مدى استفادة البنوك التجارية من تطبيق حوكمة البنوك "بنك أبو ظبي التجاري نموذجا"ً

أ.تحريشي جمانة

جامعة طاهري محمد– بشار– الجزائر

teh_djmn@hotmail.com

ملخص: إن الفرص والتهديدات التنافسية الناجمة عن الاقتصاد العالمي ساهمت في ترسيخ أهمية إرساء مبادئ حوكمة الشركات من أجل صياغة إستراتيجية تُمكن الشركات من الازدهار، وجذب المزيد من الاستثمارات بتكلفة أقل، ورفع سبل حماية المساهمين. وينطبق هذا الأمر، ليس فقط على الشركات، بل أيضًا على البنوك التجارية بالنظر للدور الحيوي الذي تؤديه في الاقتصاد. ومن هذا المنطلق يهدف هذا البحث إلى توضيح مميزات تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك نظرا لخصوصية نشاطها عن باقي الشركات، ثم التطرق لانعكاسات هذه المبادئ على أداء البنوك التجارية. معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي لتحديد أهمية البنوك التجارية في الاقتصاد ثم تعريف الحوكمة و سرد مختلف مبادئها،كما اعتمدنا المنهج التحليلي في تفسير البيانات المالية لبنك أبو ظبي التجاري محاولة للبحث عن مكاسب البنك من تطبيقه لمبادئ الحوكمة.و لعل أهم النتائج التي توصلنا إليها هو مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحقيق الفعالية في أداء البنوك .

كلمات مفتاحية: بنوك تجارية، حوكمة البنوك، شفافية، لجنة بازل ، مساءلة.

تصنيف JEL: G3، G34.

Résumé: Les opportunités et les menaces concurrentielles posés par l'économie mondiale ont contribué à la consolidation de l'importance d'établir les principes des organisations professionnelles de gouvernance d'entreprise, dans le but de formuler une stratégie pour leur permettre de prospérer. Aussi, pour ceci leur permet d'attirer plus d'investissements à un coût moindre, et soulève des façons de protéger les actionnaires. Cela vaut non seulement pour les entreprises mais aussi pour les banques, compte tenu du rôle essentiel qu'ils jouent dans l'économie. Cette recherche vise à clarifier les avantages de l'application des principes de gouvernance d'entreprise dans les banques, ensuite les implications de ces principes sur la performance des banques commerciales, et en se fondant sur une approche descriptive, pour déterminer l'importance des banques commerciales dans l'économie ,la définition de la gouvernance et les différents principes énumérés .Par ailleurs, et par une approche analytique, nous avons procéder à l'interprétation des états financiers de la Banque d'Abu Dhabi, qui a essayé de rehausser des gains bancaires par l'application des principes de gouvernance d'entreprise. Tout ceci pour aboutir a plusieurs conclusions, dont la plus importante et que les principes de gouvernances appliquées aux banques ne peuvent être que profitables a celles-ci mais aussi a leurs clients.

Mots clés: Banques commerciales, Comité de Bâle, Gouvernance des banques, Reddition des comptes, Transparence.

Classification JEL: G3, G34.

مقدمة

يعدّ الجهاز المصرفي أحد أهم الأجزاء في النظام المالي، الذي يرتبط استقراره ارتباطا وثيقا بتحقيق الاستقرار في النظام المصرفي، حيث أن أهم الأسباب التي أدت إلى عدم استقرار النظام المصرفي هو عولمة الأسواق المالية وظهور الكثير من الابتكارات المالية التي أدت إلى الحد من فعالية الأدوات التقليدية الهادفة إلى ضمان الاستقرار في النظام المصرفي، إضافة إلى الأزمات المالية و المصرفية التي عصفت بكبرى الشركات و البنوك . وتعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص. فهذه الميزة دفعت بنك أبو ظبي التجاري لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك من أجل كسب ثقة المتعاملين و أيضا بهدف تحسين أدائه و تطويره. و هو ما يظهر جليا من خلال تطور صافي ربح البنك و إجمالي حقوق مساهميه بعد تطبيقه للحوكمة.

إشكالية البحث: لقد تعاظم الاهتمام بالحوكمة، وبضرورة تطبيقها بالمؤسسات المصرفية ، لتنظيم العلاقات التشابكية بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح على اختلافهم لإحكام الرقابة على الإدارة وعدم المساس بمصالح المتعاملين إضافة إلى الوقاية من الأزمات المصرفية و المالية، و في هذا السياق تتضح معالم إشكاليتنا كالتالي: **ما الذي يمكن أن تستفيد منه البنوك عند تطبيقها للحوكمة؟ و كيف انعكس تطبيقها على أداء بنك أبو ظبي التجاري؟**

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

- إبراز مدى أهمية تطبيق حوكمة البنوك بالبنوك التقليدية.
- دراسة تجربة بنك أبو ظبي التجاري باعتباره من أكثر البنوك نجاحا في مجال حوكمة البنوك.
- إظهار مدى استفادة بنك أبو ظبي التجاري من تطبيقه لحوكمة البنوك.

منهج الدراسة: قصد الإحاطة بجوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوضيح الجوانب النظرية للموضوع، في حين اعتمد المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية للموضوع التي اشتملت على تجربة بنك أبو ظبي التجاري في مجال حوكمة البنوك.

وستتم معالجة الموضوع من خلال ثلاثة محاور كما يلي:

- البنوك التجارية ..الدور و الأهمية.
- ماهية حوكمة البنوك.
- بنك أبو ظبي التجاري و حوكمة البنوك.

