

## واقع العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي - دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017) -

The relationship reality between Corporate governance mechanisms and financial performance-case study of Commercial Bank of Kuwait (2010-2017)

صحراوي جلييلة<sup>1</sup>، جديدن لحسن<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المركز الجامعي عين تموشنت، [sahraouidjalila@gmail.com](mailto:sahraouidjalila@gmail.com)

<sup>2</sup>المركز الجامعي عين تموشنت، [djelehcen2014@gmail.com](mailto:djelehcen2014@gmail.com)

تاريخ النشر: 15/ 12/ 2017

تاريخ القبول: 23/ 11/ 2017

تاريخ الاستلام: 12/ 10/ 2017

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي، وواقع تطبيقها، من خلال تجسيد مجموعة من المؤشرات واستكشاف أثرها نظريا، وتطبيقيا على مستوى البنك التجاري الكويتي، واستخراج أهم النتائج خلال فترة الدراسة 2010-2017

تبين لنا من الدراسة اعتماد الباحثين على آليات مختلفة لحوكمة الشركات وعدم إجماعهم على مؤشرات موحدة ومحددة، حيث أثر تطبيقها على الأداء المالي للشركات يختلف من بلد لآخر ومن شركة لأخرى، وعلى مستوى البنك التجاري الكويتي، فقد تبين إلتزام البنك بتعليمات وممارسات حوكمة الشركات وإستناده في ذلك بدرجة كبيرة إلى نظرية الوكالة، وحيث كانت نتائج أدائه المالي جد محفزة، ليتضح من خلالها أن الهيكل الناجح لحوكمة الشركات هو أساس خلق القيمة والتميز في الأداء والكفاءة

كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، آليات حوكمة الشركات، الأداء المالي، البنك التجاري الكويتي .

تصنيف JEL : C33 , G34 .

### Abstract:

This study aims to highlight the role and importance of the corporate governance mechanisms on financial performance, the reality of its application, through a set of indicators and explore their impact theoretically, and applied at the level of the Commercial Bank of Kuwait, and extracting the most important results during the study period 2010-2017.

The study shows that researchers rely on different mechanisms of corporate governance and do not agree on unified and specific indicators, where their impact on the financial performance of companies varies from country to country and from company to company, at the level of Commercial Bank of Kuwait, the Bank's compliance with corporate governance guidelines and practices has been demonstrated to a large extent by the Agency's theory, And where the results of its financial performance are very motivating, showing that the successful structure of corporate governance is the basis for creating value and excellence in performance and efficiency

**Keywords:** Corporate Governance, Corporate Governance Mechanisms, Financial Performance, Commercial Bank of Kuwait.

**Jel Classification Codes:** G34, C33.

المؤلف المرسل: صحراوي جليلة، الإيميل: [sahraouidjalila@gmail.com](mailto:sahraouidjalila@gmail.com)

## 1. مقدمة:

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات بإهتمامات كبيرة في الآونة الأخيرة، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، والتي مست العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997، إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية، بسبب الفضائح المتعلقة بالاحتيال المحاسبي، الفساد المالي والإداري، لا سيما منها شركة Enron في عام 2001، وشركة world Com في عام 2002، ناهيك عن الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 والتي أعتبرت من أكبر وأخطر الأزمات على الإطلاق.

وفي أعقاب ذلك، لم يعد مصطلح "حوكمة الشركات" مجرد مصطلح منزلي فحسب، بل أصبح حديث الساعة، وحديث كل الإقتصاديين وعالم الشركات وصانعي السياسات وبدأ الإدراك الفعلي لأهميته وإلى العواقب الإقتصادية الكلية المحتملة لنظم حوكمة الشركات الضعيفة. وخلال سنوات العشرينتين الماضيتين تركز الإهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك بإعتباره من أهم وأخطر القطاعات وأكثرها حساسية وعرضة للأزمات والمخاطر، وخاصة في البلدان النامية .

لقد تجاهلت معظم دراسات الحوكمة قضايا الإدارة على مستوى البنوك، خاصة في الأسواق الناشئة. والواقع أن الدراسات التي تركز على فعالية مجلس الإدارة كألية لإدارة البنوك في البلدان الناشئة

ليست كثيرة ومع ذلك، هذا الموضوع مهم لعدة أسباب. كون أن البنوك تلعب دورا رائدا في اقتصادات الدول بحكم الاتصال الوثيق مع العديد من الشركاء.

### إشكالية الدراسة:

وفي ضل ما سبق ذكره، تبلور لنا معالم الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:  
كيف يمكن لآليات حوكمة الشركات أن تكون أداة فعالة على نظامها وأدائها المالي؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية

يمكن للهيكل الناجح لحوكمة الشركات أن يحسن من قيمة الشركة، الحد من التعرض للمخاطر، وتقوية أدائها المالي.

#### الفرضيات الفرعية:

- تقوم الشركات بتطبيق آليات حوكمة الشركات لضمان توجيهها والتحكم فيها بطريقة مهنية ومسؤولة وشفافة.
- تتطلب الحوكمة الجيدة للشركات وجود مجلس إدارة كفؤ للوفاء بواجبها في الإشراف على إدارة شركتها وحراسة مصالح المساهمين وضمان التوافق مع المتطلبات التنظيمية.
- يلتزم البنك التجاري الكويتي بتطبيق آليات حوكمة الشركات، لأنها مطلوبة بشكل كبير من قبل المستثمرين وغيرهم من المشاركين في الأسواق المالية.

### الدراسات السابقة:

- دراسة (Taktak, 2010) بعنوان:

Gouvernance et efficience des banques tunisiennes : étude par l'approche de frontière stochastique

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الكفاءة وتقييم كفاءة البنوك التونسية مع تحديد العوامل التي تفسر مستوى الكفاءة، من خلال عينة تتكون من: 10 بنوك مدرجة في سوق الأوراق المالية لتونس (BVMT)، خلال الفترة: 2002-2006. وحيث كشفت النتائج على أن تحسين مستوى كفاءة البنوك التونسية ليس مسألة حجم لأن الزيادة في الحجم لها تأثير سلبي وإحصائي غير هام على الكفاءة، و يرجع تدهور مستوى كفاءة البنوك التونسية بالأساس إلى فشل البنوك العامة الكبرى، كما يظهر تحليل درجات الكفاءة أن البنوك ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة في عينة البحث تبين كفاءة أفضل من تلك البنوك ذات الأحجام الكبيرة، حيث أن التحسن في درجات الكفاءة مرتفع نسبيا في المصارف العامة من المصارف الخاصة.

