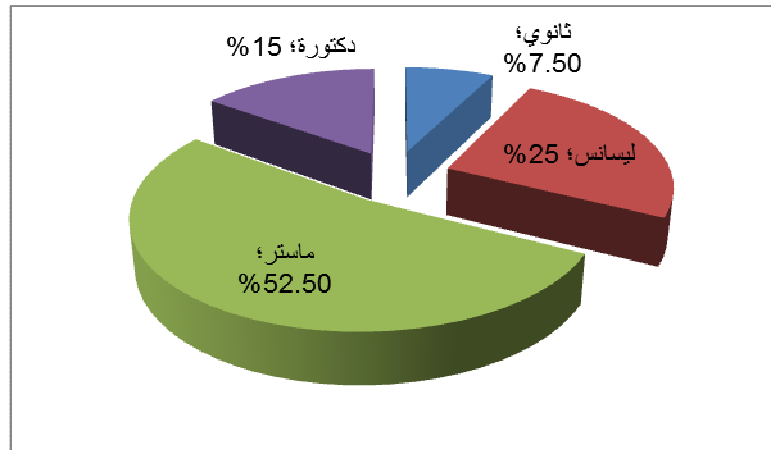
الجدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	3	7.5
ليسانس	10	25
ماستر	21	52.5
دكتورة	6	15
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة مؤهلهم العلمي مستوى جامعي ماستر بنسبة 52.5% ثم تليها نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة 25% وتليها نسبة 15% دكتورة وتليها نسبة 7.5% ثانوي

الشكل رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss27

4. متغير التخصص العلمي: كانت توزيع مفردات العينة حسب التخصص العملي

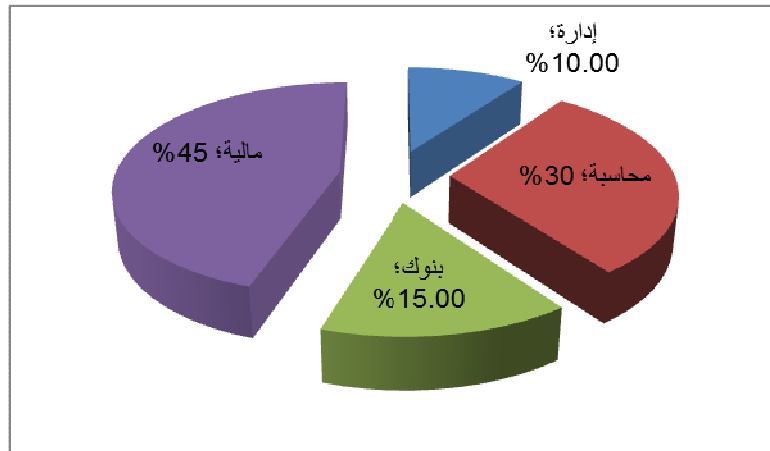
الجدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إدارة	4	10
محاسبة	12	30
بنوك	6	15
مالية	18	45
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر لنا الجدول أن أفراد العينة الذي تخصصهم مالية عدد أفرادها 18 بنسبة 45% محاسبة (12) بنسبة 30% ثم تأتي المرتبة الثالثة تخصص بنوك (6) بنسبة 15% تليها إدارة (4) بنسبة 10%

الشكل رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



5. متغير الوظيفة: كانت توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

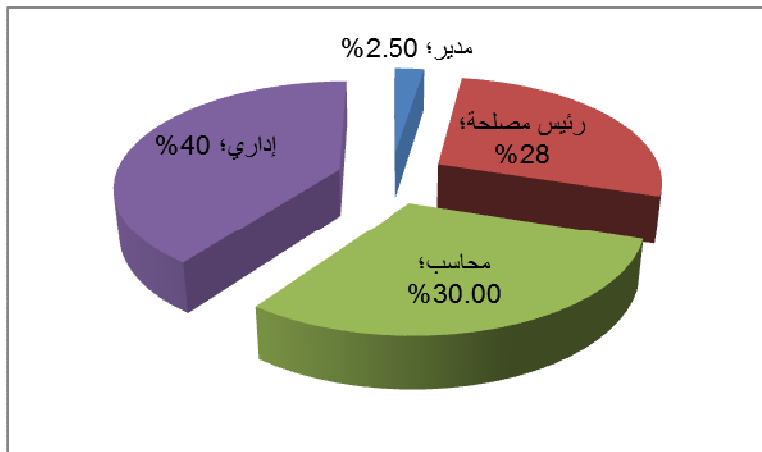
الجدول رقم (10) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	2.5
رئيس مصلحة	11	27.5
محاسب	12	30
إداري	16	40
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا الجدول أن أكبر فئة هي فئة إداري والذي بلغ عدد أفرادها (16) بنسبة 40% تم تليها فئة محاسب عدد أفرادها (12) بنسبة 30% ثم تليها فئة رئيس مصلحة عدد أفرادها (11) بنسبة 27.5% والأخير فئة مدير عدد أفرادها (1) بنسبة 2.5%.

