



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد نقدي وبنكي

من طرف:

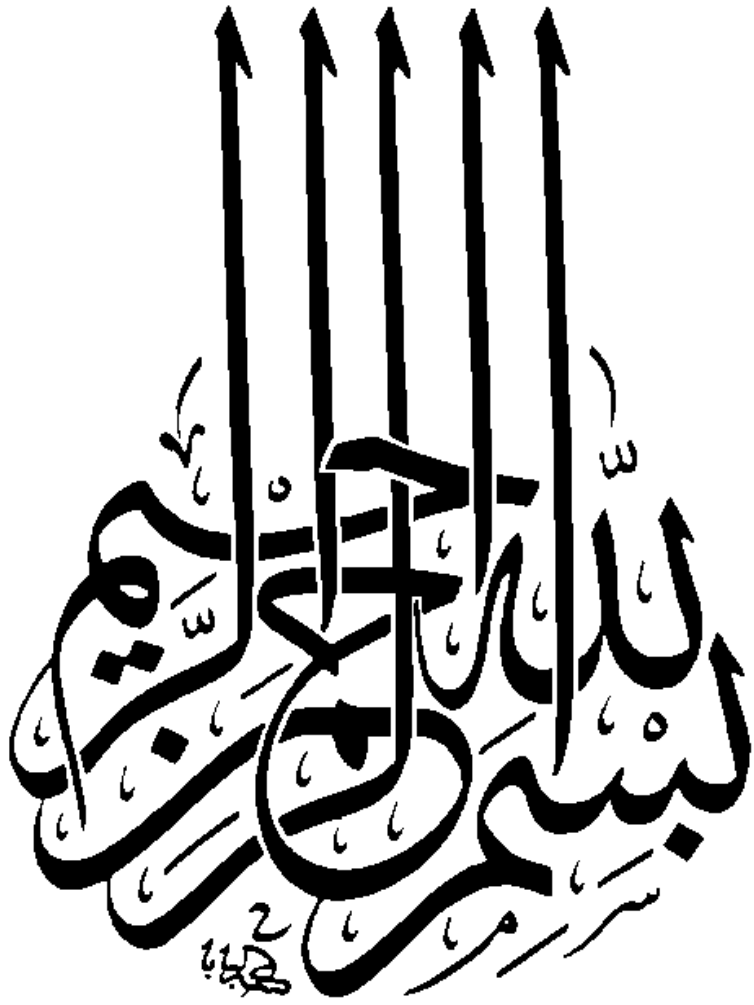
سويكي شهرزاد

عنوان الأطروحة:

تأثير آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية -دراسة حالة بعض المصارف-

أطروحة مناقشة بتاريخ 2024/09/30 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	أحسين عثمانى	أستاذ	أم البواقي	رئيسا
02	حمزة العوادي	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	مشرفا
03	خالد رجم	أستاذ	سطيف 1	عضوا
04	وليد ببيبي	أستاذ	خنشلة	عضوا
05	سعيد أحسن	أستاذ محاضر أ	قسنطينة 2	عضوا
06	شوقي جباري	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	عضوا



شكر وعرفان

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمة الإسلام ويسر لنا
سبيل العلم،

فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد الرضا والصلوة والسلام على الحبيب المصطفى
صلى الله عليه وسلم تسليماً كثيراً.

ولا أنسى والدي رحمه الله وأمي أطال الله في عمرها وكافة أفراد أسرتي على الرغم
المعنوي الذي قدمه لي.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "العوادي حمزة" والأستاذ الدكتور "عياش زبير".
اللذان ساعداني على إنجاز هذه الأطروحة بنصائحهما وتوجيهاتهما القيمة وسعة صدرهما
وصبرهما،

فجزاك الله جنة الفردوس.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام وأعضاء لجنة المناقشة
ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخاص لكل من ساعدني وساندني من قريب أو بعيد في إنجاز
هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى من ربّنتني وأنارت دزني وأعاننتني بالصلوات والدعوات, إلى أغلى إنسان في الوجود

أمي الحبيبة

إلى العظيم الطيب الذي أفتخر دائماً بأنتي ابنته

والذي العزيز رحمه الله.

إلى روح أخي العزيز وولي الثاني رشيد

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا خير سند وعون لي

وإلى أولادهم حفصهم الله

إلى رمز البراءة والطفولة ثمار المستقبل الكناكيت: لقمان، تقوى، أرجح، سرين، جمانة،

حنين، لجين.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي، ورفيقاتي دزني، مريم، أمينة، فطيمة،

أميرة وفقهم الله

إلى الذين زرعوا العلم في قلبي وحنوني على انتهاء العالم من منبعه أساتذتي الكرام

إلى كل من عملتهم ذاكرتي ولم يحملهم مذكرتي

إلى كل من أحبني وأحببتهم في الله ومني لي النجاح والتفوق.

المخلص:

تستند الحوكمة إلى مجموعة من الآليات التي تنظم العلاقة بين إدارة المصارف والأطراف المتعاملة معها، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن للحوكمة المصرفية تأثيرا كبيرا على الأداء المالي للمصارف مما يؤثر بدوره على الاستقرار المالي بشكل عام؛ وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية لعينة من المصارف العاملة في الأردن، البحرين، وقطر من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة خلال الفترة 2015-2022، وذلك بالاعتماد على كل من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data Model).

ولقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية على أداء مصارف الدول محل الدراسة، وأن لكل من حجم مجلس الإدارة، الازدواجية، وحجم لجنة التدقيق، ونسبة كفاية رأس المال تأثير سلبي على الأداء المالي للمصارف المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وتأثير موجب لكل من استقلالية مجلس الإدارة، تركيز الملكية، وعدد اجتماعات لجنة التدقيق، وعمر وحجم المصرف على الأداء المالي للمصارف المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).

الكلمات المفتاحية: آليات الحوكمة الداخلية، الحوكمة المصرفية، الأداء المالي للمصارف، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية.

Abstract:

Governance is based on a set of mechanisms that regulate the relationship between bank management and the parties dealing with it. Many studies have shown that banking governance has a significant impact on the financial performance of banks, which in turn affects financial stability in general. This study aims to identify the impact of internal governance mechanisms on financial performance in accordance with the decisions of the Basel Committee on Banking Supervision for a sample of banks operating in Jordan, Bahrain, and Qatar by applying governance principles during the period 2015-2022, relying on both the historical approach and the descriptive analytical approach. And using cross-sectional time series data (Panel Data Model).

The study concluded that there is a statistically significant effect of applying internal governance mechanisms on the performance of banks in the countries under study, and that each of the size of the board of directors, duality, size of the audit committee, and capital adequacy ratio has a negative effect on the financial performance of banks measured by return on assets (ROA) and return on equity (ROE), and a positive effect of each of the independence of the board of directors, ownership concentration, number of audit committee meetings, and age and size of the bank on the financial performance of banks measured by return on assets (ROA) and return on equity (ROE).

Keywords: internal governance mechanisms, banking governance, financial performance of banks, return on assets, return on equity.

Résumé :

La gouvernance repose sur un ensemble de mécanismes qui régulent les relations entre la direction des banques et les parties prenantes. De nombreuses études ont montré que la gouvernance bancaire a un impact significatif sur la performance financière des banques, qui à son tour affecte la stabilité financière en général. Cette étude vise à identifier l'impact des mécanismes de gouvernance interne sur la performance financière conformément aux décisions du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire pour un échantillon de banques opérant en Jordanie, à Bahreïn et au Qatar en appliquant les principes de gouvernance au cours de la période 2015-2022, en s'appuyant à la fois sur l'approche historique et sur l'approche analytique descriptive et en utilisant des données de séries chronologiques transversales (Panel Data Model).

L'étude a conclu qu'il existe un impact statistiquement significatif de l'application des mécanismes de gouvernance interne sur la performance des banques dans les pays étudiés, et que la taille du conseil d'administration, la dualité, la taille du comité d'audit et le ratio d'adéquation des fonds propres ont chacun un impact négatif sur la performance financière des banques mesurée par le rendement des actifs (ROA), le rendement des capitaux propres (ROE), et l'effet positif de l'indépendance du conseil d'administration, de la concentration de l'actionnariat, du nombre de réunions du comité d'audit, ainsi que de l'âge et de la taille de la banque sur la performance financière des banques mesurée par le rendement des actifs (ROA) et le rendement des capitaux propres (ROE).

Mots clés: mécanismes de gouvernance interne, gouvernance bancaire, performance financière des banques, rendement des actifs, rendement des capitaux propres.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان إهداء الملخص
I	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ-ل	مقدمة
الفصل الأول: حوكمة الشركات وتطبيقها في المصارف	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
3	▪ المطلب الأول: التفسير النظري لبروز مفهوم حوكمة الشركات
3	▪ الفرع الأول: النظريات الممهدة لظهور مفهوم حوكمة الشركات
14	▪ الفرع الثاني: تطور مفهوم حوكمة الشركات
20	▪ الفرع الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
22	▪ المطلب الثاني: أسس حوكمة الشركات
22	▪ الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات وأهمية تطبيقها
25	▪ الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات وركائزها
29	▪ المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
30	▪ الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي
37	▪ الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات وفقا للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي
39	المبحث الثاني: الحوكمة في المصارف
39	▪ المطلب الأول: ماهية حوكمة المصارف
39	▪ الفرع الأول: مفهوم حوكمة المصارف
43	▪ الفرع الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة المصارف وأدوارها
45	▪ الفرع الثالث: دوافع تطبيق الحوكمة في المصارف
47	▪ المطلب الثاني: أهداف حوكمة المصارف وأهمية تطبيقها

47	▪ الفرع الأول: أهداف حوكمة المصارف
48	▪ الفرع الثاني: أهمية حوكمة المصارف
49	▪ المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق الحوكمة المصرفية
50	▪ الفرع الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة في المصارف
52	▪ الفرع الثاني: تحديات تطبيق الحوكمة المصرفية
54	المبحث الثالث: آليات الحوكمة المصرفية
54	▪ المطلب الأول: الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية
54	▪ الفرع الأول: مجلس الإدارة
62	▪ الفرع الثاني: هيكل الملكية
65	▪ الفرع الثالث: التعويضات المالية للإدارات التنفيذية العليا
67	▪ الفرع الرابع: معيار كفاية رأس المال الرقابي
68	▪ المطلب الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية
68	▪ الفرع الأول: السوق لرقابة الشركات
69	▪ الفرع الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للمصارف
71	▪ الفرع الثالث: جودة الإفصاح والشفافية
71	▪ الفرع الرابع: التدقيق الخارجي
73	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل وعلاقتها بالأداء المالي	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: لجنة بازل ودورها في تحسين ممارسات الحوكمة المصرفية
76	▪ المطلب الأول: ماهية لجنة بازل للرقابة المصرفية
76	▪ الفرع الأول: نشأة وتعريف لجنة بازل
77	▪ الفرع الثاني: أهداف لجنة بازل
78	▪ المطلب الثاني: مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية
78	▪ الفرع الأول: اتفاقية بازل 1 وتعديلاتها
80	▪ الفرع الثاني: اتفاقية بازل 2
83	▪ الفرع الثالث: تعديلات اتفاقية بازل 2 و صدور بازل 3
88	▪ الفرع الرابع: اتفاقية بازل 4
89	▪ المطلب الثالث: أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المصرفية
89	▪ الفرع الأول: توصيات لجنة بازل لسنة 1998