- دراسة (Dedu & Chitan, 2013)، بعنوان:

### The influence of internal corporate governance on bank performance -an empirical analysis for Romania

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير حوكمة الشركات الداخلية على أداء البنوك برومانيا خلال الفترة: 2004-2011، بما في ذلك خصائص مجلس الإدارة، هيكل الملكية ومؤشر حوكمة الشركات الداخلية، حيث كشفت النتائج عن وجود تأثير مؤشر حوكمة الشركات الداخلية سلبا على أداء البنوك وتحديد الحاجة إلى تحسين تطبيق تدابير حوكمة الشركات، الحاجة إلى زيادة عدد الأعضاء المستقلين داخل مجلس الإدارة، وإلى تغيير السلوك العملي للمساهمين للحد من التعرض للمخاطر، وأوضحت الدراسة أهمية حوكمة الشركات الداخلية داخل البنوك.

- دراسة: (Munisi & Randøy, 2013) بعنوان:

### Corporate governance and company performance across Sub-Saharan African countries

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين ممارسات الشركات الأفريقية جنوب الصحراء الكبرى مع ممارسات حوكمة الشركات الجيدة وأدائها، لعينة من الشركات غير المالية المدرجة في أسواق الأوراق المالية في بلدان إفريقيا: جنوب الصحراء الكبرى، خلال الفترة: 2005-2009، وكشفت النتائج أن كل المؤشرات الفرعية لمؤشر حوكمة الشركات لا ترتبط بشكل كبير مع أداء الشركة، وأن الشركات التي تتوافق مع الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تتوقع تحقيق أداء مالي أعلى.

- دراسة: (Jarbouli, Guetat, & Boujelbène, 2015)، بعنوان:

### Evaluation of hotels performance and corporate governance mechanisms: Empirical evidence from the Tunisian context

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع حوكمة الشركات الداخلية في الفنادق التونسية، 63 فندقا، بين عامي 2012 و 2013، وقد كشفت النتائج عن: وجود ارتباط إيجابي بين نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في مجلس الإدارة وأداء الفنادق وأن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي يقلل بشكل كبير من مشاكل الوكالة ويحسن الكفاءة والأداء، وأن أداء الفندق يعتبر بديلا لجهود المدير وبالتالي فإن مدة عمل المدير تؤثر إيجابا على كفاءة الشركة وأدائها، وتأكيد التوقعات النظرية بأن دمج مدير خارجي جديد هو عامل أداء جيد، حيث تؤثر آليات حوكمة الشركات على أداء الفنادق.

- دراسة: (بورقبة & غربي, 2015)، بعنوان: أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية-

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية (10 بنوك إسلامية) خلال الفترة: 2005-2012، بقياس أثر متغيرات حوكمة الشركات في الأداء المالي. وحيث كشفت النتائج على أن هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من تركيبة مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وعدد اللجان في المجلس، وكذلك عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، حيث كلما ارتفع حجم المتغير ارتفع العائد على الأصول، علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية، وعلاقة قوية جدا بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة.

- دراسة (Salim, Arjomandi, & Seufert, 2016)، بعنوان:

#### Does corporate governance affect Australian banks' performance?

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وكفاءة البنوك الأسترالية (11 بنكا)، خلال الفترة: 1999-2003، بحيث كشفت النتائج : أن البنوك الكبرى كانت أكثر كفاءة من الناحية التقنية من منافسها الإقليميين في جميع سنوات الدراسة تقريبا، وأن حجم إجتماعات مجلس الإدارة وإجتماعات اللجان له تأثيرات هامة وإيجابية على الكفاءة وأن المجالس الأكبر حجما تعطي معرفة أكبر في عملية إتخاذ القرارات والإشراف، وجود دليل على تحسن الكفاءة بشكل عام على أعقاب تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة سنة 2003.

- دراسة: (Zabri, Ahmad, & Wah, 2016)، بعنوان:

#### Corporate Governance Practices and Firm Performance: Evidence from Top 100 Public Listed Companies in Malaysia

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في ممارسة حوكمة الشركات في ما بين أفضل 100 شركة مدرجة في بورصة ماليزيا خلال الفترة: 2008-2012، ودراسة العلاقة بين ممارسات حوكمة الشركات وأداء الشركات المدرجة في بورصة ماليزيا. وبحيث كشفت النتائج: أن حجم المجلس له علاقة سلبية ضعيفة مع العائد على الأصول ولكن تبين أنه غير هام بالنسبة للعائد على حقوق الملكية، ولا توجد علاقة بين استقلالية المجلس وأداء الشركة، وجود علاقة متباينة بين حوكمة الشركات و أداء الشركات.

- دراسة: (Pillai & Al-Malkawi, 2018) بعنوان:

#### On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries

هدفت هذه الدراسة في البحث عن تأثير الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على أداء الشركات، في دول مجلس التعاون الخليجي، استخدمت الدراسة مجموعة بيانات على مستوى 349 شركة مالية وغير

مالية مدرجة في أسواق الأوراق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي للفترة 2005-2012. أظهرت النتائج أن متغير حوكمة الشركات ظهر كعامل محدد حيوي مع كل مقاييس الأداء في جميع دول مجلس التعاون الخليجي. حيث أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يضر بأداء الشركات وأن الشركات يجب أن تحد من حجم مجلسها من 8 إلى 11 عضواً. أما المتغيرات الأخرى مثل: المساهمات الحكومية، ونوع التدقيق، والمسؤولية الاجتماعية للشركات والرافعة المالية، فتظهر سلبياً وذات دلالة إحصائية مع مقاييس الأداء .