الشكل رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: تحليل البيانات

وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات المتعلقة بكل محاور الاستبيان على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة.

1.استجابة أفراد العينة للمحور الأول: وقد تم تقسيم المحور الأول إلى 05 أبعاد وكانت نتائج كل بعد كمايلي:

أ. البعد الأول: الشفافية

الجدول رقم (11) يمثل إجابات أفراد العينة حول بعد الشفافية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
1.	يوفر البنك قواعد دقيقة من الخدمات التي يقدمها	4.13	0.463	عالية
2.	تتم التقارير المقدمة من قبل البنك بالوضوح	3.05	1.300	متوسطة
3.	يقدم البنك المعلومات التي يطلبها المستثمرون دون تأخير	3.20	1.181	متوسطة
4.	يقوم البنك بتقديم معلومات ملائمة باحتياجات	3.05	1.467	متوسطة
	المتوسط الاجمالي لبعد الشفافية	3.3563	0.87502	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتفوقون حول الشفافية وقد حققت نسبة قبول متوسطة، إذا بلغ المتوسط الحسابي 3.3563 وانحراف المعياري 0.87502 كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة حول العبارات كانت كالتالي:

العبارة رقم 01: بلغ متوسطها الحسابي 4.13 وانحراف معياري قيمته 0.463 واحتلت المرتبة الاولى بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 02: بلغ متوسطها الحسابي 3.05 وانحراف معياري 1.300 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول متوسطة ويتضح أن أفراد العينة يتفوقون حول هذه العبارة.

العبارة رقم 03: بلغ متوسطها الحسابي 3.20 وانحراف المعياري 1.181 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول متوسطة.

العبارة رقم 04: بلغ متوسطها الحسابي 3.05 وانحراف المعياري 1.467 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول متوسطة.

بعد الرابع: المسؤولية:

الجدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
13	يهتم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق معايير متفق عليها في المعاملات المتعلقة بأصحاب تفوق الأقلية وضمان حقوقهم	3.72	0.905	عالية
14	يقوم البنك بتوضيح خطوط المسؤوليات بشكل واضح ودقيق	3.92	0.888	عالية
15	يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك بالاجتهاد في الأمور المتعلقة بسير عمل البنك بموضوعية كل حسب سلطاته	3.35	1.388	متوسط
16	توجد في البنك لجنة لإدارة المخاطر تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية	3.52	1.219	عالية
	المتوسط الإجمالي لبعد المسؤولية	3.5313	0.71385	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتفقون حول المسؤولية وقد حققت نسبة قبول عالية إذا بلغ المتوسط الحسابي 3.5313 وانحراف المعياري 0.71385 كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة مبحوثي الدراسة العبارات كانت كالتالي:

العبارة رقم 13: بلغ متوسطها الحسابي 3.72 وانحراف المعياري 0.905 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 14: بلغ متوسطها الحسابي 3.92 وانحراف المعياري 0.888 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية ويتضح أن أفراد العينة يتفقون حول هذه العبارة.