90	▪ الفرع الثاني: توصيات لجنة بازل لسنة 1999
90	▪ الفرع الثالث: توصيات لجنة بازل لسنة 2006
91	▪ الفرع الرابع: توصيات لجنة بازل لسنة 2010
94	▪ الفرع الخامس: توصيات لجنة بازل لسنة 2015
96	المبحث الثاني: الأسس النظرية للأداء المالي في المصارف
97	▪ المطلب الأول: ماهية الأداء والأداء المالي
97	▪ الفرع الأول: مفهوم وميادين الأداء
99	▪ الفرع الثاني: ماهية الأداء المالي
102	▪ المطلب الثاني: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
103	▪ الفرع الأول: معايير الأداء المالي
104	▪ الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
107	▪ المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمصارف
108	▪ الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء المصرفي
109	▪ الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي للمصارف
119	المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بالأداء المالي للمصارف
120	▪ المطلب الأول: علاقة الآليات الداخلية للحوكمة بالأداء المالي للمصارف
120	▪ الفرع الأول: علاقة مجلس الإدارة بالأداء المصرفي
126	▪ الفرع الثاني: علاقة هيكل الملكية بالأداء المصرفي
131	▪ الفرع الثالث: علاقة تعويضات المدراء التنفيذيين بالأداء المصرفي
132	▪ الفرع الرابع: علاقة التنظيم الاحترازي المقاس بنسبة كفاية رأس المال بالأداء المصرفي
133	▪ المطلب الثاني: علاقة الآليات الخارجية للحوكمة بالأداء المالي للمصارف
133	▪ الفرع الأول: السوق لرقابة الشركات
134	▪ الفرع الثاني: علاقة الإطار القانوني والتنظيمي للمصارف بأدائها
135	▪ الفرع الثالث: علاقة الإفصاح والشفافية بالأداء المصرفي
136	▪ الفرع الرابع: علاقة التدقيق الخارجي بالأداء المصرفي
138	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: نماذج عن تطبيق الحوكمة المصرفية في بعض الدول العربية (الأردن، البحرين، قطر)
140	تمهيد
141	المبحث الأول: الحوكمة في المصارف الأردنية

141	▪ المطلب الأول: لمحة عن الجهاز المصرفي الأردني
141	▪ الفرع الأول: مراحل تطور الجهاز المصرفي الأردني
143	▪ الفرع الثاني: هيكل الجهاز المصرفي الأردني
150	▪ المطلب الثاني: واقع ممارسات الحوكمة في المصارف الأردنية
150	▪ الفرع الأول: مراحل تطبيق الحوكمة في المصارف الأردنية
153	▪ الفرع الثاني: مواكبة المصرف المركزي الأردني لمقررات لجنة بازل
158	▪ المطلب الثالث: مؤشرات السلامة المالية للمصارف الأردنية
158	▪ الفرع الأول: نسبة كفاية رأس المال وجودة الأصول
161	▪ الفرع الثاني: السيولة والربحية
165	المبحث الثاني: الحوكمة في المصارف البحرينية
165	▪ المطلب الأول: لمحة عن الجهاز المصرفي البحريني
166	▪ الفرع الأول: مراحل تطور الجهاز المصرفي البحريني
167	▪ الفرع الثاني: هيكل الجهاز المصرفي البحريني
170	▪ المطلب الثاني: واقع ممارسات الحوكمة في المصارف البحرينية
171	▪ الفرع الأول: الإجراءات المتخذة لإرساء مبادئ الحوكمة
175	▪ الفرع الثاني: خطوات التكيف مع مقررات لجنة بازل
178	▪ المطلب الثالث: مؤشرات السلامة المالية في المصارف البحرينية
179	▪ الفرع الأول: نسبة كفاية رأس المال وجودة الاصول
181	▪ الفرع الثاني: السيولة والربحية
184	المبحث الثالث: الحوكمة في المصارف القطرية
185	▪ المطلب الأول: لمحة عن الجهاز المصرفي القطري
185	▪ الفرع الأول: مراحل تطور الجهاز المصرفي القطري
186	▪ الفرع الثاني: هيكل الجهاز المصرفي القطري
189	▪ المطلب الثاني: واقع ممارسات الحوكمة في المصارف القطرية
190	▪ الفرع الأول: خطوات إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية
192	▪ الفرع الثاني: مواكبة دولة قطر لمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل
193	▪ المطلب الثالث: مؤشرات السلامة المالية للمصارف القطرية
194	▪ الفرع الأول: نسبة كفاية رأس المال وجودة الأصول
196	▪ الفرع الثاني: السيولة والربحية
200	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي لمصارف الأردن -
البحرين - قطر