1- البنوك التجارية...الدور والأهمية

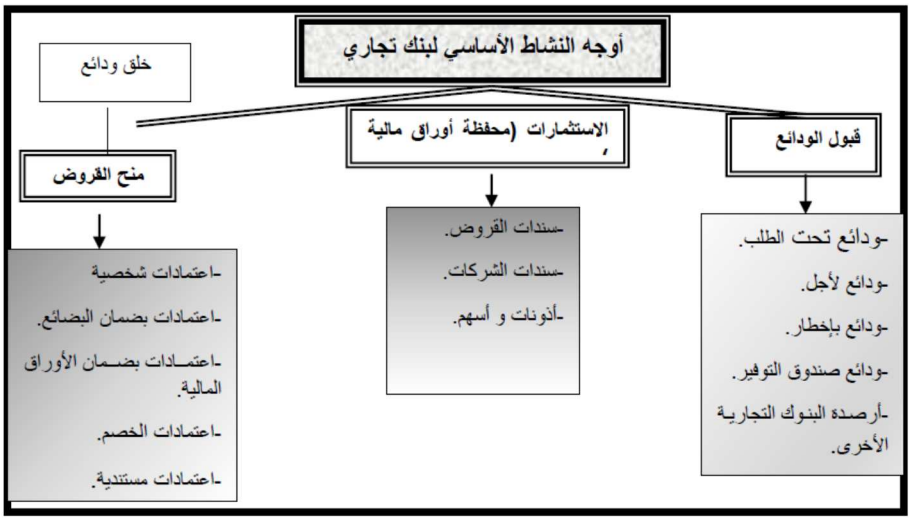
تعد البنوك التجارية بمثابة المحرك الرئيسي لدواليب النشاط الاقتصادي، وذلك بسب اتصالها بالحياة الاقتصادية من جميع نواحيها، ولعلاقتها الوثيقة بالحكومات والأفراد عن طريق تقديم مختلف الخدمات للأعوان الاقتصادية. وتؤدي البنوك دورا هاما في سبيل تحقيق الأمن الاقتصادي لما تكفله من حفظ للنقود وحشد لموارد المجتمع المالية و سد لحاجات الدولة من مختلف أنواع الائتمان المتفاوتة الآجال و إنشاء وسائط للتدفق المالي فمن خلال دورها الوسيطي بين المودعين الذين يشكلون جانب عرض الأموال في النظام المصرفي والمقترضين الذين يشكلون جانب الطلب على هذه الأموال، يمثل البنك ميكانيكية هامة لجمع المدخرات الوطنية وحشدها و تحويلها إلى استثمارات في الآلات والمعدات والأبنية والبنى التحتية والبضائع والخدمات، إلى جانب عملها على جذب الاستثمارات الأجنبية وتوجيهها لتمويل المشاريع الأكثر كفاءة وإنتاجية وربحية.

كما تؤدي البنوك دورا أكثر مسؤولية وأهمية في مجالات الإصلاح والتحول الاقتصادي، ويشمل ذلك التسعير الدقيق للمنتجات المصرفية والتوسع في منح القروض طويلة الأجل. إضافة إلى ذلك، تقدم البنوك التجارية للاقتصاد القومي فوائد وخدمات عديدة في مجالات أخرى، من أهمها: (زياد سليم رمضان،1996).

- توفير خدمات الدفع للاقتصاد القومي من أجل تسهيل تبادل السلع والخدمات.
- توفير الائتمان للمحافظة على مستوى الإنفاق القومي.
- خزن القيمة الشرائية المستقبلية للنقود في شكل ودائع وسندات وأسهم وأوراق مالية أخرى.
- توفير الحماية من المخاطر للمؤسسات والأفراد من خلال استعمال أدوات الحماية المستقبلية، مثل الخيارات والعمليات الآجلة.
- العمل على إنجاح السياسات الحكومية الهادفة إلى تعزيز النمو الاقتصادي وتقليص البطالة ومكافحة التضخم.

إن تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة من العوامل الهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية. ولا شك في أن عدم وجود نظام مصرفي متطور يؤدي إلى تردد تلك الاستثمارات في الدخول والمشاركة في النشاط الاقتصادي، حيث أن من أهم شروط نجاح هذه الاستثمارات وجود جهاز مصرفي قادر على التعامل بكل كفاءة مع احتياجاتها، سواء تلك المتعلقة بالاقتراض بأنواعه المختلفة أو تلك المتعلقة بعلاقاتها الخارجية، فهذا الحديث يقودنا إلى الخوض في مختلف الوظائف التي تؤديها البنوك لتوفير حاجات المجتمع المالية التي تعد أساس توفير باقي الحاجات الإنسانية، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: وظائف البنوك التجارية



المصدر: حنفي. عبد الغفار وقرقاص. رسمية (1997)، ***الأسواق والمؤسسات المالية***، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 46.

– **قبول الودائع** : تعد الودائع أهم مصادر تمويل البنوك التجارية فهي دائما تحرص على تنميتها، وتعمل كذلك بنشر الوعي المصرفي و الادخاري بين المواطنين عن طريق الاستثمار ،والتوسع في فتح الوحدات المصرفية في المناطق المحرومة من الخدمة المصرفية ،وتشجع البنوك الأفراد على الإيداع لديها بعدة أساليب منها: رفع أسعار الفائدة على الودائع لديها، وتبسيط إجراءات التعامل. (أحمد علي دغيم،2001) و هناك عدة أنواع للودائع حسب الغرض منها: ودائع تحت الطلب، ودائع لأجل و ودائع بإخطار إضافة لودائع صندوق التوفير.

– **منح الائتمان**: قد توسع الدور الاقتصادي الذي تؤديه البنوك التجارية، و أدركت الحكومات أهمية هذا النشاط المصرفي في حسبانها، و دور هذه البنوك عند إعداد الخطط التنموية السنوية وغيرها. يمكن تقسيم عمليات الائتمان المصرفي من حيث طول مدة الائتمان أو من حيث الغرض منها، أو من حيث الضمانات المقدمة، أما التقسيم الرئيسي للائتمان، هو تقسيمه من حيث المدة وحسب طبيعة العملية التي بحاجة إلى التمويل، وينقسم إلى ائتمان قصير الأجل، ومتوسط وطويل الأجل، وأساس هذا التقسيم مرتبط بالغرض من الاقتراض، فإذا كان القصد هو تمويل احتياجات تسيير المنشأة و كذلك المعاملات الاستهلاكية و هي احتياجات و معاملات قصيرة الأجل، فالائتمان

يكون قصير الأجل. أما إذا كان القصد من التمويل هو تلبية احتياجات التجهيز(آلات، معدات،...) لا تنوي المنشأة بيعها بل استعمالها لفترة من النشاط ، فيكون التمويل هنا طويل الأجل.

- **إصدار خطابات الضمان** : وهو نوع من المعاملات المصرفية، التي يقدمها البنك لعملائه من شركات ووحدات حكومية في مقابل عمولات متفق عليها، ويتمثل خطاب الضمان في مستند يتعهد فيه البنك بأن يدفع لطرف ثالث عند حلول أجل معني سلفا من المال لا يتجاوز حدا معيناً، يمثل التزاماً على عاتق العميل اتجاه هذا الطرف. (منير ابراهيم هندي،1999).

– **فتح الاعتمادات المستندية**: ويتم عن طريقها تسهيل عمليات التجارة الخارجية، بحيث بموجبها يتم تسوية الالتزامات فيما بين المستورد و المصدر عن طريق انتقال مبالغ السلع المستوردة من حساب المستورد في الداخل إلى حساب المصدر في الخارج، ويتم ذلك بين البنوك بتقديم الوثائق الخاصة بالبضاعة موضوع الصفقة كوثائق الشحن، التأمين، الرسوم الجمركية، فواتير البضاعة و وثيقة المنشأ...الخ (منير إبراهيم هندي، 1999).