ب. البعد الثاني: الاستقلالية

الجدول رقم (12) يمثل إجابات الأفراد العينة حول البعد الاستقلالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
5.	يضع البنك خطته السنوية في ضوء رؤيته الخاصة بعيداً عن الضغوط الخارجية	3.20	1.488	متوسطة
6.	يتمتع العاملون في البنك بالاستقلالية في أداء المهام والواجبات	3.75	0.981	عالية
7.	تضمن الأنظمة والتعليمات التي يصدرها البنك الاستقلال الإداري في وحدات البنك المختلفة	3.70	1.018	عالية
8.	هناك فصل بين وظيفتين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للبنك	2.93	1.474	متوسطة
	المتوسط الاجمالي لبعد الاستقلالية	3.3938	0.91267	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم 05: بلغ متوسطها الحسابي 3.20 وانحراف معياري قيمته 1.488 واحتلت المرتبة الرابع بدرجة قبول متوسطة

العبارة رقم 6 بلغ متوسطها الحسابي 3.75 وانحرافها المعياري قيمته 0.981 واحتلت المرتبة الاولى بدرجة قبول عالية

العبارة رقم 07 : بلغ متوسطها الحسابي 3.70 وانحراف معياري قيمته 1.018 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية

العبارة رقم 08 بلغ متوسطها الحسابي 2.93 وانحراف المعياري قيمة 1.474 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول متوسطة

بعد الثالث: المساءلة

الجدول رقم (13): يمثل إجابات أفراد العينة حول بعد المساءلة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
9	توجد في البنك معتمد لمساءلة جميع المستويات الإدارية	3.50	1.155	عالية
10	يعمل البنك على محاسبة العاملين عند وجود خلل	3.90	1.057	عالية
11	يعمل البنك على تفعيل المساءلة في ضوء تعليمات البنك المركزي الجزائري	3.23	1.442	متوسط
12	يشكل البنك لجاناً تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية بحيادية على جميع المستويات الإدارية	3.35	1.231	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتفقون حول المساءلة وقد حققت نسبة قبول عالية، إذا بلغ المتوسط الحسابي 3.4938 وانحراف المعياري 0.86322 كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة حول العبارات كانت كالتالي:

العبارة رقم 09: بلغ متوسطها الحسابي 3.50 وانحراف معياري قيمته 1.155 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 10: بلغ متوسطها الحسابي 3.90 وانحراف معياري 1.057 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية ويتضح أن أفراد العينة يتفقون حول هذه العبارة.

العبارة رقم 11: بلغ متوسطها الحسابي 3.23 وانحراف المعياري 1.441 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول متوسط.

العبارة رقم 12: بلغ متوسطها الحسابي 3.35 وانحراف المعياري 1.231 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول متوسط.

بعد الرابع: المسؤولية:

الجدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
13	يهتم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق معايير متفق عليها في المعاملات المتعلقة بأصحاب تفوق الأقلية وضمان حقوقهم	3.72	0.905	عالية
14	يقوم البنك بتوضيح خطوط المسؤوليات بشكل واضح ودقيق	3.92	0.888	عالية
15	يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك بالاجتهاد في الأمور المتعلقة بسير عمل البنك بموضوعية كل حسب سلطاته	3.35	1.388	متوسط
16	توجد في البنك لجنة لإدارة المخاطر تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية	3.52	1.219	عالية
	المتوسط الإجمالي لبعء المسؤولية	3.5313	0.71385	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتفقون حول المسؤولية وقد حققت نسبة قبول عالية إذا بلغ المتوسط الحسابي 3.5313 وانحراف المعياري 0.71385 كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة مبحوثي الدراسة العبارات كانت كالتالي:

العبارة رقم 13: بلغ متوسطها الحسابي 3.72 وانحراف المعياري 0.905 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 14: بلغ متوسطها الحسابي 3.92 وانحراف المعياري 0.888 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية ويتضح أن أفراد العينة يتفقون حول هذه العبارة.

العبارة رقم 15: بلغ متوسطها الحسابي 3.35 وانحراف المعياري 1.388 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول متوسطة.

العبارة رقم 16: بلغ متوسطها الحسابي 3.52 وانحراف المعياري 1.219 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية.

البعد الخامس: العدالة:

الجدول رقم (15) يمثل إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
17	يعتمد البنك نظام حوافز يحقق العدالة بين العاملين	3.90	0.955	عالية
18	يوفر البنك فرص التطور والنمو المهني لجميع العاملين فيه	3.60	0.955	عالية
19	يوفر البنك فرص التطور والنمو المهني لجميع العاملين فيه	3.13	1.436	متوسط
20	يوفر البنك الفرصة لجميع المساهمين باستخدام حقوقهم كما ورد قانون الشركات	3.08	1.328	متوسطة
	المتوسط الاجمالي لبعد العدالة	3.4250	0.79703	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتفقون حول العدالة وقد حققت نسبة قبول عالية إذا بلغ المتوسط الحسابي 3.4250 وانحراف المعياري 0.79603 كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحثين الدراسة حول العبارات كانت كالتالي:

العبارة رقم 17: بلغ متوسطها الحسابي 3.90 وانحراف المعياري 0.955 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 18: بلغ متوسطها الحسابي 3.60 وانحراف المعياري 0.955 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 19: بلغ متوسطها الحسابي 3.13 وانحراف المعياري 1.436 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول متوسطة.

