

الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك

أ. كريمة حبيب . جامعة الوادي

ملخص :

Summary:

The research aims to shed light on the relationship between the application of corporate governance mechanisms in banking institutions and financial performance of banks through various theoretical and experimental studies on the subject.

In order to stand on the effectiveness of governance mechanisms and the extent of its ability to mitigate the agency problems in the banking institutions, which is characterized by the multiplicity of stakeholders and the nature of its activity is different from the rest of the companies.

The research concluded that the effectiveness of corporate governance mechanisms in banks affected to a large extent by specific features of the banks, the high levels of leverage, the opaqueness, and the large number of regulations. The impact varies depending on the application of corporate governance in the world models.

key words:

corporate governance, financial performance, opaqueness

يهدف البحث لتسليط الضوء على العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية والأداء المالي للبنوك من خلال مختلف الدراسات النظرية والتجريبية التي تناولت الموضوع.

وذلك بغية الوقوف على مدى فعالية آليات الحوكمة ومدى قدرتها على تخفيف مشاكل الوكالة في المؤسسات المصرفية التي تتميز بتعدد أصحاب المصالح وطبيعة نشاطها المختلف عن بقية الشركات.

وقد خلص البحث أن فعالية آليات حوكمة الشركات في البنوك تتأثر إلى حد كبير بمقدار السمات المحددة للبنوك، وهي المستويات العالية من الرفع المالي، الغموض، وكثرة اللوائح التنظيمية. ويختلف تأثيرها حسب نماذج تطبيق حوكمة الشركات في العالم.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة الشركات ، الأداء المالي، الغموض

مقدمة

بعد الأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا، بدأت تطفو على السطح وبقوة قضية حوكمة الشركات في البنوك، بدءاً بالمبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تسند على فرضية أن مشاكل حوكمة الشركات في البنوك لا تختلف في جوهرها عن مشاكل حوكمة الشركات بصفة عامة، وصولاً إلى أزمة الرهن العقاري حيث تم الإقرار بأهمية الحوكمة للبنوك في قمة مجموعة دول العشرين المنعقدة في لندن في أبريل 2009، والتي دعت إلى ضرورة إعادة النظر في أدوار المدراء والمساهمين في المؤسسات المالية بهدف تعزيز دور المديرين غير التنفيذيين والمساهمين، وقد تطرق التقرير الصادر عن القمة صراحة أن ضعف حوكمة الشركات في البنوك هو واحد من الأسباب الأكثر أهمية في حدوث الأزمة. كما قد اهتم الأدب الاقتصادي بدراسة العلاقة بين تطبيق نظام الحوكمة وأداء البنوك بصورة متزايدة منذ أزمة جنوب شرق آسيا 1997 والسبب في ذلك أن القطاع المصرفي يمثل حجر الزاوية في العملية التنموية من خلال الخدمات الأساسية التي يؤديها في الاقتصاد، ونظراً للدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية وبسبب حجم المخاطر الذي تتعامل معه والتداعيات الناجمة عن الممارسات غير السليمة في العمل البنكي، تعتبر الحوكمة الجيدة في المؤسسات المصرفية على درجة كبيرة من الأهمية والتي ينتظر منها تعظيم الأداء المالي للبنوك بالشكل الذي يضمن التخصيص الأمثل للموارد. وبالتالي فقد جاءت دراستنا لتسليط الضوء على « أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية على الأداء المالي للبنوك؟ » وذلك من خلال مختلف الدراسات النظرية والتجريبية التي تناولت الموضوع وبغية الإحاطة بجوانب ارتباطاً تقسيم بحثنا على النحو التالي:

أولاً- نظام الحوكمة في البنوك مفهومه، أهميته :

لا يخرج مفهوم حوكمة البنوك في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى أن البعض يعتمد تسمية حوكمة الشركات في البنوك، وسيتم عرض هذا المفهوم وأهميته فيما يلي:

مفهوم الحوكمة في البنوك: تعرف الحوكمة في البنوك بأنها: « عملية مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي سواء على البنوك العامة أو البنوك الخاصة أو المشتركة»¹.

كما عرفت حوكمة الشركات في البنوك بأنها مجموعة النظم، والهياكل التنظيمية، والمعلومات المستخدمة في تحديد الأساليب السليمة التي يستند إليها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، في إدارة جميع الاستراتيجيات والعمليات المنفذة من قبل البنك، وتحدد الحوكمة دور ومسؤوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك، كما تحدد الحوكمة أيضاً العلاقة فيما بين الهيئات والشركات التابعة للبنك، بالإضافة إلى العلاقة ما بين المساهمين والبنك والأطراف أصحاب المصالح.²

أما لجنة بازل فكان تعريفها لحوكمة البنوك كالآتي: «من منظور الصناعة المصرفية، تتضمن حوكمة الشركات الطريقة التي يتم بها إدارة أعمال وشؤون البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية ما يلي:

- ✓ وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك؛ وإدارة العمليات اليومية للبنك؛
- ✓ كيفية الوفاء بواجب المساءلة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- ✓ كيفية مواءمة أنشطة البنك بطريقة آمنة وسليمة، وبما يتفق مع القوانين واللوائح المعمول بها؛
- ✓ حماية مصالح المودعين.

ويتضح من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة أن الحوكمة في البنوك تفرض وضع الخطط، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات التي تضمن حسن التنفيذ والعمل في البنك و تنسيق المصالح بين المساهمين ومجالس الإدارة بالإضافة إلى أصحاب المصالح الآخرين، وذلك للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للبنك والرقابة على أدائه.

2. أهمية الحوكمة في البنوك

تستأثر الحوكمة المصرفية باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين والمصرفيين سواء من خارج البنك السلطات الرقابية (البنك المركزي) أو من داخل البنك (الرقابة المصرفية الداخلية) ، وذلك للأهمية والمزايا التي تتميز بها البنوك عموما والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

1-2 دور البنوك في الاقتصاد الوطني :

حيث تؤدي البنوك دورا مهما في الاقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات التجارية والصناعية، والوصول إلى أنظمة الدفع، وتقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من العملاء، كما أن بعض البنوك لديها تأثير واسع على الاقتصاد الكلي بتسهيل انتقال السياسة النقدية من خلال جعل الائتمان والسيولة المتاحة في ظل ظروف السوق الصعبة⁽³⁾، فالبنوك تزود اقتصادات العالم بالائتمان، بالإضافة إلى ملكيتها للعدد من الشركات الاقتصادية، ولذلك تعتبر كيانات اقتصادية يأتي ترتيبها من بين أكبر الشركات على النطاق العالمي.