– **بيع وشراء العملات الأجنبية**: تهتم البنوك التجارية بعملية بيع و شراء العملات الأجنبية لغرض توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجة العملاء يوما بعد يوم. (أحلام بوعبدلي، 2003)

– **قيام البنك بوظيفة استثمار أموال العملاء** : يعهد الأفراد للبنك بكل أو ببعض أموالهم أو مدخراتهم، التي تتجمع في أوعية محددة نتيجة مشاركتهم أو مساهمتهم فيها، لتحقيق أهداف معينة للبنك ليديرها لهم، أو يستثمرها لصالحهم، وقد يقتصر الأمر على طلب استشارة الأجهزة المعنية في البنك والحصول منها على الرأي السديد بعد تقييم وضع هذه الأموال والمتملكات وتحديد أفضل الأساليب الاستثمارية.(سعيد سيف نصر، 2000)

2– ماهية حوكمة البنوك

من أجل تحديد ماهية حوكمة البنوك سنتطرق لتعريف حوكمة البنوك و أهم مبادئها من خلال جهود لجنة بازل في هذا المجال إضافة إلى عناصر تحقيق الأداء الفعال للبنوك في ظل الحوكمة.

2–1– تعريف حوكمة البنوك: نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، إلا أنه على الرغم من هذه الأهمية لم يلق مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، وقد بدأ الحديث عن مبادئ حوكمة الشركات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.و على ضوء ذلك يمكن تعريف الحوكمة بالبنوك كما يلي:

تعني الحوكمة في البنوك "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، و التي تحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية" (محمد مصطفى سليمان، 2009). تعرف حوكمة البنوك أيضا بأنها تتضمن الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون وأنشطة البنك والتي تشتمل على: (محمد مصطفى سليمان، 2008).

- وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك.
- تشغيل عمليات البنك بشكل يومي.
- كيفية الوفاء بمسؤولياتهم تجاه المساهمين و أصحاب المصالح.
- كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن و سليم و متفق مع اللوائح و القوانين.
- حماية مصالح المودعين.

كما تعرّف الحوكمة في البنوك بأنها الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين . وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك. (محمد حسن يوسف،2007).

أوصت العديد من الهيئات العالمية والدول التي لديها خبرة كبيرة بالقطاع المصرفي بضرورة الإسراع في تطبيق مفهوم حوكمة البنوك نظرا للمنافع التي يمكن أن تحصل عليها البنوك بل والدول من التطبيق السليم لهذا المفهوم، وتتمثل أهمية مفهوم حوكمة البنوك في التالي: (stijn, without year)

- أهمية البنوك كمركز للأنشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة.
- طبيعة أعمال البنوك التي تتسم بسرعة الحركة.
- الآثار الأوسع انتشارا المترتبة على انهيار البنوك و التي تنال من جميع الأطراف المتمثلة في المودعين و الدائنين و المساهمين.

أما الحوكمة الجيدة في البنوك فلها أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:(دهمش نعيم،2003).

- إن البنوك التي تطبق مبادئ حوكمة البنوك تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن أداء البنوك، وارتفاع قيمتها في السوق، بالإضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة.
- تفيد الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق المال، كتلك التي شهدها العالم مؤخرا.

– تعدّ الحوكمة المؤسسية نظاما يتم بموجبه توجيه العمليات التشغيلية للبنوك ورقابتها.

– تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه الحوكمة يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي. وخير دليل على ذلك، ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية.

كما أن للبنك المركزي دورا في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية، وذلك للأسباب التالية:

✓ إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛

✓ إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين)؛

✓ نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛

✓ يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛ وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات؛

✓ يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك؛ هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم:"شبه مستقلين" لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية.

وعليه فإن أهمية الحوكمة تؤدي إلي تحسين فعالية الاقتصاد الوطني وجلب الاستثمارات الخاصة وتخفيض الإنفاق الحكومي، كما أن القيام بإزالة عوائق الاستثمارات الأجنبية سوف يخلق سوقًا تنافسية بحيث يؤدي إلى تشجيع المنشآت الوطنية، ونشوء سوق تتميز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات.

2-2- مبادئ حوكمة البنوك من خلال لجنة بازل: أصبحت أعمال البنوك شديدة التعقيد بحيث لا يمكن لمشرفي البنوك وحدهم مراقبتها، وعلى هذا الأساس تلقى مسؤولية كبيرة على المساهمين وممثليهم في مجالس إدارة البنوك لتحقيق سلامة وأمن العمليات المصرفية، وقد لا تتوقف العملية على البنوك بمفردهم بل تمتد المسؤولية إلى جميع المتعاملين داخل القطاع المصرفي لتحقيق الاستقرار المالي والمصرفي، ورغم وضوح هذه الفكرة استمرت الأزمات والإفلاسات المتوالية للبنوك في العديد من دول العالم، وهو الأمر الذي دفع العديد من الهيئات واللجان المالية والمصرفية والنقدية العالمية للمساهمة بأفكار جديدة حول الحوكمة السليمة للبنوك على غرار ما قامت به لجنة بازل من جهود مضنية من أجل إرساء قواعد الحوكمة بالبنوك، تجسدت في مجموعة من المبادئ، وهي كما يلي:

- **المبدأ الأول** :ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلوها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
- **المبدأ الثاني** :ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- **المبدأ الثالث** :ينبغي على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- **المبدأ الرابع** :على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.
- **المبدأ الخامس** :ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليًا، اِستعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس** :على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية و الطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
- **المبدأ السابع** :ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.
- **المبدأ الثامن** :ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

2-3- تفعيل أداء البنوك من خلال تطبيق الحوكمة بها: خلال العقد الأخير من القرن العشرين، اجتاحت العالم أزمات مالية بلغت حدا بالغ الضخامة من التناقض، والذي ظهر جليا من خلال حوادث كثيرة أصابت العديد من المنظمات وأظهرت كيف أصابها الفساد، ومناخ اللامسؤولية، وعدم وجود ثقافة الالتزام، مما أدى إلى عدم تحقيق أهداف المنظمات والانحراف بأدائها عن المستوى المطلوب، وما أدت إليه أيضا أزمات الديون المتعثرة فتعثر المنظمات، وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وما ظهر من ممارسات خاطئة من جانب أصحاب العلاقة في المنظمات، فأصبحت هذه الظواهر تهدد الأمن الاقتصادي للأفراد، مما أوجب استخدام الحوكمة كعلاج، يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات والارتقاء بأدائها و جعله أكثر فعالية، مما يمكنها من الاستمرار ويكسبها قدرات تنافسية تمكنها من تعزيز مكانتها في السوق، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات المختلفة، ولكنها مترابطة كحلقات سلسلة واحدة، تجمع بين كل منها لتؤثر في الآخر، وتعمل على تحقيق أهدافها جميعا و بشكل مترابط، وهو ما سيتم التعرض له، على النحو التالي:

أ- تأسيس ثقافة الالتزام الوظيفي وتحقيق المصداقية.