العبارة رقم 20: بلغ متوسطها الحسابي 3.08 وانحراف المعياري 1.328 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول متوسطة.

2. استجابة أفراد العينة للمحور الثاني : الذي يعبر عن الأداء والذي تضمن 08 عبارات

الجدول رقم (16) يمثل توزيع إجابات أفراد العينة حول محور الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
01	يسعى البنك إلى زيادة النمو الاجمالي في العوائد السنوية	3.85	1.145	عالية
02	يعتمد البنك استراتيجيية تخفيف التكاليف في طرح منتجاته	3.97	0.862	عالية
03	يسعى البنك إلى زيادة النمو في حصته السوقية	3.95	0.986	عالية
04	يسعى البنك لزيادة أصوله الإجمالية	3.65	1.001	عالية
05	البنك لديه كفاءة في اتخاذ قراراته الاستثمارية من خلال الأرباح المحققة سابقاً	3.40	1.336	عالية
06	يعمل البنك على جذب الاستثمارات من خلال العائد على حقوق الملكية	3.90	1.128	عالية
07	لدى البنك القدرة على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة	4.10	1.128	الية
08	البنك لديه القدرة على مواجهة الالتزامات الفورية من خلال توفره على سيولة معتبرة	3.55	1.358	عالية
	المتوسط الاجمالي	3.7969	0.67385	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات محور الأداء كانت ضمن فئة درجة عالية.

لأن المتوسط الحسابي 3.7969 يدخل ضمن المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخامس (ما بين 3.40 و 4.20) وانحراف المعياري قدره 0.67385، مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة يتفوقون حول أن المؤسسة تسعى للأداء بدرجة عالية أما متوسطات العبارات فجاءت كالتالي:



العبارة رقم 01: بلغ متوسطها الحسابي 3.85 وانحراف المعياري 1.145 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 02: بلغ متوسطها الحسابي 3.97 وانحراف المعياري 0.862 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 03: بلغ متوسطها الحسابي 3.95 وانحراف المعياري 0.986 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 04: بلغ متوسطها الحسابي 3.40 وانحراف المعياري 1.336 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 06: بلغ متوسطها الحسابي 3.90 وانحراف المعياري 1.128 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 07: بلغ متوسطها الحسابي 4.10 وانحراف المعياري 1.128 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية.

العبارة رقم 08: بلغ متوسطها الحسابي 3.55 وانحراف المعياري 1.358 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة قبول عالية.

#### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها

في هذا المطلب سوف يتم تحليل نتائج ومناقشة فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات بالدراسة

1. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للشفافية على الأداء

لاختبار هذا الفرض يستعرض الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (17): نتائج الانحدار الخطي البسيط للاختبار الفرضية الأولى

المتغير التابع الأداء

القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التجديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	المتغير المستقل الشفافية
0.000	7.735	0.169	0.000	2.781	0.317	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة أحصاء ستودنت سجلت 2.781 وبقية احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوي الأسمية 0.05 معامل الانحدار معنوي أما جودة النموذج فكان معامل التجديد سجل 16.9% وهي قيمة متدنية وبالنسبة للمعنوية الإجمالية فقد سجل مؤشر فيشر قيمة 7.735 قيمة احتمالية 0.000 أي ان معاملات النموذج كلها معنوية وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أن يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير الشفافي على المتغير التابع الأداء اختبار الفرضية الثانية:

2. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على توجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير الاستقلالية على المتغير التابع الأداء لاختبار هذا الفرض يستعرض الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط التالي:

الجدول رقم (18) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

المتغير التابع الأداء

القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التجديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	المتغير المستقل الاستقلالية
0.003	4.445	0.105	0.003	2.108	0.239	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة احصاء ستودنت سجلت 2.108 وبقية احتمالية 0.003 أقل من مستوى المعنوي الاسمية 0.05 معامل الانحدار معنوي أما جودة النموذج فكان معامل التجديد سجل 10.5% وهي قيمة متدنية وبالنسبة للمعنوية الاجمالية فقد سجل مؤشر فيشر قمة 4.445 بقيمة احتمالية 0.003 أي أن معاملات النموذج كلها معنوية وعليه يقبل الفرضية من الأول الذي ينص على أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير الاستقلالية على المتغير التابع الأداء.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمساءلة على الأداء لاختبار هذا الفرض يستعرض الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير التابع الأداء

القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التجديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	المتغير المستقبل المساءلة
0.007	8.170	0.177	0.007	2.858	0.329	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة أحصاء ستودنت سجلت 2.858 وبقية احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوي الاسمية 0.05 معامل الانحدار معنوي أما جودة النموذج فكان معامل التجديد سجل 17.7% وهي قيمة متدنية وبالنسبة للمعنوية الإجمالية فقد سجل مؤشر فيشر قيمة 8.170 بقيمة احتمالية 0.000 أي ان معاملات النموذج كلها معنوية وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أن يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير المساءلة على المتغير التابع الأداء.

### 4. اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمسؤولية على الأداء لاختبار هذا الفرض يستعرض الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (20) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة

القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التجديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	المتغير المستقل المسؤولية
0.001	5.841	0.133	0.001	2.417	0.345	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة أحصاء ستودنت سجلت 2.417 وبقية احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوي الأسمية 0.05 معامل الانحدار معنوي أما جودة النموذج فكان معامل التجديد سجل 13.30% وهي قيمة متدنية وبالنسبة للمعنوية الإجمالية فقد سجل مؤشر فيشر قيمة 5.841 قيمة احتمالية 0.000 أي ان معاملات النموذج كلها معنوية وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أن يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير المسؤولية على المتغير التابع الأداء.

5. اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للعدالة على الأداء لاختبار هذا الفرض يستعرض الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة

القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التجديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	المتغير المستقل العدالة
0.020	5.888	0.134	0.020	2.426	0.310	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة أحصاء ستودنت سجلت 2.426 وبقية احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوي الأسمية 0.05 معامل الانحدار معنوي أما جودة النموذج فكان معامل التجديد سجل 13.40% وهي قيمة متدنية وبالنسبة للمعنوية الإجمالية فقد سجل مؤشر فيشر قيمة 5.888

قيمة احتمالية 0.000 أي ان معاملات النموذج كلها معنوية وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أن يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير العدالة على المتغير التابع الأداء.

6. اختبار الفرضية السادسة:

تنص الفرضية الثانية على توجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير الاستقلالية على المتغير التابع الأداء لاختبار هذا الفرض يستعرض الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط التالي:

الجدول رقم (22) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية السادسة

المتغير التابع الأداء						المتغير المستقل الحوكمة
القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	احصاء ستودنت	معامل الانحدار	
0.000	15.394	0.312	0.000	3.923	0.59	

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة أحصاء ستودنت سجلت 3.923 وبقية احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوي الأسمية 0.05 معامل الانحدار معنوي أما جودة النموذج فكان معامل التجديد سجل 31.2% وهي قيمة متدنية وبالنسبة للمعنوية الإجمالية فقد سجل مؤشر فيشر قيمة 15.394 قيمة احتمالية 0.000 أي ان معاملات النموذج كلها معنوية وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أن يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية 0.05 للمتغير الحوكمة على المتغير التابع الأداء اختبار الفرضية الثانية:

### خلاصة

قد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة وكان الهدف منه اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها من قبل.

وعليه تم البدء الجوانب الأساسي للدراسة والمتمثلة في كل من الطريقة وأدوات جمع المعلومات التي يمكن من خلالها التوصل إلى المعطيات وتلخيصها ومعالجتها وكذا تحديد عينة الدراسة.

