

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية

د. سيد أحمد حاج عيسى

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة 02 / الجزائر

م.م ثابت حسان ثابت

قسم الرقابة والتدقيق الداخلي

جامعة نينوى - الموصل / العراق

المستخلص :

إن معظم المؤسسات المالية في العالم تسعى للتخلص من هواجس الأزمات والفضائح المالية المتوقعة وتعزيز ثقة المستثمرين بها والحفاظ على زبائنهم من خلال تعزيز أداءها وسيطرتها على الأسواق.

يهدف البحث الحالي الى تحديد دور الحوكمة بصفقتها أداة رقابية في تعزيز أداء المؤسسات المالية من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية العراقية، وتتجلى أهمية البحث في أنها تعالج أحد المواضيع التي لا تزال حقلًا خصبًا للدراسة والبحث، وأنه محاولة لإستقراء مدى إمكانية قياس دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية العراقية. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستمارة إستبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الإستبيان، كما يسعى الى إضافة معرفية لموضوع الحوكمة ودورها في تعزيز أداء المؤسسات المالية.

ينبع البحث من فرضية أساسية مفادها بأنه من الممكن قياس دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية وبإستخدام المقاييس والمؤشرات الدولية

لقد توصل الباحثان الى عدة نتائج كان أهمها هو أن الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء للمؤسسات المالية العراقية ولكنها ذات تأثير ضعيف على الإستثمارات الأجنبية، ومازالت في طور التكوين.

ولقد أوصى الباحثان بوجود تبني جميع المؤسسات المالية في العراق لإطار حوكمة منظم قابل للتطبيق في البيئة العراقية، مع ضرورة إقامة العديد من الندوات والمؤتمرات لغرض نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات المالية العراقية.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، المؤسسات المالية، الأداء، محددات الحوكمة.

Abstract :

Most financial institutions in the world seek to eliminate the fears of crises and expected financial scandals to increase investor confidence and maintain their customers by enhancing their performance and control of markets.

This research aims to determine the role of governance as a supervisory tool in enhancing the performance of financial institutions by a field study on a sample of Iraqi financial institutions.

The research importance can be summarized in dealing with one of the most important subjects for financial institutions ،and measuring the role of governance to increase the performance of Iraqi financial institutions .In order to achieve the objectives of the research ، a questionnaire was designed for the purpose of collecting data from the sample. The statistical tools were used to analyze the data of questionnaire ،as well as to add knowledge

of the subject of governance and its role in enhancing the performance of financial institutions.

The research stems from a main hypothesis that it is possible to measure the role of governance in enhancing the performance of financial institutions by using international standards ,index ,and indicators.

The main result of this research is that governance plays a major role in enhancing the performance of Iraqi financial institutions but has a weak impact on foreign investments.

The researchers recommend adopting an Iraqi environment suitable structured governance framework by all Iraqi financial institutions ,and holding many seminars , workshops ,and conferences to spread the culture of governance in the institutions.

Keywords : Governance ,Financial Institutions ,Performance ,Governance Indicators

أولاً : الجانب المنهجي .

تمهيد :

إن مفهوم الحوكمة بدأ بالانتشار بشكل كبير في العقود الأخيرة من القرن المنصرم، وإستحوذ بشكل كبير على إهتمام العديد من الأكاديميين والدارسين والمنظمات الإقليمية والدولية، وبشكلٍ خاص بعد الإنهيارات والأزمات المالية الناتجة عن حالات الفساد المالي والإداري.

إن الفضائح المالية التي حدثت مؤخراً في دول العالم المتقدمة وخصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية، أدت الى تراجع جذب رؤوس الأموال الكافية، وتفاقم أزمات الشركات العالمية نتيجة لتحقيقها خسائر كبيرة، فأصبحت كلفة الفساد المالي وسوء الإدارة عبئاً على الإقتصاد الدولي، مما حدا الى المطالبة بضرورة وجود مبادئ وآليات سليمة تعمل ضمن هيكل منظم للحوكمة.

إن زيادة أهمية الحوكمة في عصرنا الحالي ولدت العديد من الدراسات لقياس جودة الحوكمة في المؤسسات المالية بشكل خاص والشركات بشكل عام ودور الحوكمة في توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية كمحدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك الشركات أو الامتناع عن ذلك، وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في تحديد دور الحوكمة وكيفية قياس تأثيرها على الأداء في المؤسسات المالية ودراسة الآثار الإيجابية والسلبية لتطبيقها.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها أساليب قياس الحوكمة ومدى تأثيرها على الأداء في المؤسسات المالية، تتجلى أهمية البحث في أنها تعالج أحد المواضيع التي لا تزال حقلًا خصباً للدراسة والبحث، وأنه محاولة لإستقراء مدى إمكانية قياس

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية العراقية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتأثيرات الإيجابية والسلبية للحوكمة.

أهداف البحث :

يهدف البحث الى :

1. تحديد نماذج الحوكمة المطبقة في دول العالم المتقدمة ومقارنتها مع النموذج المستخدم في الدول النامية، وتحديد محددات الحوكمة.
2. التركيز على أهم التشريعات والمبادئ التوجيهية للحوكمة بالإضافة الى تحديد أهم مقاييس الحوكمة.
3. مناقشة العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية وأهم المؤشرات المستخدمة لقياس الحوكمة في المؤسسات المالية.
4. بناء إطار نظري لقياس الحوكمة في المؤسسات المالية العراقية باستخدام المقاييس والمؤشرات الدولية.

فرضية البحث :

ينبع البحث من فرضية أساسية مفادها " إمكانية قياس دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية باستخدام المقاييس والمؤشرات الدولية "

منهجية البحث :

إعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المصادر المهنية والاكاديمية ذات العلاقة، فضلاً عن إستخدام المنهج التحليلي من خلال التحليل الإحصائي لنتائج إستمارة إستبيان تم توزيعها على عينة من المؤسسات المالية العراقية.

خطة البحث :

لتغطية البحث بإسلوب علمي متناسق تم تقسيمه على وفق المباحث الآتية :

المبحث الأول : الإطار النظري للحوكمة.

المبحث الثاني : التشريعات والمبادئ التوجيهية للحوكمة.

المبحث الثالث : مقاييس الحوكمة.

المبحث الرابع : الحوكمة وأداء المؤسسات المالية.

المبحث الخامس : قياس الحوكمة في المؤسسات المالية العراقية – الجانب العملي.