ب- تحسين الشفافية وتحقيق العدالة.

جـ- زيادة الفاعلية والاهتمام.

د- محاربة الفساد المالي والإداري.

أ- تأسيس ثقافة الالتزام الوظيفي و تحقيق المصداقية

أ-1- تأسيس فكر و ثقافة الالتزام الوظيفي

يعرّف الالتزام الوظيفي بأنه قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها مما يرتقي بأداء هذه المنظمة إلى الفعالية، لأن الالتزام يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة. (عبد الله محمد الثمالي، 2002).

ومن أجل تأسيس ثقافة وفكر الالتزام بالمنظمة المصرفية لعل من الضروري تطبيق الحوكمة بها، بحيث تقوم فلسفة الحوكمة بإثراء فكر وثقافة الالتزام، وهو فكر ارتقائي بنائي، فكر قائم على التقاليد المستمدة من حضارة الشعوب، ومزود بالقيم والمبادئ، والتي تعمل على بناء وتأسيس المضمون القيمي والأخلاقي الواسع المدى، وتعريف حجم المخاطر بالغة الضخامة الناجمة عن عدم التصدي للانحرافات، مهما كان حجمها يبدو محدوداً، ومن ثم إنجاح ممارسات السلطة، سواء ما يتصل بعمل مجالس الإدارة، أو ما يتعلق بإنجاح ممارسات مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين، وتحقيق فاعلية نظام المحاسبة، وتحويله بالفعل إلى نظام لمعلومات حقيقة وصادقة، فالحوكمة سلاحها الرئيسي هو تحقيق المعرفة، وهي لا تتحقق بدون المعلومات التي يتم توفيرها من خلال القوائم المالية الدورية (عبد الهادي مسلم، 1994). ومنه فإن الحوكمة تؤسس فكر وثقافة الالتزام، اللذان يضعان معاً قواعد الوعي والإدراك والفهم، ويضعان أيضاً الإطار العام للترابط بين الأطراف المختلفة العاملة بالبنك مما يؤدي إلى تفعيل الأداء.

أ-2- تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة

تمكّن الحوكمة من تحقيق المصداقية خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن المنظمات، وما تتضمنه من تقارير مراقبي الحسابات عنها، والإيضاحات المتممة لها، ومن ثم تحسين فاعلية وقدرة النظام المحاسبي في المنظمات، على إيضاح ما يحدث بها، والتعبير الحقيقي عن الموجودات، بما يساعد على زيادة عناصر الثقة في المنظمات وإكسابها المصداقية، ومن هنا يتعين أن تكون المبادئ والأعراف والنظم والقواعد المحاسبية متقدمة، متطورة، ومطبقة بشكل سليم حيث يتعين أن يتم تطبيق واحترام القواعد الأساسية بالنسبة لمراجعي الحسابات. فالمحاسبة لها أهميتها القصوى في مجال الحوكمة، وكما تتمثل مهمتها في إظهار الحقيقة واضحة، دون أي تغيير فيها، أو احتيال أو زيف. (محمود التهامي طواهر، 2005).

ب- تحسين الشفافية و تحقيق العدالة: تمكن الحوكمة من تحسين الشفافية و تحقيق الوضوح وأيضاً تمكن من تحقيق العدالة والمساواة كما يلي:

ب–1– تحسين الشفافية و تحقيق الوضوح: يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية، أحد الأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة البنوك، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية، خاصة و أنهما أسلوبين فعالين لتحقيق أهداف المنظمة المصرفية ويمثلان مؤشرات هامة للحكم عن تطبيق الحوكمة في المنظمة. (هاني محمد خليل،2009) وتستخدم الحوكمة كأداة لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المنظمات، وبالتالي لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في المنظمات، أي أن الحوكمة تحد من: الضبابية وعدم الوضوح واللبس والظلمة. وكلما كانت الحوكمة قوية، كلما كانت فاعلة، وكلما كانت تحسن من درجة الشفافية، ومن درجة الوضوح، وهي متطلبات أساسية وضرورية لجذب الاستثمارات المحلية و الدولية، وزيادة تراكمها.

ب–2– تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ المساواة: إن من بين أهم مبادئ حوكمة الشركات التي نصت عليها لجنة بازل ومختلف الهيئات والمنظمات الأخرى، هو المعاملة المتساوية للمساهمين ولكافة الأطراف أصحاب المصالح في المنظمة، و تحقيق العدالة و المساواة بين مختلف الأطراف المتعاملة معها، وتقوم الحوكمة في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع، وعلى تطبيق مبدأ المساواة، مما يزيد من الشعور بالعدالة، وبالإنصاف، وبالتالي الشعور بالأمان، بما يقضي على حالات العجز والطمع و الفساد. فضلاً عن الظلم الذي يقع على أي من الأطراف ذات العلاقة بالمنظمات. وفضلاً عن عدم وجود أي ممارسة خاطئة، أو حالات تلاعب وإخفاء خسائر، أو إظهار لأوضاع على غير حقيقتها. (هاني محمد خليل، 2009)، ومن ثم تعمل الحوكمة على تحقيق العدالة، وإتاحة الفرصة لكافة الأطراف للمعرفة، وجعل الجميع يعاملون على قدم المساواة، فتقضي بذلك على أي تحيز أو انحياز إلى فئة من الفئات، أو طرف من الأطراف أو إلى مصالح مجموعة معينة أو أخرى، وتنفي أيضاً أي استجابة لضغوط داخلية، أو خارجية لإخفاء أي من البيانات، أو المعلومات، أو التلاعب بالحقيقة، كما تمنع الحوكمة أي انحراف يحدث في أي من المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو التنفيذية.

جـ– زيادة الفاعلية والاهتمام: تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية المنظمات، وجعل حاضرها ومستقبلها واعدا من خلال عدة وسائل رئيسية هي:

– وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بالنوعية: تهتم الحوكمة بزيادة جودة الخدمات المصرفية للارتقاء إلى مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، كما تجسد الحوكمة تطبيق كافة أبعاد الخدمة المصرفية، لأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة، و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل. (بريش عبد القادر،2009)

– وسيلة اكتساب مزايا تنافسية: إن اكتساب البنك لخدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى تنويع هذه الخدمات لتجمع بين ما هو تقليدي و ما هو مستحدث و أيضا الارتقاء بالعنصر البشري الذي يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، يؤدي كل ذلك إلى تمكين البنك من مواجهة المنافسة و اكتساب مكانة في السوق. (بريش عبد القادر،2009).