#### ما يميز الدراسة:

تركز الدراسات السابقة المذكورة على البحث والكشف عن أثر تطبيق آليات أو مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المالية وغير المالية، حيث تختلف النتائج من دراسة إلى أخرى، بعض الدراسات بينت وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الحوكمة والأداء، وأهمية الحوكمة الجيدة لتحقيق قيمة مضافة وأداء جيد، وبعضها الآخر أثبت العكس في تأثير بعض المؤشرات عن بعض، كما أثبتت دراسات أخرى عن وجود تباين في العلاقة، حيث لم يكن هناك إتفاق وإجماع بين الباحثين على أثر كل مؤشرات حوكمة الشركات على مؤشرات الأداء، ولهذا السبب، جاءت دراستنا للم شمل جميع النتائج والأبحاث، رصد أهم مؤشرات الحوكمة وأبرزها في التأثير على أداء الشركات، وإسقاطها على أرض الواقع، من خلال معرفة واقع هذه العلاقة وفهمها متخذين حالة البنك التجاري الكويتي كأداة وعينة لبحثنا، خلال الفترة: 2010-2017.

#### منهجية وخطة الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المقترحة من عدم صحتها استخدمنا :

- المنهج الوصفي التحليلي : المناسب للجانب النظري، من خلال جمع أهم البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها، وذلك حسب مجموعة من التقارير، وكذا مجموعة من الدراسات الأكاديمية التي اهتمت بهذا الموضوع.
- منهج دراسة حالة : وهو منهج ضروري لإعطاء البحث جانبه التطبيقي

ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم تقسيمها إلى : 1- مقدمة، 2- الخلفية النظرية لحوكمة الشركات، 3- علاقة آليات حوكمة الشركات والأداء المالي، 4- ممارسات آليات حوكمة الشركات على مستوى البنك التجاري الكويتي وأثرها على الأداء المالي.

2- الخلفية النظرية لحوكمة الشركات :

## 1-2 مفهوم حوكمة الشركات:

تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح حوكمة الشركات، بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة له، حيث : عرفها (Shleifer & Vishny, 1997) على أنها الآليات التي يستخدمها أصحاب الأموال للشركة لتأمين أنفسهم وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثمارهم .

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>1</sup> OECD بأنها: مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح. (Alain & Christaine, 2003)

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC<sup>2</sup>، بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (رزق، 2007) ، وأن فعالية حوكمة الشركات تعتمد في المقام الأول على المشاركين في نظام الحوكمة (Yang, Jiao, & Buckland, 2017)، حوكمة الشركات هي نظام القواعد والممارسات والعمليات من خلال إدارة المنظمة والسيطرة عليها (Cadbury, 2002)

## 2-2 آليات حوكمة الشركات :

تبرز المقالات الحالية العديد من آليات حوكمة الشركات، والتي يمكن تصنيفها إلى شكلين: داخلي وخارجي. يمكن أن تعمل هذه الآليات إما كمكملات أو بدائل لبعضها البعض، وبسبب أهمية كلا الشكلين، يمكن القول بأن حوكمة الشركات تعمل بشكل أفضل عندما يكون النموذجان موجودان ويتم تطبيقهما بفعالية.

وبناء على وجهة نظر مفادها أن حوكمة الشركات مفهوم متعدد الأبعاد، فقد حاول بعض الباحثين تطوير مؤشرات حوكمة الشركات التي تعمل على تجميع عدد من الآليات للتحقيق في كيفية ارتباط حوكمة الشركات بأداء الشركة. ومع ذلك، لا يوجد مؤشر وحيد موحد لحوكمة الشركات تم قبوله من قبل الباحثين. (Munisi & Randøy, 2013)

تختلف الأبعاد والأسئلة الرئيسية المستخدمة في بناء هذه المؤشرات من دراسة إلى أخرى لأن وجهات النظر حول " آليات حوكمة الشركات الجيدة" تختلف بين البلدان والمستثمرين، وتتأثر بالبيئات القانونية والاقتصادية والسياسية والتاريخية والثقافية.

<sup>1</sup>OECD: Organization for Economic Co-operation and Development

<sup>2</sup>IFC : International Finance Corporation

بناء على هذه الحجج، نقوم ببناء مؤشر حوكمة الشركات على أساس الأبعاد المختلفة لحوكمة الشركات على مستوى الشركة، كما هو مستخدم في الأدبيات والموصى بها في العديد من رموز حوكمة الشركات. (والتي سيتم التطرق إليها وشرحها في عنصر: علاقة آليات حوكمة الشركات والأداء المالي)

3- علاقة آليات حوكمة الشركات والأداء المالي:

تعتبر حوكمة الشركات ظاهرة عالمية ذات صلة تؤثر على أداء الشركات، ومع ذلك فإن المفهوم يفتقر إلى أي خلفية نظرية مقبولة أو نمط مقبول بشكل عام حتى الآن. هناك نظريات قليلة مثل: نظرية الاعتماد على الموارد (Pfeffer, J., & Salancik, 1978)، النظرية المؤسسية (Suchman, 1995)، نظرية الإشراف (Donaldson & Davis, 1989)، نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، نظرية العقد الاجتماعي (Thomas Hobbes, 1651)، ولكن نظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976) اتخذت مركز الصدارة لدعم حوكمة الشركات.

ولقد ميزت الأبحاث الموسعة العديد من المتغيرات المصنفة تحت الآليات الداخلية والخارجية: حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، ازدواجية المجلس، لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، هيكل الملكية، الإفصاح والشفافية، التدقيق الخارجي، القوانين والتشريعات.....

في هذه الدراسة سنركز فقط على الآليات الداخلية للحوكمة. ومن بين هذه الآليات، نميز على وجه الخصوص: حجم مجلس الإدارة، إستقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية مجلس الإدارة، عدد إجتماعات مجلس الإدارة، عدد اللجان وإجتماعاتها، لجنة التدقيق.

### 1-3 علاقة حجم مجلس الإدارة بالأداء المالي:

يعرف حجم مجلس الإدارة على أنه إجمالي عدد المديرين في المجلس، ويجب أن يشمل حجم المجلس الأمثل على كل من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين. وقد تم العثور على أن حجم المجلس يختلف بين بلد وآخر لأن كل بلد لديه ثقافات مختلفة. وهذا يعني أنه لا يوجد حجم مثالي ومعياري محدد بين الشركات في العالم.