ثانياً: الأدبيات النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة

1. مفهوم الحوكمة :

يشير مصطلح الحوكمة الى " توفير إطار عمل للعلاقات ما بين المدير ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة لتعيين أهداف الوحدة الاقتصادية ورقابة أدائها" (Mehran, 1: 2003)، كما يمكن تعريف الحوكمة على أنها " عملية تتأثر بمجموعة من الآليات التشريعية والتنظيمية والقانونية والسوق والمعايير المالية الدولية وجميع جهود المشاركين في الوحدة الاقتصادية لخلق نظام وضوابط من أجل تعزيز قيمة المساهمين وحماية مصالح المساهمين " (Rezaee, 29: 2009)، وبشكل عام، يمكن تعريف الحوكمة على أنها " تصميم إطار عمل رقابي يجبر الإدارة على إستيعاب رهاية أصحاب المصلحة ويؤمن للمستثمرين حصولهم على عائدات إستثماراتهم".

2. نماذج الحوكمة :

لقد حدد العديد من الباحثين والدارسين نموذجين رئيسيين للحوكمة، النموذج الأنجلو أمريكي والنموذج الألماني الياباني (Becht et al., 32: 2005)، حيث أن النموذج الأنجلو أمريكي يعتمد على توجهات السوق، بينما النموذج الألماني الياباني يعتمد على الشبكات السوقية، الجدول (1) يوضح أهم الاختلافات بين النموذجين.

الجدول (1) : أهم الاختلافات ما بين نماذج الحوكمة الرئيسية

النموذج الأنجلو أمريكي	النموذج الألماني الياباني
الدول التي تعتمد هذا النموذج هي المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية والدول المرتبطة بهما إقتصادياً	الدول التي تعتمد هذا النموذج هي ألمانيا واليابان والعديد من الدول الأوربية والدول المرتبطة بهم إقتصادياً.
الميزة الرئيسية لهذا النموذج هو إعماده على القواعد واللوائح المنظمة لسوق رأس المال.	الميزة الرئيسية لهذا النموذج هو وجود تدخل كبير من قبل كبار المستثمرين في المصارف والمؤسسات المالية.
الجانب الإيجابي لهذا النموذج هو تسليط الضوء على مصالح المساهمين والتدخل في إنتخابات المدراء التنفيذيين ودرجة إستقلالهم.	الجانب الإيجابي لهذا النموذج هو تبني الثقافة اليابانية في الإدارة وذلك من خلال إشراك المساهمين والعاملين في الوحدة الإقتصادية في إتخاذ القرار.
الجانب السلبي لهذا النموذج هو ضعف سيطرة المساهمين الصغار بسبب تشتتهم من ناحية وإتحاد المساهمين الكبار من ناحية أخرى	الجانب السلبي لهذا النموذج هو عدم وجود حماية قانونية لصغار المساهمين من سياسات الدول الإقتصادية

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية

يتميز النموذج الألماني الياباني بعلاقته الوثيقة مع المصارف مما يعطي الوحدات الاقتصادية المتبنية لهذا النموذج حرية الوصول الى رأس المال بتكلفة أقل من نظيراتها من الدول المتبنية للنموذج الأنجلو أمريكي، مما يعني أن المشاريع التي سوف ترفض الممول الأنجلو أمريكي على أساس الربحية، فإنه سوف يوافق على الممول الألماني الياباني بسبب الموثوقية

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على (Tosuni، 31-34: 2013)

3. أهداف ومزايا الحوكمة

إن الحوكمة مدعومة بأهداف ومزايا أدت الى سعي العديد من الوحدات الاقتصادية بل والدول الى تطبيقها ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها، ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الاهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعاً تدخل ضمن الاهداف والمزايا والتي يمكن إجمالها بالنقاط التالية (مولود، 2011: 28) :

1. تحسين القدرة التنافسية للشركات وزيادة قيمتها
2. فرض الرقابة الفعالة على اداء الشركات ودعم المساءلة المحاسبية بها
3. ضمان مراجعه الاداء التشغيلي والمالي والنقدي للشركة
4. تقويم اداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها
5. تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها
6. تعظيم ارباح الشركة
7. زيادة ثقة المستثمرين في اسواق المال
8. الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة
9. تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد
10. مراعاة مصالح الاطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم

4. محددات الحوكمة

ينظر في بعض الاحيان على ان هذه المحددات قيود على الحوكمة، ولكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة، اذ يمكن تقسيم هذه المحددات الى محددات داخلية ومحددات خارجية وكالاتي :

• المحددات الداخلية للحوكمة

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الوحدة الاقتصادية بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (ريحاوي، 2008: 100)، إذ يؤدي حملة الأسهم دوراً مهماً في مراقبة أداء الوحدات الاقتصادية، وذلك من خلال إمكانياتهم في التأثير في

تحديد توجهات الوحدة، في حين يبرز دور مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف الوحدة الاقتصادية (عباري وخوالد، 2012: 9)

• المحددات الخارجية للحوكمة الرشيدة

تشمل المحددات الخارجية للحوكمة الرشيدة القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي للدولة الذي تعمل من خلاله الشركات والمصارف وقد يختلف من دولة إلى أخرى والذي يشمل (أبو حمام، 2009: 29):

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قانون الشركات وقانون المصارف، وقوانين العمل وقوانين الاستثمار ورأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس ومنع الاحتكار.

2. توفير التمويل اللازم للمشروع من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع الشركات على التوسع والمنافسة.

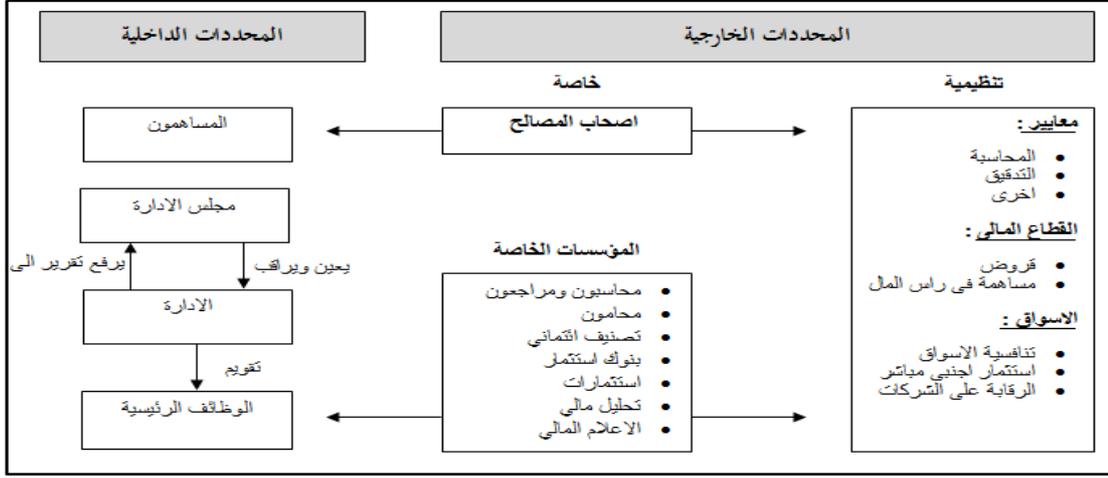
3. كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة والبنك المركزي) في إحكام الرقابة على الشركات والمصارف، وذلك من خلال التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الالتزام.