– ومن جهة أخرى تعمل الحوكمة على تعميق الإحساس بالواجب، وزيادة الشعور بالمسؤولية، وتنمية روح المشاركة بين كافة الأطراف، وبالتالي يتحول الجميع إلى شركاء في صنع النجاح. ومن هنا تقوم الحوكمة بالدور الرئيسي في تنمية الاهتمام، خاصة فيما يتصل بزيادة الاهتمام بالقضايا الداخلية والخارجية، وبما يتصل بتطوير النظم، وإنماء الوعي، وزيادة المشاركة، سواء داخل المنظمة في مجتمعهم الداخلي الذي يضم كافة العاملين بها كما تضم أيضا المجتمع المحيط الخارجي لها.

د– محاربة الفساد المالي و الإداري: الفساد من وجهة نظر منظمة الشفافية العالمية فهو" إساءة استخدام الوظيفة العامة للمنفعة والكسب الخاص" (أحمد مخلوف،2009)، أي أن الفساد هو ظاهرة ظرفية قد يمارسها الفرد وهو على رأس عمله بدافع تحقيق النفع الخاص على حساب المصلحة العامة، وقد تكون ظاهرة عامة تصيب المجتمع بأكمله نتيجة لخلل ما قد أصاب بنيته الثقافية والاجتماعية، ومهما تعددت معاني الفساد فهو لا يخرج عن كونه وباءا اجتماعياً واقتصادياً يلم بالمجتمعات بشكل متفاوت ولابد من الوقاية منه والتصدي لأسبابه بشكل جماعي وبأسلوب مؤسسي.

د–1–مراحل محاربة الفساد في ظل الحوكمة: إن نجاح جهود مكافحة الفساد تستدعي اتباع إستراتيجية شاملة، على أن يتم إعداد هذه الإستراتيجية طبقاً لظروف كل بلد. إلا أنه بشكل عام يمكن إتباع الخطوات التالية: (combating corruption ,2011).

- اعتبار مناقشة موضوع الفساد أمرا ممكنا وضروريا، بحيث يجب القضاء على الأساطير التي تيسر الاستمرار في الفساد. كما يجب نشر المعلومات التي تؤكد التأثير السلبي للفساد على أداء الأعمال وعلى المجتمع ككل.
- بيان كيفية حدوث الفساد، حيث يجب تحديد المصادر الجذرية والمواقع التي غالبا ما يقع فيها الفساد والآلية التي تمكن من حدوثه.
- تعبئة قوى أصحاب المصلحة وبناء تحالفات بينهم لمكافحة الفساد، وللتأكد من أن السياسات التي أعدت للقضاء على الفساد تفي فعلا بالاحتياجات الحقيقية لهم.
- إعداد خطط عمل تشتمل على سياسات محددة لمكافحة الفساد، ولفت نظر جميع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل مكثف لمصادر الفساد والبيان أن النجاح في محاربته ممكن.

- يجب أن تشكل الشفافية عنصرا أساسيا لكافة العمليات التي تقوم بها المنشأة لضمان تحقيق النزاهة والمنافسة الشريفة.

وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على محاربة الفساد الإداري والمالي في البنك بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة في المعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع البنك، فالجوانب الأخلاقية في عمل البنوك هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة فيها.

3- بنك أبو ظبي التجاري و الحوكمة

3-1- التعريف بالبنك: تم تأسيس بنك أبو ظبي التجاري بتاريخ 1 يوليو 1985، كشركة مساهمة عامة لمدة زمنية غير محددة، في إمارة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، يقدم بنك أبو ظبي التجاري مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية للعملاء الأفراد و الشركات بالإضافة إلى خدمات الصيرفة الإسلامية وخدمات التمويل التجاري والتمويل المهيكل ومشتقات صرف العملات الأجنبية و الخدمات الاستشارية المالية. (نبذة عن بنك أبو ظبي التجاري).

3-2-الحوكمة في بنك أبو ظبي التجاري: يدرك بنك أبو ظبي التجاري أهمية تطبيق قواعد حوكمة الشركات بشكل جيد لدعم استقرار الأسواق وحماية حقوق المساهمين وتحقيق أقصى فائدة لهم .وتتمثل المبادئ الإرشادية الأساسية لحوكمة الشركات في البنك في ما يلي :(الحوكمة في بنك أبو ظبي التجاري).

– الفصل ما بين السلطات والتفويض بها بشكل واضح.

– المسؤولية و المساءلة.

– الشفافية والإفصاح لتمكين المساهمين والشركاء من تقييم أداء البنك وموقفه المالي .

– العدالة في التعامل مع كافة الشركاء .

3-3-إنجازات بنك أبو ظبي التجاري في مجال الحوكمة

– في عام 2007، وبعد إجراء تقييم ومراجعة خارجية بواسطة مؤسسة التمويل الدولي، إحدى مؤسسات مجموعة البنك الدولي، قام البنك بتطوير وطرح برنامج لمدة ثلاث سنوات، لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في البنك وتطبيق أفضل مستويات الممارسات الدولية في مجال الحوكمة. وخلال عامٍ واحد في تطبيق هذه المبادرات، حيث اشتملتٍ تقدما ملحوظا أحرز البنك إنجازات في هذا المجال على ما يلي:(معلومات صحفية عن بنك أبو ظبي التجاري).

– إعادة هيكلة اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وتطوير البنود المرجعية الخاصة بها .

– المزيد من الإفصاح في التقارير السنوية للبنك .

– وتقديرا لإنجازات البنك في مجال الحوكمة تحصل على جائزة أفضل بنك في مجال الحوكمة في دولة الإمارات من طرف "معهد حوكمة".

– كما حصل البنك على المرتبة الأولى بين البنوك في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي من حيث السيولة والشفافية وذلك طبقا لاستبيان قامت به شركة المستثمر الوطني و معهد حوكمة في عام 2009.

– أما في 2010 تم إعفاء البنك من تطبيق نظام حوكمة الصادر من هيئة الأوراق المالية و السلع و لكن البنك واصل مساره من أجل تطوير ممارساته في هذا المجال. فاز بنك أبو ظبي التجاري بجائزة "حوكمة الشركات" من مجلة "وورلد فايننس" لتحقيق أفضل مستويات حوكمة الشركات في دولة الإمارات العربية المتحدة وتم نشر تجربة بنك أبو ظبي التجاري بواسطة البنك الدولي كحالة دراسة في مجال حوكمة الشركات.