202	تمهيد
203	المبحث الأول: الإطار النظري للتحليل القياسي المتبع
203	▪ المطلب الأول: عموميات حول النمذجة القياسية والاقتصاد القياسي
203	▪ الفرع الأول: التعريف بالاقتصاد القياسي وعلاقته بالفروع الأخرى
204	▪ الفرع الثاني: أهداف ومكونات النمذجة القياسية
205	▪ الفرع الثالث: المنهجية العلمية للنمذجة القياسية
206	▪ المطلب الثاني: النموذج القياسي المعتمد في الدراسة (نموذج بيانات البائل)
206	▪ الفرع الأول: تعريف وأهمية نموذج بيانات البائل
208	▪ الفرع الثاني: أنواع النماذج في بيانات البائل
212	▪ الفرع الثالث: أساليب اختيار النموذج الملائم لبيانات البائل
213	▪ المطلب الثالث: طرق تقدير نماذج البائل
2013	▪ الفرع الأول: نموذج طريقة المربعات الصغرى ذات المتغيرات الصورية (LSDV)
214	▪ الفرع الثاني: نموذج التقدير داخل الأفراد أو الضمني
214	▪ الفرع الثالث: نموذج طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS)
215	▪ الفرع الرابع: طريقة المربعات الصغرى المعممة المقطرة أو الممكنة (FGLS)
216	المبحث الثاني: منهجية الدراسة القياسية
216	▪ المطلب الأول: توصيف متغيرات الدراسة والنموذج المستخدم
216	▪ الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
219	▪ الفرع الثاني: التعريف بمتغيرات الدراسة
221	▪ الفرع الثالث: تحديد الشكل الرياضي لنموذج الدراسة
222	▪ المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
222	▪ الفرع الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
225	▪ الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
226	▪ الفرع الثالث: الارتباط بين متغيرات الدراسة
228	▪ الفرع الرابع: دائرة معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
228	▪ المطلب الثالث: اختبار استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة
229	المبحث الثالث: تقدير وتقييم معلمات النموذج

230	▪ المطلب الأول: خطوات تقدير النموذج
230	▪ الفرع الأول: اختبار التجانس Hsiao
231	▪ الفرع الثاني: تقدير نماذج البائل
234	▪ الفرع الثالث: المفاضلة بين النماذج
235	▪ الفرع الرابع: اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية
236	▪ الفرع الخامس: اختبارات تحديد المشكلة
237	▪ المطلب الثاني: تقييم النماذج المقدرة
237	▪ الفرع الأول: التحليل الإحصائي للنموذجين المقدرين
239	▪ الفرع الثاني: التحليل الاقتصادي للنموذجين المقدرين
245	خلاصة الفصل
255	الخاتمة
261	المراجع
281	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الخريطة التنظيمية للشركة المساهمة في الواقع الأمريكي	(1-1)
36	مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لحوكمة الشركات	(2-1)
43	الأطراف الفاعلة في حوكمة المصارف	(3-1)
144	مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني سنة 2022	(1-3)
167	مؤسسات الجهاز المصرفي البحريني سنة 2022	(2-3)
187	مؤسسات الجهاز المصرفي القطري سنة 2022	(3-3)
228	دائرة معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات والمحاور	(1-4)

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
146	تطور عدد المصارف العاملة في الأردن وفروعها 1964-2022	(1-3)
159	تطور نسبة كفاية رأس المال القطاع في المصرفي الأردني 2015-2022	(2-3)
160	تطور نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون ونسبة تغطية المخصصات للديون غير العاملة في القطاع المصرفي الأردني 2015-2022	(3-3)
161	النسب الخاصة بالسيولة القانونية والأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في القطاع المصرفي الأردني 2015-2022	(4-3)
163	تطور نسبتي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في القطاع المصرفي الأردني 2015-2022	(5-3)
179	تطور نسبة كفاية رأس المال في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022	(6-3)
180	تطور نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون ونسبة تغطية المخصصات للديون غير العاملة في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022	(7-3)
182	النسب الخاصة بالأصول السائلة إلى مجموع الأصول ونسبة القروض إلى الودائع في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022	(8-3)
183	تطور نسبتي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022	(9-3)
194	تطور نسبة كفاية رأس المال في القطاع المصرفي القطري 2015-2022	(10-3)
195	تطور نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون ونسبة تغطية المخصصات للديون غير العاملة في القطاع المصرفي القطري 2015-2022	(11-3)
196	النسب الخاصة بالسيولة القانونية والأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في القطاع المصرفي القطري 2015-2022	(12-3)
198	تطور نسبتي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية القطاع المصرفي القطري 2015-2022	(13-3)
218	لمحة عن المصارف محل الدراسة	(1-4)
220	التعريف بمتغيرات النموذج وكيفية قياسها	(2-4)
222	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	(3-4)
226	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(4-4)