4. دور المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، فضلاً عن المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين الفائدة الاجتماعية والعائد الخاص.

إلى جانب ما سبق ذكره يجب علينا الأخذ بنظر الاعتبار خصوصية البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية التي تعمل في ظلها الشركات العاملة في إقليم كوردستان، فضلاً عن ضرورة إشاعة ما نسميه (ثقافة الحوكمة) والتي تسعى إلى تحقيق اقتناع الإدارة العليا في الشركات بأن هناك حاجة إلى المزيد من الإفصاح والشفافية وأن هناك رقابة على الإدارة تحد من ممارساتها السلبية تجاه أصحاب المصالح في الشركة، وعليه يمكن توضيح المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة الرشيدة من خلال الشكل (1) أدناه :

الشكل (1) : المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر : (ثابت وإبراهيم، 2016: 7)

5. الإطار العام للحوكمة في المؤسسات المالية :

يستند الإطار العام للحوكمة في المؤسسات المالية على مبادئ الحوكمة في القطاع العام والذي يشمل (ANAO، 2003

: 2):

1. المساءلة : وتعني وجود قرارات أو أليات مجدية لضمان خضوع المؤسسة وتماشيا مع جميع المعايير والقوانين والأعراف المعمول بها.

2. الشفافية : وتعني وضوح الإجراءات والأدوار والمسؤوليات لعملية إتخاذ القرارات وممارسة السلطة.

3. النزاهة : وتعني التصرف بحيادية وبشكل أخلاقي في المصالح المتعلقة بالمؤسسة، وعدم إساءة إستخدام المعلومات المكتسبة أو موارد المؤسسة لصالح طرف معين.

4. الإشراف : وتعني الإشراف على إستخدام كافة الموارد لتعزيز قيمة الاصول العامة في المؤسسات.

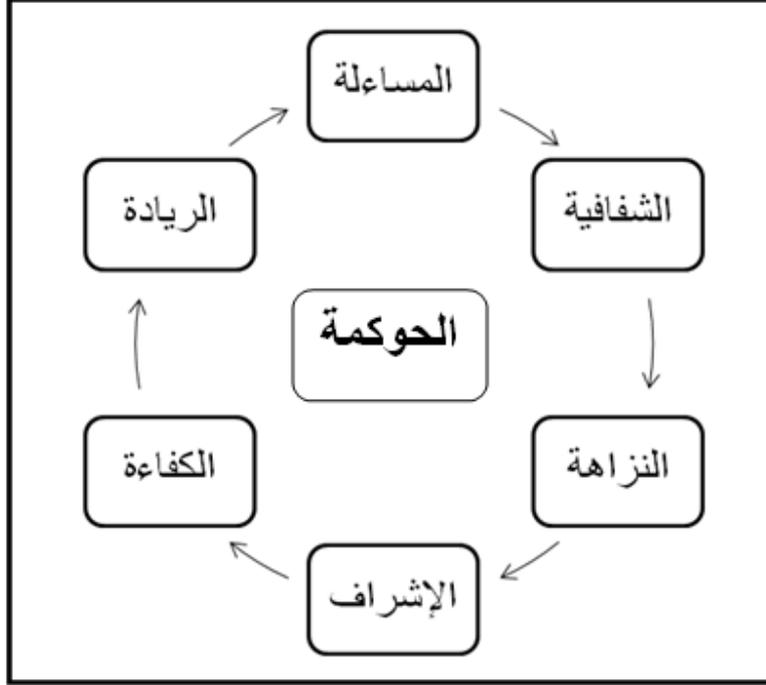
5. الكفاءة : وتعني الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لغرض تعزيز أهداف المؤسسة، مع الإلتزام بإستراتيجيات التحسين المستمرة.

6. الريادة : وتعني الإلتزام بالحوكمة على نطاق المؤسسة من خلال القيادة من منظور أعلى.

إذن فإن المؤسسة تحتاج الى الحوكمة لتحقيق نتائج على نحو فعّال مع تحقيق مستويات عالية من الأداء بما يتفق مع الإلتزامات

القانونية والسياسات المعمول بها، والشكل (2) يوضح الإطار العام للحوكمة في المؤسسات المالية.

الشكل (2) : الإطار العام للحوكمة في المؤسسات المالية



المصدر : (ثابت وإبراهيم، 2015: 304)

6. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات المالية

تعد الحوكمة من العناصر المهمة في المؤسسات المالية والمصرفية، حيث تتبلور أهميتها من خلال النقاط التالية (Sinha،

2013 : 1 :

1. إن المؤسسات المالية هي محور النشاط الاقتصادي، كالمصارف وجزء كبير من المؤسسات المالية غير المصرفية وبالتالي فإن الفشل في المؤسسات المالية سيؤدي إلى عرقلة النمو الاقتصادي وسيلحق ضرراً بالغاً في دورة الأعمال التجارية والاستثمارية.
2. إن المؤسسات المالية معامل رافعة مالية مرتفع، حيث أنه وفقاً لدراسة قام بها مصرف التسوية الدولية (BIS) للفترة الممتدة ما بين 1995 ولغاية 2009، فإن المؤسسات غير المالية كان لها معامل رافعة مالية يبلغ حوالي 3، بينما تمتلك المصارف معامل رافعة مالية بلغ 18.3 في حين أن المؤسسات المالية غير المصرفية تمتلك معامل رافعة مالية يبلغ حوالي 12.1، مما يجعلها أكثر عرضة للصدمات.
3. تتعامل المؤسسات المالية وخاصة المصارف بمدخرات العملاء، لذلك فإن ثقة العملاء تشكل حجر الأساس في نشاطها الإقتصادي، ولذلك فإن أي فقدان للثقة سيؤدي إلى عرقلة المؤسسات المالية للحصول على مواردها المالية بتكلفة معقولة وبالتالي سيؤدي ذلك إلى التأثير على النظام المالي للإقتصاد بشكل كامل.