– وفي سنة 2014. قام بنك أبو ظبي التجاري برعاية القمة الحكومية لعام 2014 لتمثيل القطاع المصرفي كنموذج يجسد أفضل الممارسات التي حققت نتائج ملموسة في رفعً مستوى رضا المتعاملين وتعزيز الكفاءة. كما يعد مساهماً فعالا في مبادرة'' أبشر ''للتوطين التي أطلقها صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، لتحفيز وزيادة نسبة التوطين في سوق العمل .وانطلاقا من التزام البنك المستمر بتوفير فرص عمل متميزة لمواطني الدولة بشكل عام وللمواطنات بشكل خاص وتشجيعهن على العمل في القطاع المصرفي، أطلق البنك مبادرة'' طموحة''بهدف تعزيز ريادة المرأة الإماراتية داخل سوق العمل عبر فرص عمل تلائم التزاماتها الاجتماعية والعائلية وهي المبادرة الأولى من نوعها في القطاع المصرفي على مستوى منطقة الشرق الأوسط.

ومن هنا تظهر مساهمة البنك في توفير أهم الحاجات الضرورية فبالإضافة إلى مختلف صيغ التمويل التي يوفرها البنك وحجم الودائع التي يستقبلها والعديد من الخدمات المصرفية التي يوفرها لعملائها أصبح يساهم أيضا في سوق العمل من أجل توفير مناصب الشغل، كل ذلك أسهم في تحقيق الأمن الاقتصادي في الدولة بفضل الأداء الفعال الذي تمكن من تحقيقه من خلال نجاحه في تطبيق الحوكمة ما أكسبه ثقة الجمهور والتميز والريادة في الأداء.

3–4 – المؤشرات المالية لبنك أبو ظبي التجاري: لقد تأثرت أرباح البنك كثيرا بعد التزامه بتطبيق الحوكمة و عرفت تطورات كثيرة شأنها في ذلك شأن موجودات البنك التي تزايدت بشكل مستمر بعد حوكمة البنك، أما عن عوائد المستثمرين التي تعد من أهم المؤشرات التي تظهر مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته لمساهميه ومدى استقطابه للمستثمرين الجدد، وهو ما تظهره الأشكال التالية:

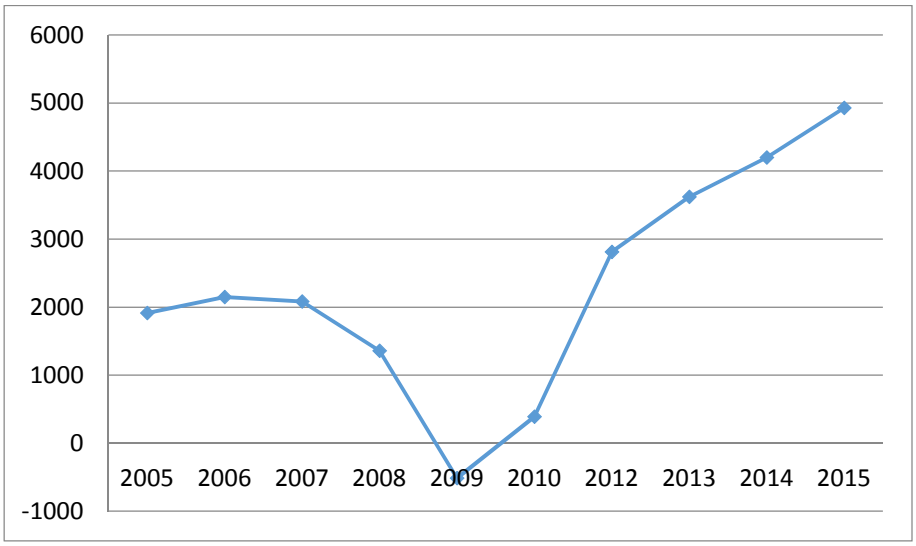
الجدول رقم (1): تطور صافي أرباح بنك أبو ظبي التجاري. (مليون درهم)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2015
صافي الأرباح	1912	2147	2085	1360	-513	391	2810	3620	4201	4927

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على البيانات المالية لبنك أبو ظبي التجاري، مأخوذ من الموقع: http://www.adcb.com/arabic/about/investorrelations/er/ersummary.asp، تاريخ التصفح:11-04-2016.

سنحاول من خلال معطيات هذا الجدول إيضاح تطور أرباح بنك أبو ظبي التجاري لإظهار المحطات الرئيسية في صافي أرباح البنك، وهو ما يظهره الشكل رقم(02).

الشكل رقم (02): تطور صافي أرباح بنك أبو ظبي التجاري.



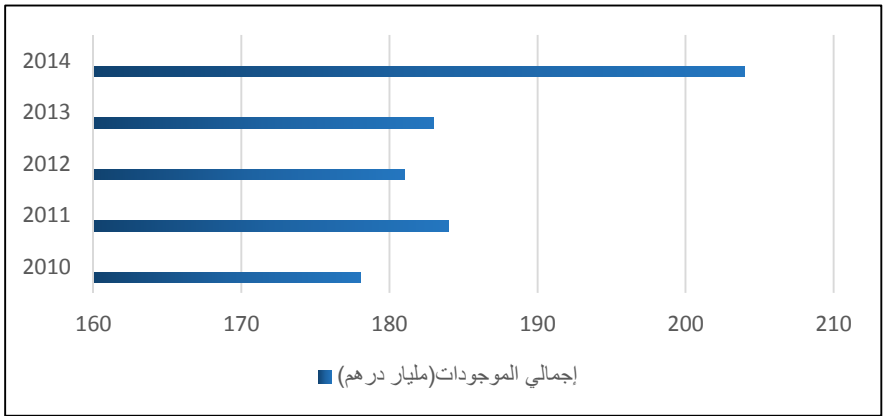
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الجدول رقم (01).

من خلال هذا الشكل تظهر لنا فترتين رئيسيتين تغير فيهما اتجاه تطور صافي أرباح البنك، وهما الفترة من سنة 2005 إلى سنة 2009، وهي السنة التي تمثل نقطة انعطاف المنحنى نحو الفترة الثانية من 2009 إلى 2015 أين شهد صافي أرباح البنك تزايد مستمراً.