2-2 أهمية البنوك في ضمان الاستقرار المالي:

يعد تفادي الأزمات المالية أحد الأسباب المهمة لحوكمة الشركات المالية، فضعف هيكل الحوكمة في البنوك يؤدي إلى زعزعة الاستقرار في النظام المالي وجلب المزيد من المخاطر بالنسبة للاقتصاد الوطني، وذلك لأن البنوك هي الجهة التي تُحدد المستخدمين النهائيين «End-Users» للموارد المالية (القروض) وتوفير وسائل الدفع. وبالإضافة إلى ذلك فإن البنوك تشكل أداة من أدوات تنفيذ السياسة النقدية⁴. كما تستخدم الأزمات المصرفية كمؤشر على سوء الحوكمة في البنوك. فسلطة الأزمات المصرفية التي حدثت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين في أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا، فجرتها الأزمة في القطاع المالي، فمثلا قد تضررت أندونيسيا من الأزمة المالية الآسيوية، حيث

بلغت التكاليف المالية وحدها التي تحملتها الحكومة للوفاء بالتزامات البنوك مبالغ تجاوزت 10% من الناتج المحلي للبلاد بالإضافة إلى التكاليف الاجتماعية التي طالت مختلف فئات المجتمع، كما أن الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 بدأت عند تراكم خسائر قروض الرهن العقاري ذات التصنيف الائتماني الرديء في الولايات المتحدة والتي أدت إلى اضطرابات واسعة النطاق في النظام المالي العالمي. هذه الضغوط الأخيرة على الاقتصادات التي ضربتها الأزمة سارع بتبنيها لمبادئ حوكمة الشركات في البنوك.⁵

2-3 دور البنوك في الحوكمة للشركات الأخرى :

إن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفر الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة، عامل فعال باتجاهين، يتمثل الأول: باعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان، أما الاتجاه الثاني: فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة لمؤسسة اتجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة. حيث يقتنع العملاء بجودة الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة ملائمة، لذلك فإن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلاً خاصاً يُعنى بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه.⁶

2-4 الطبيعة الخاصة للبنوك:

باعتبار أن البنوك تحتوي على مجموعة من العناصر والخصائص لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقترضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يكون عموماً يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة.⁷ وخلافات جوهرية بين طبيعة كل من البنوك والشركات الصناعية(*)، ترتبط هذه الخلافات بحجم مجلس الإدارة، وتشكيلته، وعدد اللجان، ملكية الرئيس التنفيذي للشركة CEO، هيكل التعويضات المالية، (الرواتب والمكافآت المالية والمزايا العينية)، وملكية المساهمين الكبار، هذه الخلافات تنشأ بسبب اختلاف الفرص الاستثمارية بين البنوك والشركات المصرفية وخضوع العمليات المصرفية للقواعد التنظيمية .

2-5 اتجاهات العولمة وإلغاء القيود التنظيمية والإبتكارات المالية:

ساهمت الابتكارات المالية في زيادة أهمية الحاجة إلى قياس المخاطرة وإدارتها والسيطرة عليها لمعظم أنشطة المشتقات المالية، الأمر الذي يترتب دوراً أكبر لإدارة البنك، وقد شهدت الآونة الأخيرة زيادة هائلة في العناصر الموجودة خارج ميزانيات البنوك، وتهتم البنوك عادة باستخدام البنود خارج الميزانية العمومية على نطاق واسع نتيجة عدم وجود ضوابط دولية دقيقة على استخدامها وانخفاض

تكاليف العمليات المصرفية المرتبطة باستغلال تلك البنود. وفي ظل هذه البيئة المصرفية الدولية المتغيرة وغير المستقرة بصورة متزايدة والتي ساهمت في تغيير ملكية البنوك، تبرز الحوكمة البنكية كعنصر هام وحاسم في توفير الآليات القادرة على استيعاب تحديات تلك التحولات والاستجابة لها بدرجة عالية من المهنية المصرفية.

ثانياً- أوجه الاختلاف بين البنوك والشركات في مجال الحوكمة:

تتفرد البنوك بوجه خاص بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الشركات غير المالية والتي تفرض وجود تحليل منفصل لهيكل الحوكمة في البنوك ، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

1. غموض البنوك «Opaqueness of Banks»:

عادة ما تكون البنوك أكثر غموضاً من الشركات غير المالية، فهي أكثر عرضة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات «Information asymmetries» بين الداخليين «Insiders» (مدراء البنوك) والخارجيين «Outsiders» (الدائنين وصغار المساهمين) مقارنة بالشركات غير المالية، على الرغم من أن التباين في المعلومات يعاني منه جميع القطاعات، تشير الأدلة إلى أن هذه الاختلافات المعلوماتية تكون أكبر في البنوك. ففي القطاع المصرفي جودة أو نوعية القروض لا يتم ملاحظتها بسهولة ويمكن أن تكون مخفية على المدى الطويل. وعلاوة على ذلك، يمكن للبنوك تغيير تركيبة مخاطر موجوداتها بسرعة أكبر من معظم الصناعات غير المالية، كما يمكنها بسهولة إخفاء المشاكل عن طريق تقديم قروض للعملاء جدد⁸. كما إن هذا النوع من التعتيم في الحصول على المعلومات أو عدم الشفافية يصعب التقييم المستمر لأداء الشركات وبصفة خاصة البنوك حيث القروض لا يتم تداولها في السوق الثانوية⁹. وهذا ما أكدته دراسة «Iannotta, 2004» التي استخدمت فيها السندات التي تصدرها الشركات الأوروبية خلال الفترة 1993-2003 ووجد أن وكالات التصنيف تختلف في كثير من الأحيان حول قضايا تصنيف البنوك أكثر من اختلافها حول تصنيف المؤسسات غير المصرفية¹⁰.