4. تحتل المؤسسات المالية مكانة محورية في إنتقال السياسة النقدية وسير أعمال الدفع والتسوية والتأمين، وبسبب مكانتها فإن ذلك سيضعف من رقابتها الذاتية، وهنا تكمن أهمية الحوكمة في زيادة حافز الرقابة الذاتية من خلال ضمان الضوابط الرقابية الداخلية والتي ستؤدي الى نظام مصرفي قوي ومستقر والذي هو الاساس لقيام إقتصاد قوي وبالتالي خلق بيئة خصبة للإستثمار.

المبحث الثاني: التشريعات والمبادئ التوجيهية للحوكمة

إن فشل ممارسات الحوكمة كانت المسؤولة بشكل رئيسي على عدم قدرة سداد الديون الروسية والأزمة المالية الآسيوية عام 1998، وفي منتصف عام 1999 إتممت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تم تحديثها عام 2004، كما أصدرت لجنة بازل للرقابة المالية عام 1999 أول دليل لمساعدة الجهات الرقابية في الدول المختلفة في حث المؤسسات المالية على اتباع قواعد حوكمة سليمة وذلك بهدف دعم الجهود الحكومية في تقييم وتحسين هياكل حوكمة الشركات وتقديم النصح للقائمين على رقابة السوق المالية والأطراف المختلفة في أسواق المال، ثم قامت لجنة بازل في عام 2006 بنشر نسخة أخرى منقحة لمبادئ الحوكمة، هذا وقد أقرت اللجنة أن تفعيل هذه المبادئ يجب أن يتناسب مع هيكل المؤسسة المالية وحجمها ووزنها الإقتصادي وهيكل المخاطر بها، وأن تطبيق معايير الحوكمة في نظام قانوني معين سيتوقف على القوانين ذات العلاقة والتعليمات والتوقعات الرقابية، كما أصدرت العديد من المنظمات ذات التوجهات الرقابية ولمالية عدداً من المبادئ للحوكمة، وفي مايلي أهم المبادئ الصادرة.

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

لقد أصدرت منظمة التعاون والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ للحوكمة في عام 1999، والتي تعتبر غير ملزمة قانونياً ولكنها تستخدم كمعيار من قبل المؤسسات المالية الدولية. تتألف مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية من ستة مبادئ وهي (OECD، 23: 2004) :

1. ضمان أسس فاعلية إطار الحوكمة

2. حقوق المساهمين ومهام أصحاب الملكية

3. المعاملة العادلة للمساهمين

4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة

5. الإفصاح والشفافية

6. مسؤوليات مجلس الإدارة

لقد أشارت المنظمة في مقدمتها أن هذه المبادئ سيتم تحديثها وفقاً لتجارب المنظمة والبلدان غير الأعضاء وذلك مراعاةً للظروف القانونية والإختلافات الثقافية حيث أن الهدف الرئيسي للمبادئ هو مساعدة الحكومات على تقييم وتحسين الأطر القانونية

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية

والتنظيمية للحوكمة في المؤسسات، وتوفير التوجيه اللازم لأسواق الأوراق المالية والشركات والمستثمرين والأطراف الأخرى ذات الاهتمام.

2. مبادئ لجنة بازل للرقابة المالية :

أقرت لجنة بازل للرقابة المالية ثمانية مبادئ للممارسة السليمة للحوكمة ودعم الجهاز الرقابي للمؤسسات المالية، وهذه المبادئ هي (معهد الدراسات المصرفية، 2010) :

1. التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار، وأن لديهم القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شؤون المؤسسة المالية وأعمالها اليومية
2. وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة المالية من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها
3. التوزيع السليم للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة والمحاسبة داخل المؤسسة المالية سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء
4. وجود نظام فعّال للرقابة الداخلية في المؤسسة المالية، وإدراك المراقبين لأهمية دورهم
5. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمؤسسة المالية وكبار المساهمين والإدارة العليا
6. أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الثقافة العامة للمؤسسة المالية ومع الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل
7. توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة المؤسسة المالية والإدارة، وفي التقارير الصادرة عنها
8. تفهم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في المؤسسة المالية وكذلك الهيكل التشغيلي فيها، والإلتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية.

3. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية :

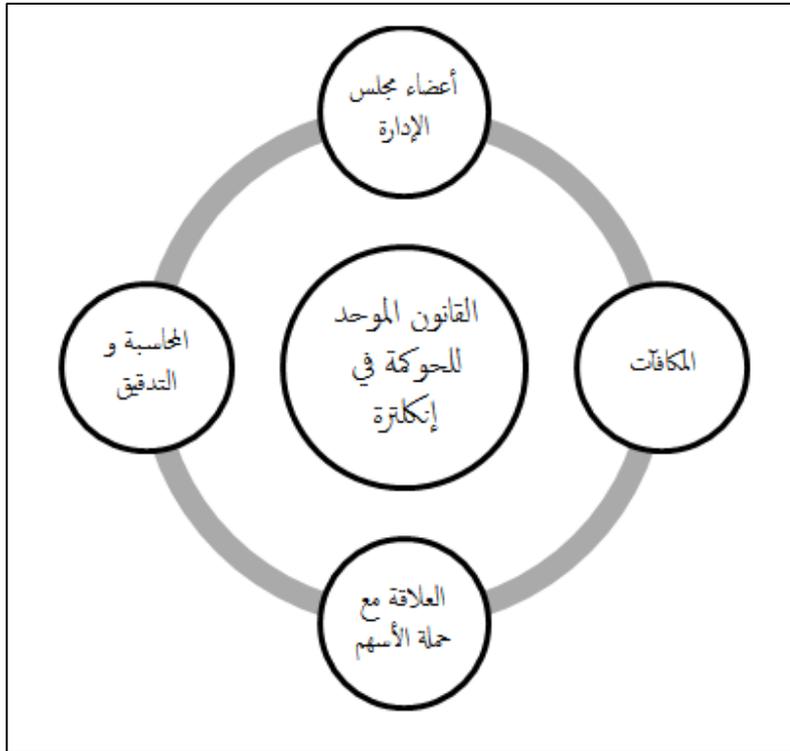
وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربعة مستويات، وكما يلي (بوعظم وزايد، 2009: 4) :

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا
4. القيادة

4. مبادئ القانون الموحد للحوكمة في إنكلترا :

أصدر مجلس إعداد التقارير المالية (FRC) بإنكلترا، القانون الموحد للحوكمة، والذي يحتوي على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة والتي توضح طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم، وكيفية تقييم عملهم، وذلك بالإضافة إلى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها، وفيما يتعلق بالحاسبة والتدقيق، فلقد إحتوى القانون الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للشركة والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب أن تقوم به، أما فيما يتعلق بحملة الأسهم، فيوضح القانون طبيعة العلاقة بينهم وبين الشركة مع التركيز على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم (سليمان، 2008: 65)، ويوضح الشكل (3) مبادئ الحوكمة وفق القانون الموحد.