لقد وجد أن حوكمة الشركات في دول أوروبا مثل: المملكة المتحدة وسويسرا وهولندا تميل إلى أن يكون لديها حجم صغير من مجلس الإدارة بينما تميل بلجيكا وفرنسا وأسبانيا وألمانيا إلى امتلاك حجم كبير من الأجهزة (من ثلاثة عشر إلى تسعة عشر). (Zabri et al., 2016)

استناداً إلى دراسات سابقة، أشار كل من بورقيبة وغربي (2015) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين حجم مجلس الإدارة والعائد على الأصول، كما وجد Salim وآخرون (2016) أن المجالس الأكبر حجماً تعطي معرفة أكبر في عملية إتخاذ القرارات والإشراف



تقترح النظرية التي تعتمد على الموارد أن حجم كبير للمجلس يسمح لمزيد من المتخصصين من مختلف المجالات، وبالتالي يسهل اتخاذ قرارات عالية الجودة. علاوة على ذلك، يمكن لعدد أكبر من أعضاء مجلس الإدارة توفير شبكة علاقات إضافية للسماح بشراء الموارد الخارجية الرئيسية. في حين تبين من خلال دراسة *Zabri وآخرون (2016)* أن حجم المجلس له علاقة سلبية ضعيفة مع العائد على الأصول و أنه غير هام بالنسبة للعائد على حقوق الملكية، كما كشفت *Taktak (2010)* أن تحسين كفاءة البنوك ليس مسألة حجم لأن الزيادة في الحجم لها تأثير سلبي وإحصائي غير هام على الكفاءة.

هذا ما أكدته كذلك دراسة *Pillai وآخرون (2018)* حيث أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يضر بأداء الشركات وأن الشركات يجب أن تحد من حجم مجلسها من 8 إلى 11 عاما. كما أوضحت بعض الدراسات أن المجالس الأكبر أقل كفاءة بسبب بطء وتيرة اتخاذ القرارات وصعوبة ترتيب اجتماعات مجلس الإدارة والتوصل إلى توافق في الآراء، مما يسمح للرئيس التنفيذي بالسيطرة على المجلس، وتقليل أداء الشركة.

وعلى هذا الأساس نقول أن الأدبيات التي تتعامل مع تأثير حجم المجلس على أداء البنوك وفيرة لكن نتائجها بشكل عام غير حاسمة ومتباينة، ولا يوجد حتى الآن إجماع الآراء بين الباحثين. حيث يمكن أن يكون لحجم المجلس إما تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الشركة (*Salim et al., 2016*). ويجب أن يكون حجم المجلس مرتبطا بحجم المؤسسة، بحيث يكون قادرا على تحقيق مشاركة فعالة من جميع أعضاء مجلس الإدارة. (*Iqbal, Nawaz, & Ehsan, 2019*)

### 2-3 علاقة استقلالية المجلس بالأداء المالي:

يشير استقلال المجلس إلى النسبة المئوية لإجمالي عدد المديرين غير التنفيذيين المستقلين إلى إجمالي عدد المديرين، كما تم تعريفه على أنه مستوى حضور المديرين المستقلين أو وجود مديرين غير تنفيذيين في المجلس. (*Zabri et al., 2016*)

من خلال نظرية الوكالة، يميل المديرون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة على حساب المساهمين بسبب الفصل بين الملكية والإدارة (*Jensen & Meckling, 1976*). ومع ظهور المديرين المستقلين، أصبح من الإمكان حل هذه المشكلة، وتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل مستقل، مع حماية مصالح المساهمين. كما يفيد المديرون المستقلون أيضا في أنشطة مراقبة مجلس الإدارة وتحسين شفافية مجالس إدارة الشركات، حيث أنهم حسنوا امتثال الشركة لمتطلبات الإفصاح، وإضافة المزيد من المهارات والخبرات للمديرين. وهم قادرون على التخفيف من مشكلة الوكالة وكبح المصلحة الذاتية الإدارية.

هذا ما بينته العديد من الدراسات، حيث كلما زاد عدد المديرين الخارجيين في المجلس، كان أداء الشركة أفضل، كدراسة *Jarboui et al (2015)* ، و *Dedu & Chitan (2013)*.

ومن جهة أخرى تتبنى نظرية الإشراف وجهة نظر معاكسة، حيث يميز المديرون على أنهم جديرون بالثقة، حيث تؤكد هذه النظرية إتخاذ المديرين الداخليين قرارات أفضل من الجهات الخارجية، وأنهم يزيدون من أرباح الشركة إلى الحد الأقصى لأنهم يتمتعون برؤى أفضل في مجال الأعمال. وبالتالي، فإن نسبة المديرين المستقلين غير التنفيذيين إلى حجم المجلس يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على أداء الشركة. (Salim et al., 2016). و (Bhagat & Black, 2002)، في حين لا تجد العديد من الدراسات الأخرى أي علاقة بين عدد المديرين الخارجيين وأداء الشركات (Zabri et al, 2016)

3-3 علاقة عدد اجتماعات مجلس الإدارة بالأداء المالي:

يؤكد Lipton and Lorsch (1992) أن أعضاء مجلس الإدارة لا يملكون الوقت الكافي للوفاء بواجباتهم، وأن اجتماعات مجلس الإدارة تعزز فعاليتها. وقد ينتج عن زيادة عدد اجتماعات مجلس الإدارة أن يقوم المديرون بواجباتهم بما يتماشى مع توقعات المساهمين ومصالحهم ومراقبة الإدارة بشكل أكثر كفاءة. ولقد أثبت Salim et al (2016) عقب دراستهم لـ 11 بنك بأستراليا، خلال الفترة: 1999-2003، أن حجم اجتماعات مجلس الإدارة له تأثيرات هامة وإيجابية على الكفاءة، ووجود دليل على تحسن الكفاءة بشكل عام على أعقاب تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة سنة 2003.

في حين يأخذ Jensen (1993) وجهة نظر معاكسة ويدعي أن اجتماعات مجلس الإدارة قد لا تكون مفيدة بالضرورة لعدم توفر الوقت المناسب للمدراء الخارجيين لتبادل الأفكار وشؤون الإدارة فيما بينهم. وبالتالي فإن زيادة نشاط مجلس الإدارة يشير إلى ضعف أداء الشركات مع عواقب غير واضحة.

4-3 علاقة عدد اجتماعات لجان مجلس الإدارة بالأداء المالي:

ينشئ مجلس الإدارة لجانا تساعد المجلس على الوفاء بواجباته المتعلقة بحوكمة الشركات. حيث تشمل المهام الرئيسية للجان ما يلي: الاجتماعات؛ البت في عدد الاجتماعات؛ مناقشة القضايا المتعلقة بالشركة؛ تبادل الأفكار حول الإشراف ومراقبة المديرين.