227	مصفوفة معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	(5-4)
229	نتائج اختبار جذر الوحدة	(6-4)
230	اختبار التجانس لـ Hsiao للنموذج الخاص بالعائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية ROE	(7-4)
232	تقدير نماذج البائل الخاصة بنموذج العائد على الأصول ROA	(8-4)
233	تقدير نماذج البائل الخاص بنموذج العائد على حقوق الملكية ROE	(9-4)
234	اختبار فيشر وهوسمان على نمودجي العائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية ROE	(10-4)
235	نتائج اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية الخاص بنمودجي العائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية ROE	(11-4)
236	اختبارات تحديد المشكلة القياسية الخاصة بنمودجي العائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية ROE	(12-4)
238	نتائج تقدير معلمات نموذج العائد على الأصول ROA ونموذج العائد على حقوق الملكية ROE	(13-4)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
281	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	01
282	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	02
282	اختبار جذر الوحدة للعائد على الأصول ROA	03
283	اختبار جذر الوحدة للعائد على حقوق الملكية ROE	04
283	اختبار جذر الوحدة لحجم مجلس الإدارة Brdsize	05
284	اختبار جذر الوحدة للاستقلالية IND	06
284	اختبار جذر الوحدة للازدواجية Duality	07
285	اختبار جذر الوحدة لتركز الملكية OwnCon	08
285	اختبار جذر الوحدة لحجم لجنة التدقيق NAC	09
286	اختبار جذر الوحدة لاجتماعات لجنة التدقيق NACM	10
286	اختبار جذر الوحدة لنسبة كفاية رأس المال CAR	11
287	اختبار جذر الوحدة لعمر المصرف AGE	12
287	اختبار جذر الوحدة لحجم المصرف BSize	13
288	اختبار التجانس لـ Hsiao للنموذج الخاص بالعائد على الأصول	14
288	نتائج اختبار التجانس لـ Hsiao للنموذج الخاص بالعائد على حقوق الملكية	15
289	نتائج تقدير نموذج الانحدار التجميعي الخاص بالنموذج العائد على الأصول	16
289	نتائج تقدير نموذج ذو الآثار الثابتة الخاص بالنموذج العائد على الأصول	17
290	نتائج تقدير نموذج ذو الآثار العشوائية الخاص بالنموذج العائد على الأصول	18
290	نتائج تقدير نموذج الانحدار التجميعي الخاص بالنموذج العائد على حقوق الملكية	19
291	نتائج تقدير نموذج ذو الآثار الثابتة الخاص بالنموذج العائد على حقوق الملكية	20
291	نتائج تقدير نموذج ذو الآثار العشوائية الخاص بالنموذج العائد على حقوق الملكية	21
292	اختبار هوسمان على نموذج العائد على الأصول	22
292	اختبار هوسمان على نموذج العائد على حقوق الملكية	23

292	اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية الخاص بالنموذج العائد على الأصول	24
293	اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية الخاص بالنموذج العائد على حقوق الملكية	25
293	اختبار وولدريدج لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على الأصول	26
293	اختبار وولد المعدل لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على الأصول	27
294	اختبار وولدريدج لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على حقوق الملكية	28
294	اختبار وولد المعدل لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على حقوق الملكية	29

مقدمة

بدأ الاهتمام بدراسة حوكمة الشركات في القرن التاسع عشر مع ظهور شركات المساهمة العامة والمشاكل المتعلقة بفصل الملكية عن الإدارة، المعروفة بمشكلة الوكالة، ومع ذلك، شهد هذا الاهتمام زيادة كبيرة في نهاية التسعينات من القرن الماضي، نتيجة التطورات الكبيرة في الاقتصاد العالمي مثل انتشار العولمة، التحرر الاقتصادي، والتحول إلى نظام السوق المفتوح، بالإضافة إلى ذلك كانت هناك أزمات مالية مؤثرة، مثل الأزمة الآسيوية لسنة 1997، وفضائح مالية كبيرة في شركات عالمية مثل شركة إنرون وورلد كوم. هذه الأحداث أدت إلى وضع مفهوم الحوكمة في مقدمة الأولويات كآلية إصلاحية ومنهج عمل جديد لتعزيز نزاهة المعاملات المالية؛ فكانت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي من أوائل المؤسسات التي أصدرت مبادئ للحوكمة تهدف إلى تحسين أداء مجالس إدارة الشركات، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحديد الأدوار لكل الأطراف المعنية بتطبيقها، مع التركيز على أهمية الشفافية والإفصاح، لاتباعها كل من البنك العالمي وصندوق النقد الدولي، ولجنة بازل فيما يتعلق بالحوكمة المصرفية.

تشهد الصناعة المصرفية تطورات مستمرة تستدعي الحاجة إلى تبني أفضل الممارسات والمعايير لضمان الاستقرار المالي والنمو المستدام؛ والحوكمة الجيدة تعد من أهم الركائز التي تساهم في ذلك مع تعزيز الأداء المالي للمصارف، حيث تساعد في تحسين إدارة المخاطر، تعزيز الشفافية، وضمان الامتثال للمعايير الدولية، خاصة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية التي تأتي في طليعة الجهات التي تساهم في وضع الأطر والمعايير التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز معايير الحوكمة في المصارف على المستوى العالمي.

تسعى العديد من الدول إلى تبني آليات الحوكمة المستمدة من مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، وذلك لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والشفافية في إدارتها للمصارف، يشمل ذلك وضع أطر قانونية وتنظيمية تتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، وتطوير قدرات الجهات الرقابية لضمان الامتثال الفعال لهذه الأطر، لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة فهم كيفية تأثير آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف التجارية في كل من الأردن، البحرين، قطر، في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية خلال الفترة 2015-2022، والاستفادة من النتائج المستخلصة لتحسين السياسات والأنظمة المصرفية.