الشكل (3) مبادئ القانون الموحد للحوكمة في إنكلترا



المصدر : (عباري وحوالد، 2012: 7)

المبحث الثالث: مقاييس الحوكمة

إن تقييم أثر الحوكمة في المؤسسات المالية يتطلب القدرة على تحديد ممارسات الحوكمة، ونظراً إلى أن الحوكمة لديها العديد من الجوانب ذات الأبعاد المتنوعة، فلقد أصبحت عملية القياس وتحديد الممارسات عملية معقدة، ولذلك حاول العديد من الباحثين والدارسين تحديد أهم السبل لقياس الحوكمة في المؤسسات المالية.

قدم Rose مفهوم (صناعة الحوكمة) في إشارة منه إلى دور السوق في تقييم الحوكمة التي تبرز بشكل رئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وإفترض أن تأثير السوق على الحوكمة كبيراً جداً وليس بالضرورة أن يكون جيداً دائماً (Koehn and Ueng, 2007: 58)، كما ظهرت العديد من المنظمات لتقييم الحوكمة مثل شركة خدمات المساهمين المؤسسية (ISS) ومنظمة مقاييس الحوكمة الدولية (GMI) والعديد من هذه المنظمات وكما هو موضح أدناه:

1. شركة خدمات المساهمين المؤسسية (ISS) :

تعتبر شركة خدمات المساهمين المؤسسية من الشركات المهنية في صناعة الحوكمة وذات اليد العليا في القرارات المؤثرة على حوكمة المؤسسات المالية، وتستخدم أوزان الملكية لإنشاء حاصل الحوكمة (CGQ)، من خلال 64 مؤشر ضمن سبع فئات، وهذه الفئات هي (Aggarwal and Williamson, 2006: 112) :

- مجلس الإدارة
- التدقيق
- منح الحقوق
- الحالة
- التعويضات
- الممارسات المتقدمة
- الملكية

إن أحكام حاصل الحوكمة في تغير مستمر كما هو الحال مع قرارات شركة خدمات المساهمين المؤسسية، والتي تتغير بتغير الممارسات.

2. منظمة مقاييس الحوكمة الدولية (GovernanceMetrics International) :

قامت منظمة مقاييس الحوكمة الدولية بتطوير قاعدة بيانات من خلال تجميعها لمعلومات عن أكثر من 600 مؤشر، وتصنيفهم إلى ستة مجالات، كل مجال ينطوي على عدد من المواضيع البحثية، ولقد وضعت المنظمة منهجية ثلاثية المحاور، يتم من خلالها الحصول على البيانات وكذلك تدقيق الوثائق العامة، ووفقاً لمنظمة مقاييس الحوكمة الدولية فإنه يتم تصنيف ممارسات الحوكمة في الشركات وفق مقياس (1-10) (Tosuni, 2013: 62).

3. مؤشر مساءلة المجلس (BAI) :

قامت منظمة (Glass Lewis & Co.) بإنشاء مؤشر مساءلة المجلس من خلال الإعتماد على قاعدة بيانات Standard & Poor's لأكثر من 500 شركة، ولا يساهم هذا المؤشر في تصنيف الحوكمة في الشركات كما هو الحال مع (ISS) و (GMI) ولكنه يركز على ترسيخ العلاقة ما بين ممارسات الحوكمة والأداء (Bebchuk et al., 2004: 91).

4. مكتبة الشركات (TCL) :

تأسست مكتبة الشركات عام 1999، وهي عبارة عن منظمة لتقديم البحوث ودرجات التقييم المخصصة لمساعدة المستثمرين المؤسساتيين في تقييم ممارسات الحوكمة بإعتبارها جزء من مخاطر الإستثمار، إذ تستخدم مكتبة الشركات عوامل مخاطر الحوكمة، ومعدلات الشركات المدرجة في Russell 3000 و S & P 1500 و TSX60 لتوفير معيار للحكم على ممارسات الحوكمة في المؤسسات المالية، كما توفر مكتبة الشركات تقييماً للمحافظة الإستثمارية حول التعرض للمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر الحوكمة (Tosuni, 2013: 62).

5. منظمة نزاهة التدقيق (AI) :

تأسست منظمة نزاهة التدقيق عام 2002، حيث قامت بتطوير تصنيف مخاطر الحوكمة والمحاسبة (AGR) لأكثر من 18000 شركة عامة حول العالم، إذ أن تصنيف (AGR) يعكس الشفافية والموثوقية الإحصائية لممارسات الحوكمة والإبلاغ المالي للشركات، حيث أن الهدف من تحليل (AGR) هو التركيز على تحديد التدابير التي من المرجح أن يرتبط بها الاحتيال المالي، وتستخدم منظمة نزاهة التدقيق أكثر من 100 مقياس للمحاسبة والحوكمة والتي تم إستخراجها من بيانات الشركات العامة، ويعتبر تحليل (AGR) مقياساً مئوياً (0-100) (Tosuni, 2013: 63).

6. تصنيفات GMI :

في عام 2010 تم دمج كلاً من منظمة مقاييس الحوكمة الدولية (GovernanceMetrics International) ومكتبة الشركات (TCL) ومنظمة نزاهة التدقيق (Audit Integrity) في تصنيفات GMI، والتي تقدم تصنيفات حول المخاطر التي تؤثر على أداء الشركات العامة في العالم، إذ توفر تصنيفات GMI المقاييس البيئية والاجتماعية ومقاييس الحوكمة (ESG) لأكثر من 6000 شركة في العالم من خلال إستخدام أكثر من 150 مقياس، وذلك لمساعدة المستثمرين في تقييم قيمة الإستثمارات المستدامة للشركات (Tosuni, 2013: 64).

7. المنتدى البولندي للحوكمة :

يقدم المنتدى البولندي للحوكمة النصح لسوق وارسو للأوراق المالية لتنفيذ متطلبات الحوكمة على الشركات المدرجة ضمن السوق، كما أن المنتدى قد أعد نموذجاً مكون من 60 متغير مصنف الى تسعة مجاميع لتقييم الشركات، من A وهي الأفضل الى E وهي

الأسوء، في الإمتثال للمتطلبات، ويتضمن النموذج مدخل (الإلتزام أو التفسير) والتي تسمح للشركات بعدم الإمتثال للمتطلبات في حالة تفسيرها بشكل مقنع للأسباب المانعة للإمتثال (Tosuni، 65: 2013).