وبعد هذه الخطوة قمنا بعض تحليل وتفسير النتائج إنطلاقاً من المعطيات التي تم تلخيصها ومعالجتها ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة

خاتمة

إن الاهتمام الذي حظيت به الحوكمة من طرف الاقتصاديين وخاصة بعد الأزمات المالية العالمية 2008 التي مست كل القطاعات و خاصة القطاع المصرفي حيث أدى إلى العديد من المخاطر وسوء التسيير ولهذا تم تعاظم لأهمية الحوكمة في الشركات والمؤسسات وخاصة في البنوك حيث أن تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع البنكي وفق تطبيق عناصرها التي تشمل الشفافية والاستقلالية والمساءلة... الخ ومنه فإن الحوكمة الجيدة والسليمة في البنوك التجارية لها أثر كبير وفعال على أداء البنوك وتحقيق الأهداف التي يسعى من أجلها.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك وعي بأهمية ابعاد حوكمة الشركات؛
- تساهم حوكمة الشركات في الحفاظ وضمان حقوق البنك والمساهمين، مما يساهم في إرساء الثقة بين أصحاب المصلحة؛
- لحوكمة الشركات دور مهم في تحقيق الاهداف؛
- التطبيق الناجح والفعال لحوكمة الشركات يساهم في تحسين الأداء.

في ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- دعوة المشرعين ومتخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية إلى توفير المعايير الحديثة التي تخدم عناصر حوكمة المؤسسات باستمرار التي تهدف الى تحسين كفاءة الاداء في البنوك التجارية الجزائرية التي تساعد الادارة في اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- تدريب مستمر للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية لمساعدتهم في تطوير قدراتهم بما يتوافق مع الواقع؛
- الاستفادة من التغذية العكسية في كل ما يتعلق بحوكمة المؤسسات في البنوك التجارية الجزائرية؛
- الالتزام بالسياسات والاجراءات التنظيمية والعمل على تحسينها لضمان وضوح وموثوقية البيانات والمعلومات في البنوك التجارية الجزائرية؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بكافة عناصر حوكمة المؤسسات في البنوك التجارية الجزائرية، وتعزيزها للمحافظة على الأصول من سوء الاستخدام وتحقيق اهداف البنوك التجارية الجزائرية.



## قائمة المصادر والمرجع

### قائمة المصادر والمراجع:

1. آمال عياري، أبو بكر خوالد، حوكمة الشركات الية الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 06، 07 ماي 2012.
2. بدسي فهيمه، مداخلة بعنوان: الحوكمة ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع و رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية أم البواقي 07-08 ديسمبر 2001.
3. بنادية سعودي، وآخرون، أثر تطبيق الحوكمة على أداء البنوك التجارية، الملتقى العلمي الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر، 2016.
4. جاو حدو رضا، مايو عبد الله، مداخلة بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم و متطلبات ضرورة لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات آفاق جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
5. حاكم محسن الربيعي، وآخرون، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة، الأردن، 2011.
6. د عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012.
7. طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ - التجارب، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
8. عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
9. علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، ط1، 01.
10. محمد عبده حافظ، "حوكمة القوى العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.
11. محمد مصطفى يسليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
12. وائل محمد صبحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء بطاقة تقويم متوازن، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، 2009 الأردن.

13. وائل محمد صبحي إدريسين وآخرون، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2009، ص2012.
- مذكرات والأطروحات**
14. خليدي محمد، دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
15. سمية عبد الحق، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص : مالية ونقود كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
16. عبد الوهاب بثقة و نور الدين عدلية، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، 2018.
17. محمد أحمد بوعنزة، أثر حاكمية المؤسسة على مخاطر الإئتمانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التمويل، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، آذار 2017.
18. محمد لمبارك شرفة، أر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص مالية وبنوك، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

### المراجع باللغة الأجنبية

1. J.Augusto Felicio, Corporate Crovernance and the Performance Of Commercial Banks, Journal of small Business Strategy, 2016.
2. Berrani Mokhtaria, Hacimi Ishaq) the role of corporate governance in improving the banks financial Performance empirical evidence from tisted banks in the Saudi market, University of Lisbon 2021.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية  
تخصص: مالية مؤسسة

في إطار إنجاز مذكر تخرج ماستر بعنوان :  
اثر حوكمة المؤسسة على أداء البنوك التجارية  
دراسة عينة من البنوك التجارية لولاية ادرار  
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية وذلك في المربع الذي  
يتفق مع رأيكم بوضع إشارة (X) علماً أن معلوماتكم ستكون سرية وتستخدم لأغراض علمية.  
شكراً لكم على حسن التعاون

الجزء الأول: المعلومات العامة

النوع:  ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 45  أكثر من 45

المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  ماستر  دكتوراة

التخصص العلمي: إدارة  محاسبة  بنوك  مالية  أخرى .....