وقد أثبت salim et al (2016) أن لإجتماعات لجان المجلس تأثيرات هامة وإيجابية على الكفاءة، واتفق معه بورقية وغربي (2015) من خلال دراستهما حول 10 بنوك إسلامية، واكتشاف العلاقة الإيجابية بين العائد على الأصول وكل من عدد اللجان في المجلس واجتماعات اللجان.

### 5-3 العلاقة بين ازدواجية الرئيس التنفيذي والأداء المالي:

هناك القليل من الدراسات التي تناولت أثر الازدواجية على الأداء، حيث يجادل بعض الباحثين بناء على نظرية الإشراف، أن المديرين التنفيذيين لديهم تأثير إيجابي على تكاليف البحث والتطوير

المؤسسي، بالإضافة إلى تحسين أداء الشركة، وتفسير ذلك يكمن في حقيقة أن المدير التنفيذي الذي هو في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة يطمح إلى حماية موقفه القوي ويأخذ القرارات التي تنطوي على مخاطر أقل. هذا ما أكدته كذلك دراسة Taktak (2010). ومن ناحية أخرى تشكل ازدواجية الرئيس التنفيذي إشكالية من وجهة نظر الوكالة، كون أن الرئيس التنفيذي يتمتع بنفوذ مهيمن على قرارات مجلس الإدارة من خلال ترؤس مجموعة من الأشخاص المسؤولين عن مراقبة وتقييم أدائه. وهذا يؤدي إلى إضعاف استقلالية مجلس الإدارة وقد يؤدي إلى مراقبة غير فعالة للإدارة. وهكذا فإن الحوكمة الرشيدة ستحدث عندما يتم فصل دور رئيس المجلس والرئيس التنفيذي (Iqbal et al., 2019) الذي سيؤثر تبعاً لذلك على ثروة المساهمين بشكل إيجابي. وتحقق عوائد أفضل، وهذا ما أشارت إليه دراسة Jarboui et al (2015).

### 6-3 علاقة لجنة التدقيق بالأداء المالي:

تقوم المهمة الرئيسية للجنة التدقيق والمراجعين الداخليين باختبار تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية للبنك ونزاهة وموثوقية بياناته المالية. وتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسية لها في تعزيز استقلالية المدققين الداخليين والحفاظ عليها من أجل تمكينهم من إنجاز مهامهم. حيث يزود مراجعو الحسابات الداخليون اللجنة بالمعلومات الضرورية التي يمكنهم الوصول إليها مباشرة، من أجل تمكين اللجنة من إنجاز مهمتها للإشراف والمراقبة. من ناحية أخرى، تدعم اللجنة موقف وظيفة المراجعة الداخلية وتقدم مخالقات الإدارة وغيرها من المسائل الإدارية والمالية ذات الصلة إلى مجلس الإدارة. بالإضافة إلى تعيين رئيس المراجعة الداخلية وإنهائه، فإن اللجنة مهتمة بشكل خاص بعدد ومدة الاجتماعات مع المدققين الداخليين، في حين أن الإشراف على إعداد التقارير المالية ومراقبة أداء التدقيق الداخلي هما من الأنشطة الرئيسية للجنة التدقيق، كما تقوم اللجنة بتقييم فعالية مراجعي الحسابات الداخليين وخططهم وترتيبات العمل. ويساعد ذلك في التخفيف من مشكلة الوكالة من خلال تسهيل إصدار معلومات محاسبية غير متحيزة في الوقت المناسب للمسؤولين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين، مما يقلل من عدم التماثل في المعلومات بين المطلعين والخارجيين. (Munisi & Randøy, 2013)

4- ممارسات آليات حوكمة الشركات على مستوى البنك التجاري الكويتي وأثرها على الأداء المالي:

### 1-4 لمحة عن البنك التجاري الكويتي:

إن البنك التجاري الكويتي هو شركة مساهمة عامة تأسست في دولة الكويت سنة 1960، ومسجلة كمصرف لدى بنك الكويت المركزي ومدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. (report, 2017)، ويستند البنك التجاري الكويتي في تطبيقه لقواعد الحوكمة إلى التعليمات الصادرة من بنك الكويت

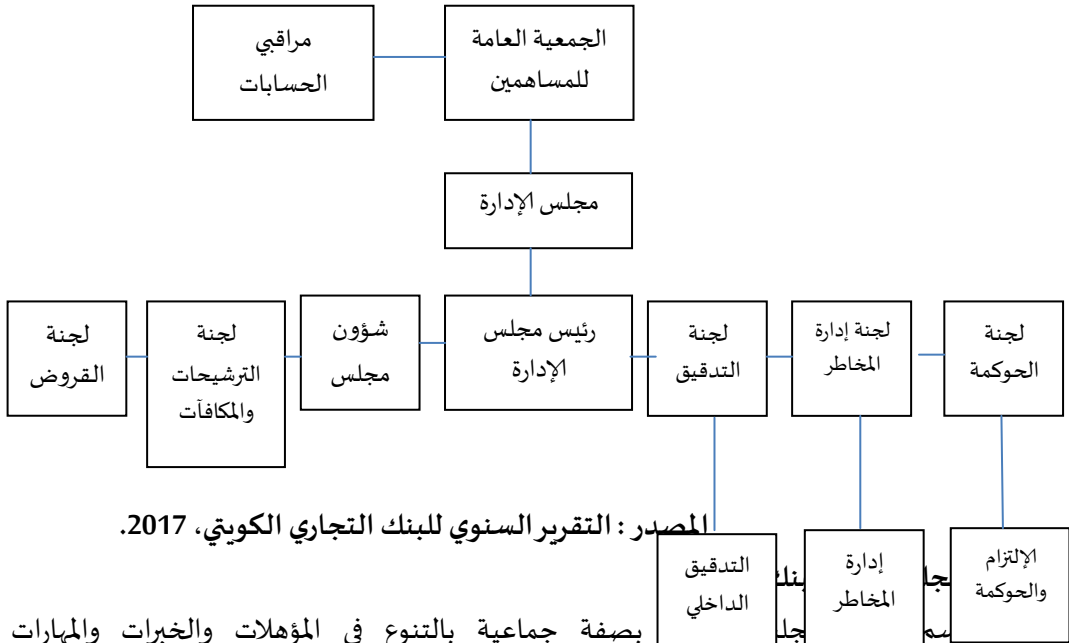
المركزي وإلى المعايير الدولية الصادرة من لجنة بازل للرقابة المصرفية في هذا الخصوص، وذلك إرساء لأفضل الممارسات في كافة مجالات الحوكمة الرشيدة.