2. كثرة اللوائح والتنظيمات البنكية:

تخضع البنوك لعدد كبير من اللوائح والقيود التنظيمية بسبب أهمية البنوك في الاقتصاد، وبسبب غموض موجودات وأنشطة البنوك، ولأن هذه الأخيرة مصدر جاهر للإيرادات المالية العامة فالحكومات تفرض مجموعة معقدة من اللوائح والتنظيمات على نشاط البنوك. إلا أن كثرة اللوائح والقيود التنظيمية تساهم في إعاقة المنافسة كآلية لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، فالحكومات كثيراً ما تحد من تركيز الملكية وتحد من قدرة الخارجيين لشراء نسبة كبيرة من أسهم البنك وهذا يعوق المنافسة على الملكية وحوكمة الشركات المصرفية، رغم أن هذه القيود قد تكون للدوافع مفيدة للاقتصاد الوطني إلا أن الشائع هو أثرها السلبي على المنافسة كآلية للحوكمة في البنوك¹¹.

3. تضارب المصالح بين أصحاب الديون وحملة الأسهم:

يرى كل من «Macey and O'Hara, 2003» أن البنوك التجارية تطرح مشاكل حوكمة من

نوع خاص بالنسبة لأصحاب المطالبات (الدائنين) على الرغم من أن الصراع بين مصالح أصحاب الديون ومصالح المساهمين موجود في كل شركة، إلا أن هذه المشكلة تأخذ بعداً آخر في المجال المصرفي، بسبب ارتفاع نسبة الديون إلى حقوق الملكية ووجود نظام التأمين على الودائع لهذا يستلزم من البنوك تطبيق مجموعة قواعد وأنظمة أكثر من غيرها من الشركات غير المالية وتوسيع نطاق واجبات كل من مدراء وموظفي البنك ليشمل أصحاب المطالبات الأخرى من أصحاب الملكية والدائنين وبخاصة المودعين، ولذلك، ينبغي أن تأخذ مخاطر الملاءة بشكل صريح ومنهجي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. إن أهمية الدائنين للبنك يستدعي الحاجة إلى وجود ترتيبات حوكمة مؤسسية وإدارة المخاطر تمكن البنك من الحفاظ على علاقات قوية مع العملاء والنقطة في مركزه المالي. وهذا يشير إلى ضرورة انتباه أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للصراعات المحتملة التي قد تنشأ بين مصالح مساهمي البنك والدائنين.¹²

4. اختلاف هيكل ملكية البنوك:

يختلف هيكل ملكية الأسهم في البنوك عن هيكل ملكية الشركات غير البنكية عموماً، فالبنوك تمتاز بملكية أسهم مركزة، مما يجعل الأمر أكثر صعوبة لأصحاب الأسهم الصغيرة لممارسة ضغط على إدارة البنوك، كما أن السيطرة على الملكية من قبل كبار المستثمرين يؤثر أيضاً على مصالح الدائنين - سواء ملكية منتشرة أو مركزة - وعلى غيرها من أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى بيئة أكثر تعقيداً لحوكمة الشركات للبنوك.¹³ وبالتالي فوجود نظام قانوني يمنع كبار المساهمين من السيطرة على البنك يفيد أصحاب المصلحة الصغيرة والمنتشرة ويحفز الحوكمة الجيدة للشركات المصرفية.

5. الحاجة إلى إدارة الفعالة للمخاطر:

تختلف البنوك عن معظم الشركات الأخرى من حيث طبيعة ونطاق مخاطر نشاطاتها، وعواقب سوء إدارتها فالبنوك تواجه مجموعة واسعة من المخاطر، ذات طبيعة معقدة، فإذا كان هناك ضعف في تحديد المخاطر وإدارتها، فإن ذلك يعرض البنك لاحتمالات الانهيار المالي، ولا سيما أن معظم البنوك تشغل على جزء بسيط من رأس المال وعدم تطابق كبير في تواريخ استحقاق بنود ميزانيتها.

كما تسلك البنوك استراتيجيات مختلفة في مواجهتها هذه المخاطر تبعاً لحجمه، فالبنوك الصغيرة والمتوسطة الحجم تواصل التركيز على منح قروض ولكن تسعى إلى تعزيز العلاقات مع العملاء من خلال تقديم خدمات شخصية، أما البنوك الكبيرة فتواجهها من خلال عمليات التوريد وهي عملية تحويل الأصول إلى أوراق مالية قابلة للتداول وهذه الإستراتيجيات تؤثر على حوكمة البنوك.¹⁴

ثالثاً - آليات الحوكمة في البنوك وأثرها على الأداء المالي:

تعرف آليات الحوكمة بأنها الطرق التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً (الأقلية من حملة الأسهم) وعادة ما تقسم آليات الحوكمة البنكية إلى آليات داخلية وآليات خارجية، ويشير الباحثين إلى أن آليات الحوكمة الداخلية تتمثل في سياق المالكين أو مجلس

الإدارة وقدرتهما على تحسين اتخاذ القرارات والمراقبة، في حين ينظر إلى آليات الحوكمة الخارجية للشركات المصرفية على أنها الآليات التي تكمل الحوكمة الداخلية الجيدة لأنها تعرض الإدارة لمعاقبة القوى الخارجية للبنك والمتمثلة في أصحاب المصالح والأسواق وكذا السلطات التنظيمية.¹⁵

ونتناول في هذا البحث آليات الحوكمة في البنوك وفق التصنيف المشار إليه في بداية هذه الفقرة بدءاً بآليات الحوكمة الداخلية ثم التطرق إلى الآليات الخارجية ومع تضمين ذلك بأثرهما على الأداء .