I. إشكالية الدراسة:

في ضوء الأهمية المتزايدة للحوكمة الجيدة في تحقيق الاستقرار المالي وتحسين الأداء المصرفي، وخاصة بعد الأزمات المالية العالمية والتحديات الاقتصادية المستمرة؛ تبرز الحاجة للتعرف على مدى تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للمصارف خاصة الداخلية، وقد وقع الاختيار على عينة من المصارف لدول الأردن، البحرين وقطر؛ لذا تتجلى إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف الناشطة في دول الأردن، البحرين وقطر خلال الفترة (2015-2022)؟

II. الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي المطروح، تتبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1- كيف يمكن لامتثال المصارف لمعايير الحوكمة الدولية الصادرة عن لجنة بازل أن يؤثر إيجاباً على أدائها المالي؟
- 2- كيف يؤثر حجم مجلس الإدارة وتركيبته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرف؟
- 3- ما هو واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف العربية محل الدراسة؟
- 4- إلى أي مدى تتوافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل القطاع المصرفي في الدول العربية محل الدراسة مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية؟

III. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومختلف التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات، التي سوف يتم إما تدعيمها أو رفضها، المتكونة من الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر جميع آليات الحوكمة الداخلية بشكل إيجابي على الأداء المالي للمصارف التجارية الناشطة في الدول العربية محل الدراسة؛

والفرضيات الفرعية التالية:

- 1- امتثال المصارف لمعايير الحوكمة الدولية مثل تلك الصادرة عن لجنة بازل يؤثر بشكل إيجابي على

أدائها المالي؛

2- حجم مجلس الإدارة وتركيبته يؤثران بشكل مباشر على فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرف؛

3- تبذل الجهات الرقابية للدول محل الدراسة جهودا كبيرة لتبني مبادئ الحوكمة المصرفية لتعزيز الاستقرار المالي والشفافية، من خلال إصدار مجموعة من الإجراءات والتعليمات؛

4- تتوافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل القطاع المصرفي للدول العربية محل الدراسة بشكل كامل مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفي.

IV. أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى الأهمية التي تكتسيها الحوكمة، التي أصبحت تعتبر عاملا أساسيا في تحسين الأداء المصرفي، وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف في بيئة مالية عالمية متزايدة التعقيد، بالإضافة إلى أهمية الأداء المالي للمصارف الذي يعد مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات، والذي يعكس مدى نجاح أو فشل المصرف، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها مما تقدمه من مساهمة علمية في فهم مدى تأثير آليات الحوكمة خاصة الداخلية على الأداء المالي للمصارف، من خلال الامتثال لمعايير الحوكمة الدولية، وتقديم رؤى قيمة للمصارف في الدول العربية حول كيفية تحسين ممارسات الحوكمة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وزيادة الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق استقرار وربحية أكبر على المدى الطويل.

V. أهداف الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف، نلخص أهمها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة بصفة عامة، والحوكمة في المصارف بصفة خاصة باعتباره القطاع الأساسي للتنمية؛
- 2- عرض جهود لجنة بازل للإشراف المصرفي في مجال تطبيق الحوكمة المصرفية؛
- 3- تحديد مدى توافق القوانين والتعليمات المنظمة للقطاع المصرفي في الدول العربية محل الدراسة مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية؛

4- دراسة العلاقة بين الامتثال لمعايير الحوكمة الدولية، مثل الصادرة عن لجنة بازل، والأداء المالي للمصارف، وتحديد كيفية تأثير آليات الحوكمة الداخلية على مؤشرات الأداء المالي مثل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية؛

5- الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف بالدول العربية محل الدراسة قصد أخذ الدروس والاستفادة منها في الدول العربية الأخرى على غرار الجزائر.

VI. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لكل موضوع بحث العديد من الأسباب التي تدفع بالباحث لاختياره والخوض فيه، وبالنسبة لنا كانت هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

- الارتباط الوثيق للموضوع بالتخصص؛
- الميول الشخصي نحو المواضيع المتعلقة بالحوكمة المصرفية؛
- الاهتمام المتنامي بموضوع الحوكمة من قبل أبرز المؤسسات الدولية؛
- توفر المراجع الخاصة بموضوع الحوكمة.

VII. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة تأثير آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف التجارية العاملة في الدول العربية محل الدراسة، باستخدام طرق قياس اقتصادية متخصصة؛
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على 27 مصرفا تجاريا نشطا في الدول محل الدراسة (الأردن، البحرين، قطر)، نظرا لتوفير هذه الدول لأغلب التقارير المالية الضرورية للدراسة؛
- **الحدود الزمنية:** تغطي هذه الدراسة الفترة من 2015 إلى 2022، حيث شهدت هذه الفترة تطورات ومنعطفات مهمة أثرت على الأداء المالي للمصارف، والتي نذكر من أهمها، إصدار لجنة بازل لمعايير جديدة لتعزيز ممارسات الحوكمة في المصارف سنة 2015، والأزمة الصحية "كوفيد-19" التي أثرت على أداء المصارف؛ بالإضافة إلى أن هذه الفترة توفرت فيها معظم التقارير المالية اللازمة لإجراء الدراسة بدقة.