الوظيفة: مدير  رئيس مصلحة  محاسب  عون إداري

اسم البنك الذي يعملون فيه .....

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الحوكمة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الشفافية</b>						
01.	يوفر البنك قواعد دقيقة من الخدمات التي يقدمها					
02.	تتسم التقارير المقدمة من قبل البنك بالوضوح					
03.	يقدم البنك المعلومات التي يطلبها المستثمرون دون تأخير					
04.	يقوم البنك بتقديم معلومات ملائمة باحتياجات مستخدميها					
<b>الاستقلالية</b>						

					يضع البنك خططه السنوية في ضوء رؤيته الخاصة بعيداً عن الضغوط الخارجية	05.
					يتمتع العاملون في البنك بالاستقلالية في أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم	06.
					تضمن الأنظمة والتعليمات التي يصدرها البنك الاستقلال الإداري في وحدات البنك المختلفة	07.
					هناك فصل بين وظيفتين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للبنك	08.
<b>المساءلة</b>						
					توجد في البنك آلية معتمدة لمساءلة جميع المستويات الإدارية	09.
					يعمل البنك على محاسبة العاملين عند وجود خلل أو تقصير	10.
					يعمل البنك على تفعيل المساءلة في ضوء تعليمات البنك المركزي الجزائري	11.
					يشكل البنك لجاناً تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية بحيادية على جميع المستويات الإدارية	12.
<b>المسؤولية</b>						
					يهتم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق معايير متفق عليها في المعاملات المتعلقة بأصحاب حقوق الأقلية وضمان حقوقهم	13.
					يقوم البنك بتوضيح خطوط المسؤوليات بشكل واضح ودقيق	14.
					يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك بالاجتهاد في الأمور المتعلقة بسير عمل البنك بموضوعية كل حسب سلطاته	15.
					توجد في البنك لجنة لإدارة المخاطر تهدف لتوفير عنصر الأمانة في التقارير المالية الصادرة عن البنك	16.
<b>العدالة</b>						
					يعتمد البنك نظام حوافز يحقق العدالة بين العاملين	17.
					تتم عمليات الترقية في البنك في ضوء كفاءة وخبرة العاملين	18.
					يوفر البنك فرص التطور والنمو المهني لجميع العاملين فيه	19.
					يوفر البنك الفرصة لجميع المساهمين باستخدام حقوقهم كما ورد قانون الشركات	20.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01.	يسعى البنك إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية					
02.	يعتمد البنك إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاته					
03.	يسعى البنك إلى زيادة النمو في حصته السوقية					
04.	يسعى البنك لزيادة أصوله الإجمالية					
05.	البنك لديه كفاءة في اتخاذ قراراته الاستثمارية من خلال الأرباح المحققة سابقا					
06.	يعمل البنك على جذب الاستثمارات من خلال العائد على حقوق الملكية					
07.	لدى البنك القدرة على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة					
08.	البنك لديه القدرة على مواجهة الالتزامات الفورية من خلال توفره على سيولة معتبرة					

أثر حوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية دراسة ميدانية على عينة من البنوك ادرار

## The impact of corporate governance on the performance of commercial banks, a field study on a sample of private banks

ملخص:

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية وذلك من خلال عناصر الحوكمة التي تتعلق بالشفافية والاستقلالية والمساءلة والمسؤولية والعدالة حيث كل هذه العناصر لها أثر فعال وكبير على أداء البنوك التجارية من أجل هذا تم اختبار عينة تضم أربعة من البنوك بأدرار وتوزيع الاستبيانات على موظفي هذه البنوك واعتمدنا على برنامج إحصائي SPSS لتحليل بيانات المستخدمين

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات،

### summary:

The aim of this study is to know the impact of corporate governance on the performance of commercial banks through the elements of governance related to transparency, independence, accountability, responsibility and justice.

Where all these elements have an effective and significant impact on the performance of commercial banks, for this a sample of four banks was tested in Adrar and the questionnaires were distributed to the employees of these banks, and we relied on the SPSS statistical program to analyze the users' data

**Keywords:** corporate governance،