1. الآليات الداخلية للحوكمة البنوك وأثرها على الأداء المالي :

تشمل الآليات الداخلية مجموعة الآليات الرقابية التي يتم تصميمها وتنفيذها داخل الشركة وتهدف إلى مراقبة وتوجيه الإدارة لاتخاذ القرارات التي من شأنها حماية وتعظيم ثروة الملاك والأطراف الأخرى ذات المصلحة. وتذكر الأدبيات حول الحوكمة العديد من الآليات الداخلية تفصلها فيما يلي :

1.1. مجلس الإدارة:

حاولت العديد من الدراسات تحديد خصائص مجالس الإدارة الناجحة، باعتبارها واحدة من الآليات اللازمة لحوكمة الجيدة للشركات ، وتشير هذه الخصائص إلى تصميم هياكل مجالس الإدارة المثلى التي من شأنها أن تحول دون فشل الحوكمة في الشركة وفي الوقت نفسه ترمي إلى تعظيم أدائها المالي الذي يعد واحدة من أهدافها الرئيسية، فقد درست العديد من الأوراق البحثية حجم واستقلال مجلس الإدارة دون أن تتمكن من الاتفاق على وجود علاقة كبيرة مع الأداء المالي .

1.1.1. استقلالية مجلس الإدارة :

يتكون مجلس الإدارة من نوعين من المدراء: المدراء التنفيذيين (الداخليين) وهم الأعضاء المسؤولون عن إدارة الأنشطة اليومية طبقاً لسياسات وتعليمات مجلس الإدارة، والمدراء غير التنفيذيين وهم الأعضاء المستقلين وهم أعضاء من خارج الشركة يتمثل دورهم في الإشراف والمراقبة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيين وترشيدها وينسب تمثيل متبانية وفق القوانين والأنظمة الداخلية للبنوك¹⁶. وتؤكد العديد من الدراسات الأكاديمية أن عدد الأعضاء الخارجيين يضيف على مجلس إدارة البنك الاستقلالية، - أي أن مجلس الإدارة الذي يهيمن عليه الأعضاء من الخارج يكونون أكثر استعداداً لاستبدال المدير التنفيذي الرئيسي CEO ذو الأداء الضعيف طالما أن اهتمامهم ينصب بالدرجة الأساسية على دور مجلس الإدارة في رقابة المدراء وعلى تحسين أداء المدير التنفيذي الرئيسي، كما يحتاج مجلس الإدارة إلى المدراء المستقلين من الخارج لتعزيز الاستقلالية والموضوعية في أنشطة البنك. وفي المقابل فإن العديد من الباحثين أثاروا مخاوفهم من أن الأعضاء الخارجيين يفتقرون إلى الوقت والخبرة والحوافز وبالتالي قد لا يكونوا قادرين على تقديم مساهمة ذات مغزى لخلق ثروة للمساهمين¹⁷. في حين أن دراسات الأخرى مثل دراسة «Adams& Mehran,2003» ودراسة «Pi&Timme,1993» التي أجريت على الشركات القابضة المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية تشير إلى عدم وجود أي تأثير لاستقلال مجلس الإدارة على الأداء المالي للبنوك.

وعلى الرغم من أن لكلا المجموعتين بعض المزايا والعيوب إلا أن معظم الباحثين يؤيدون هيمنة الأعضاء الخارجيين على مجلس الإدارة، يمكن أن نلمس ذلك من خلال نصوص قانون « ساريانس- أوكسلي » وقواعد الإدراج في الأسواق المالية الصادرة عن البورصات الأمريكية فهي تلزم من خلال قواعد الحوكمة الصادرة عنها بمتطلبات تتعلق بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين، واستقلالية لجان التدقيق الداخلي والخارجي.

2.1.1. حجم مجلس الإدارة :

يعبر المجلس عن عدد المدراء الأعضاء الذين يشكلون قوام مجلس الإدارة إذ يعد حجم المجلس كبير إذا ما زاد عدد أعضائه عن 10 أعضاء، حيث يبلغ متوسط حجم مجلس الإدارة في البنوك حوالي 10 أعضاء وتتراوح الحدود العليا والدنيا ما بين 4 إلى 15 على الترتيب¹⁸. ولقد شكل ارتباط حجم المجلس إما إيجاباً أو سلباً بالأداء موضع جدل في أدبيات حوكمة الشركات. وفي هذا الإطار فإن كل من «Adam's and Mehran, 2003» قاما بدراسة على 35 شركة قابضة مصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية بالمقارنة مع الشركات الصناعية في الفترة (1986-1999) توصلوا من خلالها أن مجالس الإدارة في البنوك هي عادة ما تكون أكبر بكثير (1.5 مرات في المتوسط) من مجالس شركات التصنيع وأكثر استقلالية، وتميل لأن تكون أكثر لجان من نظرائهم في قطاع الصناعات التحويلية كما أن حجم المجلس له تأثير إيجابي على أداء البنوك مقاساً بمعامل توبين *Tobin's Q*. بالإضافة إلى دراسات أخرى تجادل لصالح التأثير الإيجابي لزيادة أعضاء المجلس على الأداء مثل دراسة *Andres Valledado, 2008* ويبررون ذلك بأن كبر حجم مجالس الإدارة يزيد من احتمال المزيد من المعرفة والمهارات ويساعد أيضاً على الحد من تأثير على الرئيس التنفيذي المهيمن على الشركة، ويُعتقد أن المجلس يصبح أكثر فعالية في قيامه بواجباته، ومع ذلك فإن مدارس فكرية أخرى ترى أن الحجم الكبير للمجلس يضر أكثر مما ينفع ويزيد من صعوبة السيطرة وبالتالي تحقيق النتائج كما أن المجالس الكبيرة أكثر عرضة للتشكيل معارضة مما يؤخر عملية صنع القرار.⁽¹⁹⁾

2.1. هيكـل الملكية :

ويحدد هيكل الملكية من خلال توزيع حقوق الملكية فيما يتعلق بالأصوات ورأس المال وأيضاً من خلال هوية مالكي الأسهم، فالأدبيات الواسعة لحوكمة الشركات التي تهتم بالعلاقة بين هيكل الملكية والأداء، تدرس الملكية بطرق مختلفة منها ملكية كبار المساهمين (تركز الملكية)، الملكية الإدارية.