VIII. منهج الدراسة:

تبعاً لمتطلبات دراسة هذا الموضوع وطبيعة المعلومات التي يتناولها، كان من الواجب اللجوء إلى مناهج مختلفة في معالجة هذه الإشكالية، وقد اعتمدنا في ذلك على المناهج التالية:

- **المنهج التاريخي:** تم استخدامه كأسلوب مناسب لسرد مسار تطور مجهودات لجنة بازل في تفعيل الإشراف المصرفي وتعزيز أساليب الحوكمة في المؤسسات المصرفية منذ إصدارها لأول معيار لكفاية رأس المال سنة 1988، ناهيك عن تتبع المراحل التاريخية لظهور مفهوم حوكمة الشركات وتطور الأجهزة المصرفية في الدول محل الدراسة؛

- **المنهج الوصفي التحليلي:** استخدم هذا المنهج لاستعراض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالحوكمة والأداء المالي ولجنة بازل، وفي تحليل البيانات الواردة في الدراسة والنتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي من خلال التقدير القياسي لأثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف.

بالإضافة إلى ذلك، تم الاستعانة بالأساليب الكمية لإجراء الدراسة القياسية، حيث اعتمدنا على بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (**Panel Data Model**) لكونها الأكثر ملاءمة، إذ تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الزمنية لمؤشرات الأداء المالي وخصائص آليات الحوكمة المختلفة لكل مصرف في العينة، وذلك باستخدام برنامجي Eviews13 و STATA17 لاستخراج النتائج القياسية في الجانب التطبيقي.

IX. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تم جمع المعلومات والبيانات من مجموعة من المصادر، تتنوع بين كتب وأطروحات ورسائل جامعية تناولت مواضيع الحوكمة والأداء المالي للمصارف، وأوراق بحثية منشورة في مجلات علمية محكمة، أو قدمت في إطار ملتقيات وندوات دراسية متخصصة، إضافة إلى التقارير الصادرة عن الهيئات الوطنية للدول محل الدراسة مثل المصارف المركزية ووزارة الصناعة والتجارة، والتقارير الصادرة عن هيئات دولية مثل لجنة بازل، ومواقع إلكترونية موثوقة تحتوي على بيانات وإحصائيات حديثة تتعلق بموضوع الدراسة.

X. صعوبات الدراسة:

لا يكاد يخلو إعداد أي بحث علمي من العقبات أو الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء عملية البحث، وبالنسبة لنا، كانت من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا هي نقص الاحصائيات والبيانات المعبرة عن آليات الحوكمة المصرفية، والأداء المالي، خاصة في دولة الجزائر؛ حيث اقتصر أغلب التقارير السنوية للمصارف على بنود خارج الميزانية وحسابات النتائج، وحتى في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الصادرة عن المركز الوطني للسجل التجاري، التي تلزم المصارف بالإفصاح عن طريقها، كانت غير كافية.

لهذا السبب، لجأنا إلى إجراء الدراسة التطبيقية على بعض الدول العربية التي تتميز بنشر تقاريرها السنوية بشكل أكثر تفصيلا وشفافية، مما أتاح لنا العثور على البيانات اللازمة لدراستنا، واستخلاص مجموعة من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في الجزائر.

XI. الدراسات السابقة:

من خلال دراستنا لأثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للمصارف في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، تم الاطلاع على مجموعة من البحوث والدراسات ذات الصلة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات القريبة من موضوع دراستنا:

1. الدراسات العربية:

- القرشي عبد الله علي أحمد. (2010). دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة حلوان، مصر.

تتلخص أهداف هذه الدراسة في هدفين رئيسيين: الأول هو التعرف على الأوضاع الحالية لتطبيق آليات حوكمة الشركات في القطاع المصرفي اليمني، والثاني هو اختبار تأثير آليات الحوكمة المختلفة على أداء المصارف اليمنية، حيث تألفت عينة الدراسة من ثمانية مصارف عاملة في القطاع المصرفي اليمني خلال الفترة (2003-2007)، استخدم الباحث في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها مؤشرات الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى اختبار (T) ونموذج الانحدار المتعدد، أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على الأداء المالي للمصارف، باستثناء متغيرات آليات الحوكمة المتمثلة في التعليمات والرقابة التنظيمية، وحقوق ومسؤوليات حملة الأسهم، والمعاملة المتساوية

للمساهمين، الإفصاح والشفافية، استقلالية مجلس الإدارة، وجود ملاك كبار، حيث لم يثبت تأثيرها على الأداء المالي للمصارف اليمنية.

- طالب علاء فرحان، المشهداني إيمان شيحان، (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، كتاب، دار صفاء للنشر، عمان.

سعت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية تعزيز الحوكمة المؤسسية بمبادئها، في تحسين الأداء المالي الإستراتيجي بمؤشرات، على عينة مكونة من ثلاث مؤسسات مصرفية عراقية للفترة 1998-2007، باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط، واختبار T-test) في تحليل بيانات استمارة الاستبيان المتحصل عليها من المصارف عينة الدراسة، وبواسطة برنامج (SPSS) تم قياس واختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، والتي أظهرت أن هناك تباين في تبني المصارف عينة الدراسة لمبادئ الحوكمة المؤسسية وكذلك لمؤشرات الأداء المالي الإستراتيجي، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين متغيرات الحوكمة المؤسسية بمبادئها وبين متغير الأداء المالي الإستراتيجي بمؤشرات للمصارف عينة الدراسة.