وخلال عام 2017 إستمر البنك بتعزيز سياساته وإجراءاته مستهدفا التطبيق الفعال للتعليمات والمعايير الصادرة بشأن قواعد الحوكمة، وذلك حماية للبنك ومصالحه ومصالح مساهميه ومودعيه ودائنيه وعملاؤه والعاملين فيه وغيرهم من أصحاب المصالح.

#### 2-4 هيكل الحوكمة للبنك التجاري الكويتي:

تم مراعاة أن يتضمن هيكل الحوكمة في البنك أشكالا من الرقابة الفعالة على أنشطة البنك بما يحقق الحوكمة الرشيدة، ويتم مراجعة هذا الهيكل وتحديثه بشكل دوري ليعكس أية تطورات تحدث في هذا المجال، ويبين الشكل التالي الهيكل العام لإطار الحوكمة في البنك.

الشكل 1: الهيكل العام لإطار الحوكمة في البنك التجاري الكويتي



المصدر: التقرير السنوي للبنك التجاري الكويتي، 2017.

بصفة جماعية بالتنوع في المؤهلات والخبرات والمهارات المتخصصة، حيث يمتلك مجلس الإدارة قدرا كافيا من المعرفة والخبرة ذات الصلة بالأنشطة المالية متضمنا ذلك مجالات التمويل والمحاسبة والإقراض والعمليات المصرفية، بالإضافة إلى المعرفة في مجالات التخطيط الإستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، نظم الرقابة الداخلية والبيئة التنظيمية والرقابية، فضلا عن المعرفة المناسبة بالتطورات الإقتصادية المحلية والإقليمية والدولية.

وبين الجدول التالي، تكوين مجلس الإدارة للفترة (2010-2017) أعضاء يتم إنتخابهم من قبل المساهمين في إجتماع الجمعية العامة بالتصويت السري وذلك لمدة ثلاث سنوات .

الجدول 1 : حجم مجلس إدارة البنك التجاري الكويتي خلال الفترة(2010-2017)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
حجم المجلس	5	7	7	10	10	10	10	10

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقاداً على التقارير السنوية للبنك التجاري الكويتي

نلاحظ من خلال الجدول أن حجم مجلس إدارة البنك التجاري الكويتي كان صغيراً في سنة 2010 (5 أعضاء) مقارنة بسنوات 2013 إلى غاية 2017 (10 أعضاء)، ما يؤكد إهتمام البنك بدعمه لزيادة حجم مجلس الإدارة تبعاً لنظام وقواعد ممارسات حوكمة الشركات، حيث كبر حجم المجلس يعزز الأداء بحكم تنوع الخبرة والمهارات، ما يتوافق مع دراسة *Salim et al (2016)* الذي بين أن المجالس الأكبر حجماً تعطي معرفة أكبر في عملية إتخاذ القرارات والإشراف، وفي حدود 8 إلى 11 عضواً إستناداً لدراسة *Pillai و آخرون (2018)* الذي أوضح أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يضر بأداء الشركات وأن الشركات يجب أن تحد من حجم مجلسها من 8 إلى 11 .

4-4 إستقلالية مجلس إدارة البنك:

تبين كل التقارير السنوية خلال الفترة 2010-2017 ، أن تشكيلة مجلس الإدارة، كلها أعضاء غير تنفيذيين، أي مدراء خارجيين، مما يزيد من أنشطة مراقبة مجلس الإدارة وتحسين الشفافية والإمتثال لمتطلبات الإفصاح، وإضافة المزيد من المهارات والخبرات للمديرين. بحيث أنهم قادرون على التخفيف منمشكلة الوكالة وكبح المصلحة الذاتية الإدارية، موافقة مع الدراسات السابقة، *Zabri et al (2013; Dedu & Chitan, 2015; Jarbou et al, 2016)* ، الذين كشفوا عن وجود إرتباط إيجابي بين نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في مجلس الإدارة والأداء المالي وتأكيد التوقعات النظرية بأن دمج مدير خارجي جديد هو عامل أداء جيد.

4-5 إزدواجية الرئيس التنفيذي:

تتماشى سياسات البنك استناداً إلى نظرية الوكالة، مع ضرورة فصل أدوار الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة عن إدارة الشركة، حيث يتم الفصل بين الدورين طيلة سنوات البحث (2010-2017)، وهذا ما أكدته دراسات *(Jarbaoui et al , 2015 ; Iqbal et al , 2019)* بأن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي يقلل بشكل كبير من مشاكل الوكالة ويحسن الكفاءة والأداء،

## 6-4 عدد إجتماعات مجلس الإدارة واللجان للبنك:

الجدول 2: إجتماعات مجلس الإدارة، اللجان، والحضور للبنك التجاري الكويتي، خلال سنة 2017

مجموع اجتماعات الأعضاء	لجنة القروض	لجنة الترشيحات والمكافآت	لجنة التدقيق	لجنة المخاطر	لجنة الحوكمة	إجتماعات مجلس الإدارة	إجمالي عدد الاجتماعات المنعقدة خلال عام 2017
73	39	3	8	6	2	15	
<b>عدد الاجتماعات التي حضرها أعضاء مجلس الإدارة</b>							أعضاء مجلس الإدارة
47	33					14	علي الموسى
48	34				2	12	الشيخ/ أحمد الصباح
48	31	3				14	عبدالرزاق الكندري
20				6	0	14	عبدالرحمن العلي
26		3	8		1	14	بدر سليمان الأحمد
25		3	7		1	14	الدكتور/ أرشيد الحوري
49	32			4		13	مساعد نوري الصالح
16			5		1	10	حازم مشاري الخالد
24			8		2	14	رشا يوسف العوضي
53	35			5		13	متى موسى الصراف

المصدر: التقرير السنوي للبنك التجاري الكويتي، 2017.