أما عن الأشكال الموالية، فتم صياغتها اعتماداً على عروض تقديمية للبنك عن آدائه المالي في التقارير السنوية المتاحة على موقعه الالكتروني أدائه المالي للسنوات من 2010 إلى2014 تمثل هذه الأشكال تطور أهم المتغيرات

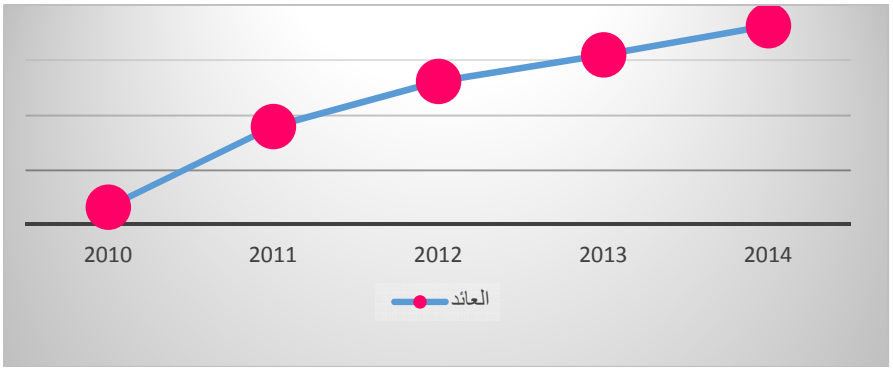
المرتبطة بالأداء المالي للبنك والتي تظهر مدى تأثر أداء بنك أبو ظبي التجاري من تطبيق الحوكمة ومن تداعيات الأزمة المالية 2008، وتتمثل هذه العناصر في إجمالي موجودات البنك، حقوق المساهمين و تكلفة المخاطر.

الشكل رقم (03):تطور إجمالي موجودات بنك أبو ظبي التجاري



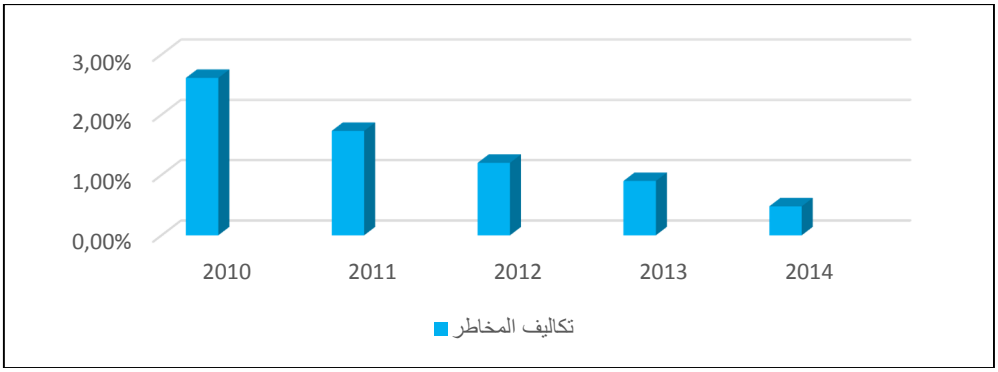
المصدر: من إعداد الباحثين من خلال عرض تقديمي للبيانات المالية، مأخوذ من الموقع: http://www.adcb.com/Images/4Q15_Earnings_Presentation.pdf ، تاريخ التصفح:21-04-2016.

الشكل رقم(04): العائد على حقوق المساهمين



المصدر: من إعداد الباحثين من خلال عرض تقديمي للبيانات المالية، مأخوذ من الموقع: http://www.adcb.com/Images/4Q15_Earnings_Presentation.pdf ، تاريخ التصفح:21-04-2016.

الشكل رقم(05): تكاليف المخاطر لبنك أبو ظبي التجاري



المصدر: من إعداد الباحثين من خلال عرض تقديمي للبيانات المالية، مأخوذ من الموقع: http://www.adcb.com/Images/4Q15_Earnings_Presentation.pdf ، تاريخ التصفح:21-04-2016.

3-5-مناقشة البيانات: لقد شرع البنك في تبني مفهوم الحوكمة سنة 2007 بعد سنتين تمكن من تحقيق الريادة في مجال حوكمة البنوك و هو ما انعكس إيجابيا على نتائج البنك المالية، و لكن الأزمة المالية لسنة 2009 ظهر تأثيرها جليا على نتائج البنك و هو ما يظهر من خلال صافي أرباح البنك أين حقق خسارة قدرت بـ 513مليون درهم و لكن البنك سرعان ما تعافى من تأثير هذه الأزمة التي أودت بحياة مئات البنوك و كانت هذه السرعة محسوسة ففي السنوات التي تلت الأزمة من 2012 إلى 2015 تزايد صافي الأرباح بنسب كبيرة في الوقت الذي ما زلت الكثير من البنوك تتخبط في تداعيات الأزمة، أما عن موجودات البنك فعرفت نفس السلوك فمن 175مليار درهم سنة 2010 إلى 208 مليار درهم سنة 2014، لقد تطور أيضا العائد على حقوق المساهمين فتزايد من 1.54% إلى 18.10 % في ظرف أربع سنوات و ذلك من خلال التزام البنك بمبادئ الحوكمة مما يزيد في ثقة المساهمين ويؤدي إلى استقطاب آخرين جدد، ما ينتج عنه توسيع رأسمال البنك و الزيادة في استثماراته بما يعود بالفائدة على البنك وعلى المجتمع من خلال مساهمة البنك في مختلف الاستثمارات التي تساهم في التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل. لقد ظهر تأثير تطبيق الحوكمة على مستوى إدارة المخاطر من خلال تناقص تكاليف المخاطر التي تهدد كيان البنك نظرا لنشاطه المحفوف بالمخاطر سريعة التطور و التغير و ظهر ذلك في السنوات التي تلت تبني البنك مبادئ الحوكمة فبعد أن كانت تكاليف تمثل ما نسبته2.61%من إجمالي التكاليف سنة 2010 أصبحت 0.48 % سنة 2014، فبفضل التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة أظهر البنك القدرة على النجاح و التفوق في بيئة تتسم بالتحديات وقوة الأزمات وشراسة المنافسات، بفضل امتلاك أسلوب للتوفيق بين المصالح المتباينة، والتخطيط لوضع استراتيجيات،

وكيفية التعامل مع قضية تعاقب الأجيال، والحصول على رأس المال، وترسيخ مكانته في المجتمع، وضمان امتثاله للقوانين. فحوكمة الشركات أداة أساسية لتحقيق جميع هذه الأهداف في مجال الأعمال.

وتعليقاً على هذه النتائج، صرح **عيسى السويدي** رئيس مجلس إدارة مجموعة بنك أبو ظبي التجاري:

« كان عام 2015 عاما آخر من التميز أثبت قدرتنا على تحقيق الانجازات بالرغم من بيئة الأعمال التي كانت تتسم بالكثير من التحديات ويعد تركيز بنك أبو ظبي التجاري على المساهمة في خدمة وتنمية اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة أحد أهم عوامل هذا التميز، واصل البنك اهتمامه بتحقيق التفوق والتميز في مجال حوكمة الشركات على كافة المستويات تعزيزا لمنهجنا الذي لاقى اهتماما كبيرا من المتخصصين كما أظهرته "مجلة حوكمة" في عددها الصادر عامً 2015. ويسرني أن البنك قد استوفى أغلب توجيهات "لجنة بازل" بشأن حوكمة الشركات.» و أضاف قائلا: «نحن في بنك أبو ظبي التجاري نمنح الأولوية المطلقة لرضا عملائنا لتحقيق كافة متطلباتهم و تبسيط كافة الإجراءات، من خلال استخدام الأنظمة الرقمية، ويواصل البنك التزامه الدائم باجتذاب وتدريب واستبقاء أفضل الكوادر من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة لشغل الوظائف الرئيسية على مختلف المستويات الإدارية بالبنك.» (عيسى السويدي، 2015).