المبحث الرابع: الحوكمة وأداء المؤسسات المالية

1. العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية :

إن العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية مهمة جداً للباحثين والدارسين، إذ أن كثيراً من الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية، حيث أن المؤسسات المالية لم تعد قادرة على تجاهل ضغوط المستثمرين فيما يتعلق بممارسات الحوكمة، ومع ذلك فإنه لا يوجد مقياس محدد للحوكمة مما حدا بالباحثين الى إستخدام مجموعة واسعة من المداخل لتقييم مكونات الحوكمة.

قدم Daines دليلاً على تأثير الحوكمة على قيمة المؤسسات المالية من خلال دراسة أجراها على أكثر من 47000 مؤسسة مالية للأعوام (1981 – 1996)، حيث وجد Daines أن قانون الحوكمة يزيد من قيمة المؤسسات المالية، ومن خلال إستخدام مقياس¹ TOBIN's Q18 وجد الباحث بأن الشركات التي تخضع للحوكمة هي أكبر قيمة من الشركات التي لا تمارس الحوكمة بصورة صحيحة، وذلك لأن الحوكمة تقلل من تكاليف نظرية الوكالة والفوائد الخاصة لمديري المؤسسات المالية مما سيدفع بالمستثمرين الى دفع المزيد من أجل تلك المؤسسات المالية وبالتالي تعزيز رفاهية المساهمين (Daines، 530: 2001).

وقدم باحثون أدلة على أن الرقابة على إعداد التقارير المالية من قبل لجنة تدقيق مستقلة يرتبط ارتباطاً عكسياً مع تكلفة رأس المال، حيث أن المؤسسات المالية التي لديها عمليات تدقيق مستقلة لديها انخفاض في تكلفة رأس المال بسبب انخفاض مخاطر الوكالة التي يواجهها المساهمين (Ashbaugh-Skaife et al.، 19: 2004)، (Derwall and Verwijmeren، 2007: 98).

ولقد توصل Gompers et al. الى ان هنالك علاقة ما بين حقوق المساهمين وأداء المؤسسات المالية، اذ يصر الباحثون الى ان مؤشر الحوكمة يمكن إعتباره كميزان للقوى ما بين المدراء والمساهمين، مما يعني أن المؤسسات المالية التي لديها أعلى قيمة للمؤشر يمكن أن تدرج ضمن المحافظ الإستثمارية الدكتورية ذات حقوق للمساهمين أضعف وسلطة إدارية أقوى، والعكس صحيح، حيث أن المؤسسات المالية ذات قيمة للمؤشر أوطأ يمكن أن تدرج ضمن المحافظ الإستثمارية الديمقراطية ذات حقوق للمساهمين أقوى وسلطة إدارية أضعف (Gompers et al.، 118: 2003).

2. مؤشرات الحوكمة لأداء المؤسسات المالية :

قدم العديد من الباحثين والمنظمات ذات العلاقة عدداً من المؤشرات الخاصة بقياس الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسات المالية، وهذه المؤشرات هي :

¹ مقياس TOBIN's Q18 هو القيمة السوقية للشركة مقسوماً على قيمة استبدال الموجودات الملموسة للشركة

أ. مؤشر الحوكمة (The Governance Index)

إن الهدف من مؤشر الحوكمة هو لتقييم ممارسات الحوكمة التي تستخدم على مستوى حقوق المساهمين في المؤسسات المالية، حيث أن الفكرة لإحتساب هذا المؤشر هو أن وجود أي نص في لوائح المؤسسة المالية أو قوانين الدولة يقيد حقوق المساهمين ويضع المؤسسة المالية ضمن المحافظ المالية الديكتورية، والعكس صحيح، ويستخدم مؤشر الحوكمة كمقياس لجودة الحوكمة في العديد من الدراسات والبحوث (Gompers et al., 2003: 122).

ب. مؤشر الإستحكام (The Entrenchment Index)

أن مؤشر الإستحكام يوضح علاقة الحوكمة ونتائج تطبيقها المحتملة على أداء المؤسسات المالية من خلال ستة أحكام مصنفة الى مجموعتين رئيسيتين هما (القيود الدستورية لحقوق المساهمين) و(جاهزية الإستحواذ)، اذ يندرج تحت المجموعة الأولى أربعة أحكام هي تداخل المجالس، محددات تعديل اللوائح، محددات تعديل ميثاق المؤسسة المالية، والأغلبية المطلقة، أما المجموعة الثانية فيندرج تحتها التعويضات المالية المضمونة للمدراء التنفيذيين في المؤسسة المالية، وأحكام تثبيط عمليات الإستيلاء العدائية على المؤسسة المالية، ويساهم مؤشر الإستحكام في تحديد الأحكام ذات التأثير السلبي على تقييم أداء المؤسسات المالية (Bebchuk et al., 2004: 96).

ج. مؤشر درجة الحاكمية (The Gov-Score Index)

إن مؤشر درجة الحاكمية هو مؤشر الحماية المضادة للإستحواذ ومدى التأثير السلبي لممارسات الحوكمة على المؤسسات المالية، وبالتالي فإن هذا المؤشر هو من أكثر المؤشرات ملائمة لقياس الحوكمة من خلال تقييم ربحية المؤسسات المالية ومدى إقبال المستثمرين، ويستند هذا المؤشر على بيانات شركة خدمات المساهمين المؤسسية (ISS) ويتم إحتسابه بإستخدام معاملي الإرتباط (Pearson) و(Spearman) (Brown and Caylor, 2004: 11).

د. المساهمات الأخرى (Other Contributions)

لقد إقترح عدداً من الباحثين مؤشرات أخرى من شأنها أن تقلل من مخاطر الحوكمة على أداء المؤسسات المالية، وهذه المؤشرات نابعة من وجهة نظر إقتصادية لغرض تحديد العلاقة ما بين الحوكمة والأداء والملكية وهيكّل رأس المال من جهة ومنتجات رقابة المتغيرات وشروط المخاطر من جهة أخرى، حيث يتم معالجة بيانات مكتبة الشركات (TCL) بإستخدام معادلات رياضية مصممة لأجل ذلك (Baghat and Bolton, 2008: 258)، (Chidambaran et al., 2008: 74).

المبحث الخامس: قياس الحوكمة في المؤسسات المالية العراقية

1. المؤسسات المالية العراقية :

تعتبر المؤسسات المالية العراقية من المؤسسات المالية ذات الطبيعة القلقة في السوق الدولي وذلك نظراً للظروف السياسية والإقتصادية المتغيرة التي يمر بها العراق، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه المؤسسات تخضع لرقابة المصرف المركزي العراقي والقوانين والتشريعات العراقية النافذة، ويمكن تصنيف المؤسسات المالية في العراق الى ² :

- المصارف الحكومية
- المصارف الأهلية
- المصارف الإسلامية
- المصارف الأجنبية
- المؤسسات المالية
- شركات التحويل المالي
- شركات الإستثمار المالي
- المؤسسات المالية غير المصرفية

ثالثاً: الجانب الميداني أو التطبيقي للدراسة.