يوضح الجدول عدد إجتماعات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه خلال عام 2017 مع بيان مشاركة وانتظام الأعضاء في حضور الإجتماعات، حيث بلغ مجمل إجتماعات مجلس الإدارة خلال السنة: 15 إجتماعا، أما مجمل إجتماعات اللجان خلال السنة فقدرت ب: 58 إجتماعا، ما يوضح إهتمام البنك بتنظيم الإجتماعات السنوية لمجلس الإدارة واللجان لما لها من تأثيرات هامة وإيجابية على الأداء المالي للبنك، (أنظر: Salim et al، 2016؛ بورقبة وغربي، 2015)

## 7-4 لجنة التدقيق

في إطار تأصيل قواعد الحوكمة السليمة في البنك فقد تم تشكيل خمس لجان منبثقة عن المجلس، من بينها لجنة التدقيق، والتي قمنا من خلال دراستنا برصد عدد أعضائها وإجتماعاتها خلال فترة: 2012-2017 كما يلي:

الجدول 3: عدد أعضاء لجنة التدقيق وعدد اجتماعاتها السنوية للبنك التجاري الكويتي، خلال الفترة(2012-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	السنوات
4	4	4	4	4	3	عدد الأعضاء
8	8	7	10	-	6	عدد الاجتماعات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للبنك التجاري الكويتي

وحيث تتمثل المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة في :

•مراجعة نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي للبنك؛

•مراجعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية للبنك؛

•مراجعة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والتأكد من كفاية الموارد المخصصة للوظائف الرقابية؛

•الإشراف على ودعم إستقلالية وظيفية التدقيق الداخلي؛

•مراجعة البيانات المالية للبنك قبل عرضها على مجلس الإدارة، بما في ذلك التأكد من مدى كفاية

المخصصات؛

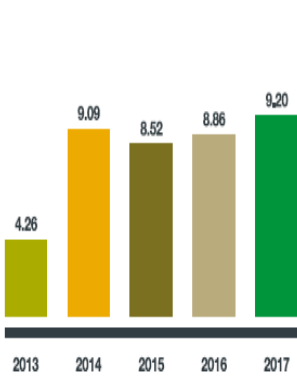
•التحقق من إلتزام البنك بالقوانين والقرارات والتعليمات الرقابية ذات العلاقة بأنشطة وأعمال

البنك الصادرة من الجهات الرسمية في الدولة.

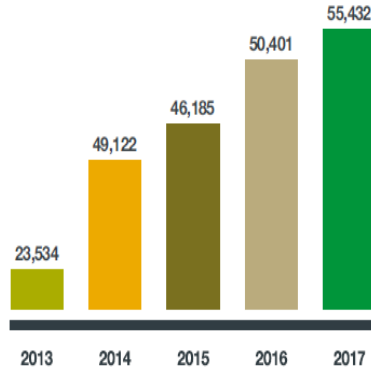
استعراض أهم النتائج المالية لأعمال البنك التجاري الكويتي

في ما يلي نستعرض أهم المؤشرات المالية خلال الفترة 2013-2017:

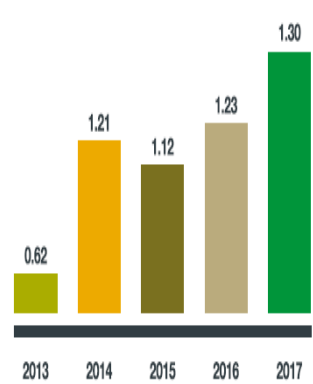
الشكل 4 : العائد على حقوق المساهمين (متوسط) (2013-2017)



الشكل 3: صافي الربح الخاص بمساهمي البنك الأم (ألف دينار كويتي) (2013-2017)



الشكل 2 : العائد على متوسط الأصول (2013-2017)



المصدر: التقارير السنوية للبنك التجاري الكويتي (2013-2017)

يعرف العائد على حقوق المساهمين (ROE) بأنه الدخل قبل حساب الفائدة للفترة المالية مقسوماً على إجمالي حقوق المساهمين في نفس الفترة. وهو مقياس أداء جيد لأصحاب المصلحة من الشركات وهو مناسب سواء على المدى القصير أو الطويل بالنسبة لمعظم المستثمرين.

كما يتم تعريف العائد على متوسط الأصول (ROA) كدخل صافي قبل خصم الفائدة للفترة المالية مقسومة على إجمالي الأصول في نفس الفترة، يظهر هذا المؤشر مقدار الربحية التي يتم توليدها من الأصول الرأسمالية المستثمرة، يتضمن ربحية الشركة وكفاءتها من قبل المساهمين وجميع أصحاب المصلحة. ويمثل الأداء الفعلي للشركات. (Zabri et al., 2016)

نلاحظ من الجدول أن البنك التجاري الكويتي قد حقق أرباحاً صافية قدرها 55.4 مليون دينار كويتي لعام 2017 بنسبة نمو 10% مقارنة بالربحية الصافية التي بلغت 50.4 مليون دينار كويتي خلال عام 2016، كما انعكست تلك النتائج بشكل إيجابي على نسب الأداء المالي للبنك، حيث بلغ العائد على متوسط حقوق المساهمين 9.2% مقابل 8.86% لسنة 2016، وبلغ العائد على متوسط الموجودات 1.3% مقابل: 1.23% لسنة 2016، وبلغت ربحية السهم 33.9 فلس مقارنة بربحية السهم التي بلغت 30.8 فلس خلال عام 2016، ما يؤكد لنا أن الإستراتيجية الفعالة التي ينتهجها البنك ومنهجيته القائمة



على الإلتزام بآليات حوكمة الشركات، الإهتمام بالعملاء وتطوير الكفاءات والكوادر العاملة لدى البنك وإدارة المخاطر بشكل فعال، قد انعكست نتائجها على الأداء المالي.