1.2.1. تركـز الملكية:

يتحدد مفهوم تركـز الملكية في البنوك بعنصرين رئيسيين هما: عدد المساهمين الكبار، والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم وعادة ما يصنف المساهمون في البنوك على أنهم مساهمون كبار عندما يمتلكون نسبة 5 % أو أكثر من مجموع أسهم البنك.²⁰

ويسود الاعتقاد بأن في هياكل الملكية المشتتة (نظام الخارجيين) التي يمتلك فيها عدد كبير من المساهمين نسبة ضئيلة من رأس المال ربما يقومون بنشاطات مخفضة للقيمة، وذلك بسبب أن المساهمين الصغار يفتقرون إلى الحافز أو الدافع القوي على رقابة سلوك مدراء البنوك.²¹ وعلى العكس من ذلك، فهناك من يرى أن هيكل الملكية المركزة يمتاز بالقدرة على ثني مدراء البنوك على الابتعاد على مصالح أصحابها ففي نظرهم أن المساهمين الكبار يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم في البنك لمدة طويلة ونتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات الإستراتيجية التي تتطوي على تطوير أداء البنك على المدى الطويل دون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير. غير أن الملكية المركزة تثير مشاكل جديدة لحوكمة الشركات، فهي تعني أن المستثمرين الكبار (أصحاب الملكية المركزة) ليسوا متعددين ومتنوعين وبالتالي يمكنهم الاستفادة على حساب صغار المساهمين، وأصحاب الديون والمصلحة الآخرين في الشركة، وذلك من خلال استغلال علاقات تجارية مع شركات أخرى يمتلكونها للحصول على الأرباح على حساب المؤسسة، وبصفة عامة تعظيم المنافع الخاصة من خلال السيطرة على الإدارة على حساب صغار المساهمين⁽²²⁾

2.2.1. الملكية الإدارية: Managerial Ownership

تنشأ الملكية الإدارية أو ما يعرف بملكية المجلس عندما يكون المدراء يشكلون جزءا من أصحاب الشركة، وقد تم تناول تأثير الملكية الإدارية على أداء الشركات مبكرا فمن وجهة نظرية الوكالة التي تنص على وجود علاقة ايجابية بين الملكية الإدارية والأداء المالي للشركة بسبب التقارب بين مصلحة المدراء ومصلحة المالكين وهذا يتماشى مع وجهة نظر «Jensen , Meckling 1976». فمن منظور الحوكمة، فالمدراء المالكون لن يستفيدوا فقط ماليا من أجورهم في إدارة الشركة ولكن كمساهمين أيضا سيكافئون بأداءهم الجيد من خلال نصيبهم من أرباح الشركة. وقد تم اثبات هذه العلاقة الإيجابية بين ملكية المدراء وأداء الشركات من خلال عدة دراسات في قطاعات مختلفة من بينها دراسة «Palia and Lichtenberg, 1999» التي أجريت على 225 شركة تصنيع في بين الفترة 1982-1993، قد لا تنطبق في حالة البنوك بسبب الاختلاف في هيكل الملكية وأصحاب المصالح المعنيين. ففي دراسة أجريت في القطاع المصرفي الأرجنتيني ذكرت بأن ملكية المجلس العالية تؤدي إلى ارتفاع المخاطر في محفظة القروض وبالتالي درجة أعلى من القروض المتعثرة في محفظة البنك. ومن بين أسباب هذه العلاقة السلبية كما يرى «Pinteris, 2002» صراع الوكالة الذي ينشأ بين مالكي البنك والمودعين. إضافة إلى بحوث أخرى أجريت في الولايات المتحدة والتي تتفق مع الدراسة الأرجنتينية مثل دراسة «Hirschey, 1999» الذي اختبر ما إذا كان أداء البنك يتأثر بحجم، نمو، وملكية الأسهم الإدارية لعينة من الشركات القابضة المصرفية (BHCs) في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1992-1996، فهو يرى أنه بعد تثبيت حجم الشركة، ليس هناك دليل على تدني مستوى أداء البنوك

ذات هياكل الملكية الإدارية، باستثناء البنوك الصغيرة فقط التي تكون فيها ملكية المدراء نموذجية²³، أما «Belkhir, 2005» ف يرى ملكية المدراء تعد مفيدة لتغلب على مشاكل الوكالة بين الداخلين والخارجيين غير أن زيادتها يمكن أن يسفر عنه حافز للانخراط في سلوك المخاطرة الأخلاقية.²⁴

3.2.1. تعويضات المدراء التنفيذيين «Executive compensation»:

بغية تخفيض تكاليف الوكالة باحتواء التضارب في المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا، يعتمد المساهمون إلى تحقيق التوافق من خلال جملة التعويضات المالية للمدراء التنفيذيين تتكون من (4) عناصر أساسية تتمثل في الراتب الأساسي، العلاوات «bonus» وعلاوات ومكافئات سنوية طبقا لمقاييس الربح المحاسبي وحوافز طويلة الأمد على شكل ملكية وخيارات اسهم تستخدم كآلية لربط أداء المدراء بأداء أسهم البنك.²⁵ ومن خلال تعديل هيكل التعويضات للمدراء وحساسية الاداء-الأجر، تصبح مصالح المساهمون ومصالح المدراء أكثر توحدا وأكثر توافقا. وعلى صعيد الدراسات التطبيقية على مستوى البنوك تشير إلى أن استخدام حزم التعويضات للتخفيف من مشكلة الوكالة يميل إلى أن يكون مختلفا في البنوك من المنظمات الأخرى بسبب السمات الخاصة للبنوك، حيث يرى «Mehran, et. al, 2011» أن الشركات القابضة المصرفية BHCs أقل حساسية للدفع مقابل الأداء المتميز للمديرين التنفيذيين بسبب ارتفاع نسبة الدين إلى إجمالي الأصول (الرفع المالي) كما هو نتيجة لاختلافات في الخصائص التشغيلية للبنوك عن للشركات غير المالية، لذا فان التعويضات المستندة على أداء سوق الأسهم يكون أقل في هيكل التعويضات الادارية للبنوك.²⁶