1. الطريقة والإجراءات:

من أجل تحديد دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية العراقية والوفاء بمتطلبات البحث، قام الباحثان بتوزيع (150) إستمارة إستبيان على (40) مؤسسات مالية عراقية، حيث تم إسترجاع (139) إستمارة وبنسبة إسترجاع بلغت (92.6%)، وقد إحتوت كل إستمارة على (30) سؤال لتقييم الأثر الإيجابي والسلبي للحوكمة في تطوير أداء المؤسسات المالية، وذلك بالإعتماد على مؤشرات الحوكمة ومقاييس الحوكمة المستخدمة دولياً، بالإضافة الى تحليل القوائم المالية المنشورة إلكترونياً للمؤسسات المالية قيد البحث.

إستخدم الباحثان في تحليل كلاً من مخرجات إستمارة الإستبيان والقوائم المالية للمؤسسات المالية المبحوثة أسلوب المنطق المضرب ومن خلال إستخدام برنامج MatLab.

إن البيانات التي تم جمعها من إستمارات الإستبيان والتي تم تحليلها إحصائياً، أظهرت العديد من التفاوت الأهمية النسبية لكل من المؤشرات المستخدمة في تقييم دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية، وكما موضح في الجدول (2).

² للمزيد من التفاصيل يمكن الإطلاع على الرابط www.cbi.iq

الجدول (2) : الأهمية النسبية للمؤشرات

ت	المؤشر	الأهمية النسبية
1	الحوكمة	%72
2	الإستحكام	%64
3	درجة الحاكمية	%67
4	المساهمات الأخرى	%42

المصدر : من إعداد الباحثين

كما أظهرت البيانات تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية العراقية وذلك وفقاً للمؤشرات الدولية، وكما هو موضح في

الجدول (3).

الجدول (3) : درجة تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية العراقية وفقاً للمؤشرات

ت	المؤسسة المالية	معدل التأثير / مؤشر		
		الحوكمة	الإستحكام	درجة الحاكمية
1	المصارف الحكومية	%46	%20	%27
2	المصارف الأهلية	%62	%75	%64
3	المصارف الإسلامية	%48	%38	%58
4	المصارف الأجنبية	%39	%21	%37
5	المؤسسات المالية	%74	%63	%61
6	شركات التحويل المالي	%69	%79	%76
7	شركات الإستثمار المالي	%38	%84	%71
8	المؤسسات المالية غير المصرفية	%25	%63	%51

المصدر : من إعداد الباحثين

أما الجدول (4) فيوضح معدل تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية العراقية وذلك بعد إحتساب درجة تأثير كل مؤشر طبقاً لأهميته النسبية ومن ثم إحتساب المعدل المرجح لجميع المؤشرات.

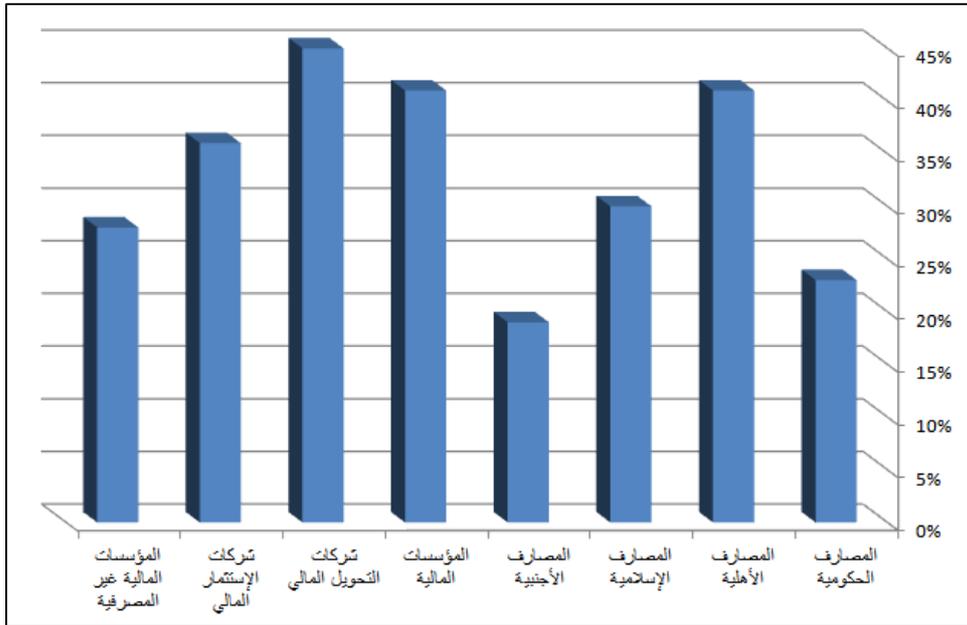
الجدول (4) : معدل تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية العراقية

ت	المؤسسة المالية	معدل التأثير
1	المصارف الحكومية	23%
2	المصارف الأهلية	41%
3	المصارف الإسلامية	30%
4	المصارف الأجنبية	19%
5	المؤسسات المالية	41%
6	شركات التحويل المالي	45%
7	شركات الإستثمار المالي	36%
8	المؤسسات المالية غير المصرفية	28%

المصدر : من إعداد الباحثين

يوضح الشكل (4) معدل تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية العراقية بإختلاف أصنافها ممثلة بالمخطط البياني.

الشكل (4) التمثيل البياني لمعدل تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية العراقية



المصدر : من إعداد الباحثين

2. تحليل ومناقشة النتائج:

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية

وفقاً لنتائج الجانب العملي، فلقد إستنتج الباحثين مايلي :