وقد شهد البنك نموا قويا في كافة قطاعات أنشطة أعماله الأساسية، إذ ارتفع صافي إيرادات الفوائد بنسبة % 10.4، وكذلك ارتفعت إيرادات الرسوم والعمولات بنسبة % 7.8 هذا، وقد بلغت الميزانية العمومية للبنك 4,395 مليون دينار كويتي بزيادة قدرها 269 مليون دينار كويتي أو % 6.5، كما بلغت حقوق المساهمين 625 مليون دينار كويتي بنسبة نمو % 7.6 كما أن جودة ومتانة محفظة السندات والقروض قد ساهمت في تحسين العوائد على الموجودات، كما نجح البنك في الحفاظ على تكلفة الأموال عند مستويات منخفضة نوعا ما. ويستمر البنك في الاحتفاظ بوحدة من أدنى نسب التكاليف إلى الإيرادات بين البنوك الكويتية، والتي لم تتجاوز % 30.8 كما في نهاية عام 2017. (report, 2017)

## الخاتمة

يتضح لنا من خلال دراستنا :

من الجانب النظري: أن حوكمة الشركات مفهوم متعدد الأبعاد، فقد حاول العديد من الباحثين تطوير مؤشرات حوكمة الشركات التي تعمل على تجميع عدد من الآليات للتحقيق في كيفية ارتباط حوكمة الشركات بالأداء المالي الشركة. ومع ذلك، لا يوجد مؤشر وحيد محدد لحوكمة الشركات تم الإجماع عليه من قبل الباحثين. حيث تختلف الأبعاد والأسئلة الرئيسية المستخدمة في بناء هذه المؤشرات من دراسة إلى أخرى لأن وجهات النظر حول آليات حوكمة الشركات الجيدة تختلف بين البلدان والمستثمرين. ولأن ممارسات حوكمة الشركات تتأثر بالبيئات القانونية والاقتصادية والسياسية والتاريخية والثقافية.

من الجانب التطبيقي : يعتبر البنك التجاري الكويتي من أهم وأبرز البنوك في دول الخليج، إدارة وأداء، وأن تطبيق آليات حوكمة الشركات تطبق على أساس سليم وإستنادا لنظرية الوكالة، حيث الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي، والإلتزام والحرص على إستقلالية مجلس الإدارة، وحيث إتضح لنا بأن الحوكمة الجيدة للبنك تتطلب وجود مجلس إدارة كفؤ للوفاء بواجبها في الإشراف على الإدارة وحراسة مصالح المساهمين وضمان التوافق مع المتطلبات التنظيمية.

كما يحرص البنك التجاري الكويتي على التعامل بأقصى درجات الشفافية والإفصاح عن كافة المعلومات الجوهرية التي تتعلق بالبنك، وذلك بالإفصاح عنها وفق التعليمات الصادرة من هيئة أسواق المال والبورصة، فضلا عن نشرها على الموقع الإلكتروني للبنك والذي يتضمن كذلك دليل الحوكمة الموجز والمعتمد لدى البنك.

يستند البنك التجاري الكويتي في تطبيقه لقواعد الحوكمة إلى التعليمات الصادرة من بنك الكويت المركزي وإلى المعايير الدولية الصادرة من لجنة بازل للرقابة المصرفية في هذا الخصوص، وذلك إرساء لأفضل الممارسات في كافة مجالات الحوكمة الرشيدة، حيث يقوم البنك بتطبيق مجموعة من النظم الداخلية والسياسات والممارسات التي تستهدف تأصيل أسس الإدارة السليمة في البنك وتعزيز ثقافته في هذا المجال. وخلال عام 2017 إستمر البنك بتعزيز سياساته وإجراءاته مستهدفا التطبيق الفعال للتعليمات والمعايير الصادرة بشأن قواعد الحوكمة، وذلك حماية للبنك ومصالحه ومصالح مساهميه ومودعيه ودائنيه وعملاؤه والعاملين فيه وغيرهم من أصحاب المصالح. حيث الهيكل الناجح لحوكمة الشركات هو أساس خلق القيمة والتميز في الأداء والكفاءة.

## قائمة المراجع

- Alain, j., & Christaine, L. (2003). Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises. *Afnor, France* .
- Bhagat, S. and Black, B. (2002) The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *Journal of Corporation Law*, 27, p231-273.
- Cadbury, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship: A personal view*: Oxford University Press on Demand.
- Dedu, V., & Chitan, G.(2013) .The influence of internal corporate governance on bank performance-an empirical analysis for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1114-1123 .
- Donaldson, L., & Davis, J.H. (1989). CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan*. London: Penguin Books.
- Iqbal, S., Nawaz, A., & Ehsan, S. (2019). Financial performance and corporate governance in microfinance: Evidence from Asia. *Journal of Asian Economics*, 60, 1-13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2018.10.002>
- Jarboui, S., Guetat, H., & Boujelbène, Y. (2015). Evaluation of hotels performance and corporate governance mechanisms: Empirical evidence from the Tunisian context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 25, 30-37 .
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 3 .360-05doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M.C., (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *J. Finance* 48, 831\_880.
- Lipton, M., Lorsch, J.W., (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Bus. Lawyer*, 59\_77.
- Munisi, G., & Randøy, T. (2013). Corporate governance and company performance across Sub-Saharan African countries. *Journal of Economics and Business*, 70, 92-110 .
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pillai, R., & Al-Malkawi, H.-A. N. (2018). On the relationship between corporate governance and firm performance: Evidence from GCC countries. *Research in International Business and Finance*, 44, 394-410. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.110>

- Report, CBK. (2017). commercial bak of kuwait.
- Salim, R., Arjomandi, A., & Seufert, J. H. (2016). Does corporate governance affect Australian banks' performance? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 43, 113-125 .
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783 .
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610. DOI:10.5465/AMR.1995.9508080331
- Taktak, S. (2010). Gouvernance et efficience des banques tunisiennes: étude par l'approche de frontière stochastique. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 3(5), 143-178 .
- Yang, D., Jiao, H., & Buckland, R. (2017). The determinants of financial fraud in Chinese firms: Does corporate governance as an institutional innovation matter? *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 309-320. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.035>
- Zabri, S. M., Ahmad, K., & Wah, K. K. (2016). Corporate Governance Practices and Firm Performance: Evidence from Top 100 Public Listed Companies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 287-296 .
- أمال, ع., & أبوبكر, خ. (2012). تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر-. Paper presented at the الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري, مخبر مالية, بنوك وإدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر- بسكرة -
- بلعزوز, ب. ع., & حبار, ع. ا. (2009). الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالاشارة لحالة الجزائر. Paper presented at the الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية, جامعة فرحات عباس, سطيف.
- بورقبة, ش. ع., & غربي, ع. ا. ع. (2015). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
- رزق, ع. (2007). الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية. , ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية", القاهرة, منشورات المنظمة العربية للتنمية.