ويدعم هذا الطرح كل من «John&Qian,2003» في دراستهما على عينة من الرؤساء التنفيذيين من 120 بنك تجاري في الولايات المتحدة بالمقارنة مع شركات التصنيع خلال الفترة (1992-2000) مؤكداً وجود حساسية أقل للدفع مقابل الأداء في البنوك والتي يعزونها إلى ارتفاع اللوائح التنظيمية التي تحد من سلوك المدراء للقيام باستثمارات عالية المخاطر لزيادة سعر السهم وارتفاع نسبة الإستدانة وتوصلا أيضا ارتباط انخفاض الحساسية للدفع مع حجم البنك.²⁷

4.2.1. الإفصاح والشفافية:

لقد أكد الكثير من الباحثين والمهنيين ومنظمات التقييم على أهمية الدور الذي يلعبه الإفصاح في تقليل عدم تماثل المعلومات *Reducing Information Asymmetry* بين الداخلين (الإدارة وكبار المساهمين)، والخارجيين (مساهمي الأقلية والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين)، ويعتبر الإفصاح والشفافية أحد المكونات الأساسية لحوكمة الشركات، وهو المبدأ السابع من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) حيث ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حسب هذه المبادئ تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالشركة، من بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب الإدارة وغيرها.²⁸

2. الآليات الخارجية للحوكمة البنوك و أثارها على الأداء المالي:

تشمل الآليات الداخلية مجموعة الآليات الرقابية التي يتم تصميمها وتنفيذها من خارج الشركة، وهذه الآليات تساعد في الرقابة على عمليات الشركة وأدائها ونتائج أعمالها بالشكل الذي يضمن حقوق ومصالح الأطراف ذات في الشركة.

1.2. المحيط القانوني والتنظيمي:

تتخذ البنوك شكل شركات مساهمة ذات مسؤولية محدودة سواء كانت أسهمها مسجلة في البورصة وامتداداً أم لا، وتخضع البنوك عادة لعدة قوانين وأنظمة خاصة تفرضها السلطات الرقابية الممثلة في الغالب بالبنك المركزي بالإضافة إلى القانون الأساسي الذي يحكم و ينظم الشركات.

1.1.2. الحماية القانونية للشركات:

لقد أجريت عدد من الدراسات التجريبية للتحقيق في أثر القوانين على حوكمة الشركات بعضها ركز على الحوكمة والثروة بعد أحداث التغييرات في القوانين منها على سبيل المثال: دراسة كل من «Bruno and Claessens, 2010» و «Chhaochharia and Grinstein, 2005» ووجدوا إن تعديلات القانون المتعلقة بحماية المساهمين وأصحاب الديون تؤثر بشكل واضح على الحوكمة في الشركات. حيث درس كل من «Chhaochharia and Grinstein, 2005» تأثير قواعد الحوكمة الصادرة في 2002 (Sarbanes-Oxley Act) على قيمة الشركات في الولايات المتحدة وجد الباحثان أن هذه القواعد كان لها أثر إيجابي على قيمة الشركات، فالشركات التي كانت في السابق أقل توافق مع القواعد استفاد أكثر من تحقيق تحسن، كما تم تعظيم قيمة الشركات التي كانت أكثر توافق مع القواعد.

2.1.2. الإشراف والرقابة التنظيمية:

يلعب ارتفاع مستوى القوانين واللوائح التنظيمية دوراً هاماً كآلية لحوكمة البنوك، غير أن كثرة التنظيمات واللوائح المصرفية يجعل معظم الآليات الخارجية الأخرى للحوكمة الشركات آليات رمزية. فاللوائح المصرفية تقيد عادة تركيز ملكية الأسهم وبالتالي فإن البنوك لن يكون لديها مساهمين كبار للرقابة والتأثير على المدراء، كما أن التأمين على الودائع يخفف من حوافز المودعين لمراقبة البنوك. إلا أن هناك من يبرر استخدام التنظيم حيث أنه يوفر الأمان والسلامة «Soundness» في القطاع المالي، وثمة من يقول أن الحكومات لا تهتم بشأن نقص المعلومات وتكاليف المعاملات والتي هي واحدة من أهداف تطبيق القوانين واللوائح، ولكنها مهتمة أكثر بالإشراف وتنظيم البنوك باعتبارها مصدر للإيرادات للمالية العامة، فقد لاحظ كل من «De young, Sullivan, 2001» أن الإشراف المصرفي يركز على منع المخاطر لكن ليس بالضرورة يمنع عدم الكفاءة الإدارية التي تعرض ثروة المساهمين للخطر.²⁹

2.2. رقابة حملة الديون «Debtholder monitoring»:

يلعب أصحاب الديون دوراً في حوكمة الشركات من خلال رصد أنشطة الشركة. ومن المتوقع أن ارتفاع مستوى الديون إلى حقوق الملكية في البنوك يقدم حافزاً قوياً لأصحاب الديون لمراقبة البنوك. فهيكلاً رأس المال البنوك كما هو معروف يتألف في معظمه من ودائع ذات فائدة ثابتة مع قدر ضئيل

من حقوق ملكية رأس المال. نظرا للمستوى العال من الرفع المالي «*leverage*»، فالمودعين وأصحاب الديون الأخرى في البنوك لديهم حافز لمراقبة عمليات البنوك عن قرب. لكن تنقيد قدرة واهتمام أصحاب الديون في مراقبة البنوك للعديد من الأسباب: أولا، غموض البنوك «*opacity*» يحد من قدرة أصحاب الديون لمراقبة البنوك، ومع ذلك فإن أصحاب الديون الكبار من المحتمل أن يكون لديهم القدرة على التأثير ورعاية مدراء البنوك، فالأدبيات مثل «*Levine, 2004*» - «*Adams and Mehran, 2003*» أشارت إلى أن فعالية الدور الرقابي لأصحاب الديون الكبيرة تعتمد على عوامل عدة على سبيل المثال، كفاءة الحماية القانونية فيما يتعلق قوانين الإفلاس وإعادة تنظيم الشركات والتي يمكن أن تلعب دورا في مراقبة البنوك ثانيا: يمكن لحاملي الديون الكبيرة مثل كبار المساهمين استخدام وضعهم الداخلي لخدمة مصالحهم على حساب أصحاب الديون الأقلية، ثالثا، وكما تطرقنا إليه سابقا يفقر المودعين للحافز مراقبة البنوك في ظل وجود نظام التأمين على الودائع بحيث تم حماية أموالهم المستثمرة بغض النظر عن أداء البنوك.