خاتمة

تسعى البنوك التقليدية لجعل إداراتها على درجة عالية من اليقظة والانتباه إلى ما يحدث داخل المنظمة وخارجها وبالتالي تمكنها من تحقيق الأهداف المخطط لها على أتم وجه، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في أدائها. فتمكّن الحوكمة البنوك من أداء دورها على أتم وجه وبكل شفافية ومصداقية، فتطبيق مبادئها والالتزام بقواعدها يؤدي إلى الارتقاء بأداء البنوك مما يكسب هذه الأخيرة ثقة الجمهور، و يمكنها من تحقيق أهدافها المخطط لها وبالتالي تفعيل أدائها، ولكن الفعالية في الأداء تستدعي الاستمرارية لمدة أطول، فليس بمجرد تحقيق الأهداف نقول عن الأداء أنه فعال ولكن يجب أن تدوم هذه الأهداف المحققة، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من محاربة الفساد المالي والإداري باعتباره مرضا خطيرا يصيب المنظمات ويؤدي إلى تدهور أدائها. وفي هذا السياق فإن بنك أبو ظبي التجاري يعدّ من البنوك السباقة لتطبيق حوكمة البنوك، حيث تمكّن من تحسين أدائه و تطويره في ظرف وجيز ، حيث تضاعفت أرباحه وازدادت أصوله، كما استطاع النجاة من الأزمة المالية لسنة 2008 التي عصفت بكبريات البنوك و أدت إلى إفلاسها.

نتائج البحث

– إن توافر البيئة الملائمة تدعم التطبيق السليم للحوكمة في النظام المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق المساهمين، وتضمن قيام البنك بنشاطه في بيئة تنافسية سليمة.

– تمكّن الحوكمة البنوك من زيادة قدراتها التنافسية وتطوير خدماتها المصرفية وفتح أسواق جديدة لها.

– تحد الحوكمة من عمليات الفساد الإداري والمالي و ذلك عن طريق الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة، مما يضمن استمرارية الفعالية في الأداء.

– يعد بنك أبو ظبي التجاري مثالا عن البنوك التقليدية التي نجحت في تطبيق الحوكمة وهو ما تظهره سلسلة الإنجازات التي حققها في هذا المجال.

– تمكّن بنك أبو ظبي التجاري من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة من تحقيق الفعالية في الأداء من خلال الزيادة في صافي الأرباح و تضاعف العائد على حقوق المساهمين والتقليل من تكاليف المخاطر.

قائمة المراجع

1. مخلوف. أحمد، (2009)، ***الأزمة المالية العالمية و استشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات***، الملتقى العلمي الدولي الأول حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي، جامعة فرحات عباس– سطيف، يومي 20–21 أكتوبر.

2. دغيم. أحمد علي، (2001)، ***اقتصاديات البنوك مع نظام نقدي واقتصادي عالمي جديد***، القاهرة: مكتبة مدبولي.

3. بوعبدلي. أحلام، (2003)، ***تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة***، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر.

4. بريش. عبد القادر، (2005)، ***جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك***، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الثالث.

5. دهمش. نعيم واسحق. أبو زر عفاف، (2003)، ***تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك***، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون.

6. سيف النصر. سعيد، (2000)، ***دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء***، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

7. رمضان. زياد سليم وجودة. محفوظ أحمد، (1996)، ***إدارة البنوك***، الطبعة الثانية، عمان: دار صفاء للنشر.

8. حنفي. عبد الغفار وقرقاص. رسمية، (1997)، ***الأسواق والمؤسسات المالية***، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

9. الثمالي. عبد الله محمد، (2002)، ***علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية–دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة–***، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، قسم الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض–السعودية.

10. السويدي. عيسى، (2015)، ***التقرير السنوي لبنك أبو ظبي التجاري***، مأخوذ من الموقع:

http :www.adcb.com /arabic/about/annual-repports/2015/persskit.asp، تاريخ التصفح: 2017/03/17.

11. سليمان. محمد مصطفى، (2009)، ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري: دراسة مقارنة***، مصر: الدار الجامعية.

12. سليمان. محمد مصطفى، (2008)، ***حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين***، مصر: الدار الجامعية.

13. يوسف. محمد حسن يوسف، (2007)، ***محددات الحوكمة ومعاييرها(مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)***، بنك الاستثمار القومي.

14. طواهر. محمود التهامي وبن بلغيث. مداني، (8–9 مارس 2005)، ***المؤسسة الجزائرية وتحديات تحقيق الأداء المحاسبي المتميز***، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.

15. هندي. منير إبراهيم، (1999)، ***إدارة الأسواق والمنشآت المالية***، الإسكندرية: منشاة المعارف.

16. خليل. هاني محمد، (2009)، ***مدى تأثير الحوكمة على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين – دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين و المستثمرين–***، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية –غزة–.

17. ***التقارير المالية لبنك أبو ظبي التجاري***، مأخوذ من الموقع:

http :www.adcb.com /arabic/about/investorrelations/financial-reports/default.aspx.، تاريخ التصفح: 2017/03/10.

18. ***الحوكمة في بنك أبو ظبي التجاري***، مأخوذ من الموقع:

http :www.adcb.com /arabic/about/corpgovernance/rodg/overview.asps ، تاريخ التصفح: 2017/03/10.

19. ***معلومات صحفية عن بنك أبو ظبي التجاري***، مأخوذ من الموقع:

http :www.adcb.com /arabic/about/news/overview.asp

20. ***نبذة عن بنك أبو ظبي التجاري***، مأخوذ من الموقع:

http :www.adcb.com /arabic/about/mediacenter/persskit.asp ، تاريخ التصفح:2017/03/10.

21. ***Combating Corruption:A Private Sector Approach***, Center for International Private Enterprise, January 2011,web : http://www.cipe.org/publications/papers/pdf/Anti-CorruptionToolkit0308.pdf, visited :28/01/2017.

22. Claessens.S. (December 6-7 (without year)), ***corporate governance of banks: why it is important- how it is special and what it implies***, consultative OECD/world bank meeting on corporate governance, Hanoi (Vietnam).

23. http://www.adcb.com/Images/4Q15_Earnings_Presentation.pdf