1. إن الحوكمة تعزز من أداء شركات التحويل المالي بشكل أكبر من بقية المؤسسات المالية العراقية، والسبب في ذلك أن معظم شركات التحويل المالي هي شركات تضامنية، أو شركات تساهمية صغيرة، مما يعني وجود علاقة قوية مابين المستثمر والمدير، وعليه تداخل أهداف كلا الطرفين، وعليه فإن الرقابة المالية ونظام الحوكمة فيها فعال وكفوء ويعمل على تقليل كلفة الإحتيال وبالتالي يعزز من الأداء.
2. إن الحوكمة لا تؤثر بشكل كبير على أداء المصارف الأجنبية، حيث أن تأثيرها الأقل مقارنة مع بقية المؤسسات المالية في العراق، وذلك بسبب أن القانونين والتشريعات المالية العراقية ليس ذات تأثير يذكر على الإستثمارات الأجنبية، وعليه فإن معظم المصارف الأجنبية تتبع تشريعات الدولة التابعة لها، مع إتباع صوري للتشريعات العراقية، أي أن نتائج الإستبيان بالنسبة للمصارف الأجنبية لن تكون ذات فائدة إحصائياً أو بحثياً.
3. تؤثر الحوكمة بشكل قليل جداً على أداء المصارف الحكومية مقارنة ببقية المؤسسات المالية العراقية، وذلك بسبب مركزية التمويل للمصارف، وعدم وجود مستثمرين، والإدارة يتم تعيينها وفقاً للتدرج الوظيفي، وضعف التشريعات المالية العراقية بشكل عام.
4. يعتبر تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية العراقية المتبقية (المصارف الأهلية، المصارف الإسلامية، المؤسسات المالية، شركات الإستثمار المالي، والمؤسسات المالية غير المصرفية) تأثير متواضع، وإن كان تأثيرها يعتبر جيداً مقارنة بالوضع السياسي والاقتصادي القلقة، وإنتشار الفساد المالي، وعدم الخضوع للتشريعات والقانون المالية.
5. إن الحوكمة في المؤسسات المالية العراقية تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات المالية العراقية من خلال رفع جودة الرقابة المالية والحد من الفساد، وتقليل المخاطر، بالإضافة الى تقليص تكاليف الوكالة وزيادة ربحية المؤسسة المالية.

رابعا: النتائج والتوصيات.

وفقاً لإستنتاجات البحث، يوصي الباحثان على الآتي :

1. ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية العراقية ضمن إطار عام قابل للتطبيق في البيئة العراقية وذلك بالإعتماد على المؤشرات والمقاييس الدولية.
2. دراسة وتحليل المؤشرات والمقاييس الدولية، والبحث بشكل مفصل ودقيق بشأن العلاقة مابين الحوكمة والأداء وبما يناسب البيئة العراقية.
3. تشجيع المؤسسات التعليمية والجامعية على إقامة المؤتمرات والندوات العلمية بشأن دور الحوكمة في تعزيز الأداء لغرض إثراء الخلفية الثقافية للكوادر العاملة في المؤسسات المالية.

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية

4. لا بد من تعزيز القوانين والتشريعات المالية العراقية الخاصة بحوكمة الشركات، وخصوصاً التشريعات الخاصة بالإستثمارات الأجنبية.

المصادر :

1. ابوحمام، ماجد اسماعيل، 2009، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
2. بوعظم، كمال وزايد، عبد السلام، 2009، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية -، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
3. ثابت، ثابت حسان، وإبراهيم، ليث خليل، 2015، الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المالية والمصرفية سمدخل لتقييم المتطلبات الفعالة لبناء حوكمة رشيدة للمصارف الأهلية العراقية بإستخدام أسلوب المنطق المضرب، مجلة جامعة نوز، العدد السادس، جامعة نوز، دهوك، العراق.
4. ثابت، ثابت حسان، وإبراهيم، ليث خليل، 2016، تقييم محددات الحوكمة الرشيدة في إقليم كردستان، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، جامعة التنمية البشرية، السلمانية، العراق.
5. ربحاوي، مها محمود رمزي، 2008، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات : حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الاول، جامعة دمشق، سورية.
6. سليمان، محمد مصطفى، 2008، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة -، الدار الجامعية، مصر.
7. عياري، أمال وخوالد، أبو بكر، 2012، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
8. معهد الدراسات المصرفية، 2010، نشرة توعوية، إضاءات مالية ومصرفية، العدد 3، دولة الكويت.
9. مولود، داؤود سليمان، 2011، تأثير حوكمة الشركات على فاعلية الرقابة الداخلية بحث تطبيقي في عينة من الوحدات الاقتصادية / محافظة اربيل، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.
10. Aggarwal ،R. & Williamson ،R. (2006) Did New Regulations Target the Relevant Corporate Governance Attributes?. [Online] Georgetown University Working Papers (February 12 ،2006) Available from SSRN: <http://ssrn.com/abstract=859264>
11. ANAO (2003) Public Sector Governance ،Volumes 1 & 2: Better Practice Guide ،Commonwealth of Australia ،Canberra ،Australia.
12. Ashbaugh-Skaife ،H. ،Collins ،D. W. and Lafond ،R. (2004) Corporate Governance and the Cost of Equity Capital. [Online] Available from SSRN: <http://ssrn.com/abstract=639681>
13. Baghat ،S. ،and Bolton ،B. (2008) Corporate governance and firm performance. Journal of Corporate Finance. 14. p. 257-273.
14. Bebchuk ،L. ،Cohen ،A. and Ferrell ،A. (2004) What matters in corporate governance?. Harvard Law School John M. Olin center for law ،economics ،and business discussion paper No. 491. Revised: 03/2005.
15. Becht ،M. ،Bolton ،P. and Roell ،A. (2005) Corporate Governance and Control. ECGI Finance Working Paper N. 02/2002 ،Updated August 2005.
16. Brown ،L.D. and Caylor ،L.M. (2004) Corporate governance and firm performance.
17. Chidambaran ،N.K. ،Palia ،D. ،and Zheng ،Y. (2008) Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Large Governance Changes.
18. Daines ،R.M. (2001) Does Delaware Law Improve Firm Value?. Journal of Financial Economics. 62. p. 525-558.
19. Derwall ،J. and Verwijmeren ،P. (2007) Corporate Governance and the Cost of Equity Capital: Evidence from GMI's Governance Rating. ECCE Research Note 06-01. Version 2.0: January 2007.
20. Gompers ،P. ،Ishii ،J. and Metrick ،A. (2003) Corporate Governance and Equity Prices. The Quarterly Journal of Economics. 118 (1). p. 107-155.
21. Koehn ،D. & Ueng ،J. (2007) Corporate Governance Ratings: General Concerns and Specific Problems in the European Context. Corporate Ownership and Control. 5 (1). p. 58-65.

22. Mehran ،H. (2003) Corporate Governance: What Do We Know ،and What Is Different about Banks. Introduction ،Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review. 9 (1). p. 1-3
23. OECD (2004) OECD Principles of Corporate Governance ،available on www.oecd.org.
24. Rezaee ،Z. (2009) Corporate Governance and Ethics. John Wiley & Sons ،Inc. New Jersey ،United States.
25. Sinha ،Anand (2013) Governance in banks and financial institutions ،L & T Management Development Centre ،Lonavla.
26. Tosuni ،Gëzim (2013) The impact of corporate governance on the performance of financial institutions ،A Doctorate of Philosophy thesis in Economics ،Staffordshire University ،UK.