3.2. المراجعة الخارجية (دور مراقبي الحسابات):

يتمثل الهدف الرئيسي للمراجع الخارجي (مراقب الحسابات) في إطار حوكمة الشركات بتقليل مشاكل الوكالة من خلال إبداء رأي فني محايد وموضوعي في مدى صحة وسلامة البيانات المالية للبنك والتي تعكس الحالة المالية للبنك ونتائج عملياته للفترة معينة وبالشكل الذي يساهم في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات الواردة في القوائم المالية للبنك، والتي يتم إعدادها للمساهمين ولكافة الأطراف ذات المصلحة بالبنك مثل المشرفين والعاملين في القطاع المالي، المودعين، والدائنين وبالشكل الذي يساهم في حل مشكلة عدم تماثل المعلومات والتعارض بين الملاك والإدارة. ويعتبر تعيين مراقب للحسابات من الممارسات الجيدة للحوكمة البنوك باعتبارها أمرا مهما لاغنى عنه حيث تشترط الجهات الرقابية على البنوك تعيين مراجع للحسابات أو أكثر لكي يقوموا بالمهام المنوطة بهم وتعتبر صفتي الاستقلالية وعمق النظر من أهم صفات المراجعين الخارجيين.

4.2. السوق للمراقبة الشركات «*Market for corporate control*»:

في مجال حوكمة البنوك هناك من الباحثين أبرزهم: «*Fan.2004*»، «*Levine.2004*» و«*Nam.2004*» من يرى أن السوق لمراقبة الشركات كآلية فعالة في القطاع المصرفي تتأثر بعوائق منها ارتفاع مستوى التدخل الحكومي والغموض في البنوك فحسب «*Levine.2004*» فإن الحكومات عادة ما تفرض قيود ملكية و تنظم الذين يمكنهم تملك البنوك، وهذا ما يؤدي الى الحد من المنافسة في الصناعة المصرفية ويحد من مجال عمليات الاستحواذ العدائية «*hostile takeovers*» على سبيل المثال وكما تطرقنا إليه سابقا فإن كل من «*Adams and Mehran, 2003*» كشف عن عدة نتائج حول التنظيم الحكومي المفرط على البنوك، بما في ذلك حدوث تأخيرات كبيرة في العروض معادية أي إطالة أجلها وهذا ما يخدم مجموعات أصحاب المصلحة مثل المنافسين وجمعيات حماية المودعين التي

تستخدم هذا التأخير لتنظيم معارضة لعملية الاستحواذ والتأثير على قرار الهيئة الرقابية. كما أن ارتفاع نسبة المديونية في البنوك يؤثر على عمليات الإستحواذ التي تحتاج للسيولة، علاوة على ذلك، فإن «Fan, 2004» يرى بأن غموض البنوك يحد من تقديم المعلومات ذات الصلة لعمليات الاستحواذ العدائية، فمقدموا عروض الاستحواذ يحتاجون الى معلومات دقيقة وموثوق بها، ولكن عدم تماثل المعلومات من البنوك «*Information asymmetry of banks*» يحد من توفير مثل هذه المعلومات.

الخاتمة :

بناء على ما سبق فإن حوكمة المؤسسات البنكية لا تختلف في جوهرها عن ما تُعرّف به الحوكمة في الشركات عموماً، وترجع أهمية الحوكمة للبنوك للدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية وبسبب حجم المخاطر الذي تتعامل معه والتداعيات الناجمة عن الممارسات غير السليمة في العمل البنكي، وتزايد درجة التعقيد في العمل البنكي وتعذر مراقبة مخاطره من جانب السلطات الرقابية، الأمر الذي يتطلب دخول من جانب المساهمين وممثلهم في مجالس الإدارة لضمان سلامة العمل المصرفي والرفع من أدائه، وبسبب هذه الأهمية ونظراً لخصوصية البنوك التي تعد أكثر غموضاً من غيرها من الشركات كما تخضع للعديد من اللوائح والقيود التنظيمية وتمتاز بوظيفة خلق السيولة عن غيرها من الشركات وتعدد أصحاب المصالح الأمر الذي يطرح مشاكل حوكمة من نوع خاص.

ومن خلال عرضنا لمختلف آليات حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية والتأصيل النظري للعلاقة بين هذه الآليات والأداء المالي للبنوك وذلك من خلال تقسيمها إلى نوعين من الآليات آليات داخلية وأخرى خارجية تتمثل الآليات الداخلية في: مجلس الإدارة، هيكل الملكية، آلية التعويضات، الإفصاح والشفافية، أما الآليات الخارجية فتتمثل في المحيط القانوني والتنظيمي، آلية المراجعة الخارجية، رقابة الدائنين، السوق لرقابة الشركات، والتي اختلف الباحثون حول تأثيرها على الأداء المالي للبنوك والشركات وذلك نظراً لإختلاف نماذج تطبيق حوكمة الشركات في العالم، كما أن فعالية تطبيق مختلف آليات حوكمة الشركات في البنوك تتأثر بخصائص التي تميز البنوك عن غيرها من الشركات كتضارب المعلومات الكبير في البنوك وهيكل ملكيتها المختلف وغيرها من الخصائص التي تم التطرق إليها.

الإحالات:

- ¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، 2009، ص: 309.
- ² محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية، 2010-10-20، ص: 07، بحث منشور على موقع شركة جرانت ثورنتون:
- www.gtegypt.org/.../qt/.../Banks_Governance_Guidelines_Arabic.pdf أطلع عليه بتاريخ 17/07/2012
- ³ Kern Alexander, **Corporate Governance and Banking Regulation**, Centre for Financial Analysis & Policy, University Of CAMBRIDGE, Working paper n 17, UNITED KINGDOM, 2004, p: 06
- ⁴ Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary, **The Effect of Banks Governance on Banking Performance of The Jordanian Commercial Banks: Tobin's Q Model "An Applied Study"**, International Research Journal of Finance and Economics, Issue 71, 2011, P: 39
- ⁵ Ahmed M. Khalid, Muhammad Nadeem Hanif, **Corporate Governance Of Banks In PAKISTAN: A Profile**, Centre for Management and Economic Research, Lahore University of Management Sciences, Lahore, p: 05.
- ⁶ محمد حتاملة، دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات، فيفري mena forum 2005 ص: 2
- www.ifc.org/.../Banks.../MENA_Sep_03_+Jordan_Hatamallah.doc
- ⁷ Ghazi Louizi, **impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Genève, 13-16 Juin 2006; pp: 3-4.
- (*) قام كل من Adams و Mehran بتحليل مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بحوكمة الشركات في كل من الشركات القابضة المصرفية والشركات الصناعية على عينة من 35 شركة قابضة مصرفية BHC خلال الفترة من 1986-1996 في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى أن: الشركات القابضة المصرفية لديها أكبر حجم لمجالس الإدارة، و أكبر نسبة من أعضاء مجلس الإدارة خارجيين، وعدد كبير من اللجان، وعلى العكس فإن قيمة خيارات الأسهم في دفع الرواتب والمكافآت للمدراء التنفيذيين أقل في الشركات المصرفية عنها في الشركات الصناعية، كما أن القيمة السوقية للملكية المباشرة للمدير التنفيذي في الشركات القابضة المصرفية أقل من الشركات الصناعية، كما أن المساهمين الكبار في الشركات القابضة يملكون نسبة أقل من حقوق الملكية مقارنة بغيرهم في الشركات الصناعية.
- ⁸ Ross Levine, **The Corporate Governance of Banks A Concise Discussion of Concepts and Evidence**, Discussion Paper No: 3, global corporate governance forum, Washington DC, July 21, 2003, P-P: 8-11
- ⁹ Robert E. Litan, et. al, **Financial Sector Governance: The Roles of the Public and Private Sectors**, Working paper, Brookings Institution Press, 19 September 2002, P P: 3-6
- ¹⁰ Andrea Polo, **Corporate Governance Of Banks: The Current State Of The Debate**, Op.Cit, p: 06
- ¹¹ Ibid, p: 11.
- ¹² Micah Cheserem, et.al, **Corporate Governance In The Financial Sector**, Issued by the Commonwealth Working Group on Corporate Governance in the Financial Sector, November 2000, P-P: 12-13
- ¹³ Vasile Cocris, Maria-Cristina Ungureanu, **Why are Banks Special? An Approach from the corporate Governance Perspective**, Scientific Annals - AL.I.Cuza University of Iasi, Economics Series, ROMANIA, 2007, p: 04.
- ¹⁴ Ibid, p: 11
- ¹⁵ Benton E. Gup, **Corporate Governance in Banking: A Global Perspective**, Edward Elgar Publishing Limited, united kingdom, 2007, P: 153.
- ¹⁶ Uwuigbe Olubukunola ranti, **Corporate governance and financial performance of banks: a study of listed banks in Nigeria**, a thesis in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of doctor of philosophy (Ph.D) in accounting, the department of accounting, the school of postgraduate studies, covenant university, Ogun state, Nigeria, February 2011, p: 7-7
- ¹⁷ Kenneth A. Kim, P. Kitsabunnarat-Chatjuthamard; John R. Nofsinger, **Large shareholders, board independence, and minority shareholder rights: evidence from Europe**, Journal of Corporate Finance, Vol. 13 No. 5, Amsterdam. 2007, 5, p 860.
- ¹⁸ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البازوري، الأردن، 2011 ص: 121.
- ¹⁹ Amienyaruenobakhare, **Corporate Governance and Bank Performance in Nigeria**, Research report presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Business Administration, the University of Stellenbosch, South Africa, December 2010, p: 15

- ²⁰ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 122
- ²¹ ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، منها عدم تماثل المعلومات بين المدراء وصغار المساهمين، فالمدراء يمتلكون القدرة الفائقة على حجب تدفق المعلومات وصغار المساهمين يفتقرون على الدوام إلى الخبرة في رقابة المدراء علاوة على ذلك أن التكاليف الكبيرة المرتبطة بمراقبة المدراء تجعل المساهمين الصغار يتحملون كل هذه الأعباء المالية في الوقت الذي تكون المنافع المتحققة من جهود مراقبتهم الخاصة ضئيلة جدا بسبب ضالة نسبة مساهمتهم في رأسمال البنك .
- ²² Gerard Caprio, Jr, Ross Levine , **Corporate Governance In Finance: Concepts And International Observations**, April 2002, p-p : 06-08
- ²³ Mark Hirschey, **Managerial equity ownership and bank performance: entrenchment or size effects?**, **Economics Letters**, Volume 64, Issue 2, August 1999, Pages 209–213.
- ²⁴ Giovanna M Carrillo, **The Impact Of Regulation And Governance On The Risk Profile Of Banks**, thesis submitted in partial fulfillment of requirement for the degree doctor of business administration , the college of business Administration, Cleveland State University ,USA, May, 2012 p-p :19
- ²⁵ كينيث أ.كيم، جون نوفسنجر، ديرك ج. موهر، **حوكمة الشركات – الأطراف الرائدة والمشاركة**، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر غنام، دار المريخ، السعودية، ص: 38-39
- ²⁶ Hamid Mehran, Alan Morrison, Joel Shapiro, **Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis?**, Staff Report no. 502, Federal Reserve Bank of New York, June 2011, p-p :5-9 .
- ²⁷ Kose John and Yiming Qian, **Incentive Features in CEO Compensation in the Banking Industry**, **Economic Policy Review**, federal reserve bank of new york , Vol. 9, No. 1, USA , April 2003 , p p : 109- 120
- ²⁸ مصطفى قطب جاب الله نصر، **تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص: 54.
- ²⁹ علي عبد الله القريشي، **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"**، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان ، مصر 2010، ص: 174