- لخلف عثمان، وبن شارف إيمان. (2017). أثر الآليات الداخلية للحوكمة على أداء البنوك، مجلة العلوم التجارية، 16(01).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز فعالية الآليات الداخلية للحوكمة المتمثلة في مجلس الإدارة وهيكل الملكية في ضبط سلوك الإدارة، مما يضمن أداء أفضل للمصرف، بالإضافة إلى تحديد الخصائص الأمثل لكل من هاتين الآليتين، ومن خلال تحليل علاقة الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية بمستوى أدائها، خلص الباحثان إلى أن مجلس الإدارة يلعب دور ذو أهمية في تفعيل الحوكمة وبالتالي تحسين الأداء، وأن هيكل الملكية آلية فعالة للرقابة الإدارية تسمح بتوفير قواعد لنظام فعال للرقابة في ظروف معينة، مما يؤثر على أداء المصرف.

- لعشوري نوال، (2018)، الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية -دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتبة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى العلاقة المتداخلة بين التزام المصارف التجارية المكتتبه في سوق عمان المالي بالآليات الداخلية للحوكمة وتحسن الأداء المصرفي، وإدارة المخاطر المصرفية، واعتمدت في ذلك على تقنية بيانات البائل لإجراء الاختبارات الإحصائية والقياسية اللازمة للتأكد من مدى صحة النموذج، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الالتزام بتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة وأداء وإدارة المخاطر المصرفية. والتي تكون إما طردية أو عكسية.

- حبيب كريمة، (2018)، تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للجهاز المصرفي في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية -دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2008-2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

حاولت هذه الدراسة الوقوف على مدى ممارسة مختلف آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري، ومدى تأثير هذه الآليات على أداء المصارف الناشطة في الجزائر، بالاستعانة ببيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data Method) على عينة مكونة من 14 مصرفاً خلال الفترة 2008-2015، خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لكل من ملكية مجلس الإدارة، الملكية المؤسسية، تركيز الملكية، وحجم أصول المصرف على العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وأثر معنوي سلبي لحجم مجلس الإدارة، الملكية الحكومية، والملكية الأجنبية على العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).

- صحراوي جليلة، (2021)، أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في قطاع البنوك -دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي (2010-2018)، أطروحة دكتوراه، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أهم الخطوات والبرامج التي اعتمدها دول مجلس التعاون الخليجي في تطبيق حوكمة الشركات على مستوى مصارفها، وتحليل أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات الداخلية على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة، من خلال دراسة قياسية على عينة مكونة من 24 مصرفاً تقليدياً في المنطقة خلال الفترة 2010-2018، بالاعتماد على نموذج البائل وطريقة العزوم المعممة (GMM)، توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي موجب بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي

المقاس بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية فقط ولا أثر يذكر على كفاية رأس المال والسيولة.

2- دراسات أجنبية:

- Taktak, S, (2010), **Gouvernance et efficience des banques Tunisiennes : Etude par l'approche de frontière stochastique**. Revue Libanaise de Gestion et d'Economie. 03(05).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل خصوصيات الحوكمة المصرفية وأثر الآليات الداخلية للحوكمة على كفاءة المصارف التونسية المدرجة في سوق الأوراق المالية لتونس (BVMT) خلال الفترة 2002-2006، ولقد كشفت التحليلات التجريبية التي أجريت في هذه الدراسة عن وجود تأثيرات متباينة للمتغيرات التي تقيس هيكل وحجم مجلس الإدارة وكذلك هيكل الملكية على كفاءة المصارف عينة الدراسة، وأن تدهور مستوى كفاء المصارف التونسية يرجع أساسا إلى فشل المصارف العمومية الكبيرة.

- Ferede Yenesew, (2012), **The Impact of Corporate Governance Mechanisms on Firm's Financial Performance : Evidence from Comercial Banks in Ethiopia**, Master's note, Addis Ababa University, Ethiopia.

بحثت هذه الدراسة في تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف الممثل بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وصافي هامش الفائدة، بالاستناد على بيانات ثمانية مصارف تجارية إثيوبية خلال الفترة 2007-2011 تم جمعها من خلال الاستبيان؛ وباستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، توصلت الدراسة إلى أن اتجاه ومدى تأثير بعض آليات حوكمة الشركات يعتمد على مقياس الأداء الذي يتم فحصه، حيث لا تؤثر جميع متغيرات الحوكمة على مؤشرات الأداء المالي الثلاثة في نفس الاتجاه، كما خلصت إلى أن المصارف التي تتبنى آليات فعالة لحوكمة الشركات تتمتع بأداء مالي أفضل، وأن نظرية الوكالة تقدم تفسيراً جيداً بشكل عام للارتباطات بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي.

- Ladjouzi , S, (2014), **La bonne gouvernance bancaire: une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie**, Journal de la performance des institutions algériennes,(05).

سعت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية الحوكمة المصرفية الجيدة في التنمية الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال تحليل كل من آليات الحوكمة المصرفية ومقررات لجنة بازل 2 و3، ومدى تطبيقها في

الجزائر، توصلت في الأخير إلى وجود علاقة بين الحوكمة الرشيدة والأداء الاقتصادي، وأن تخصيص الحوكمة المصرفية في المصارف الجزائرية قد يكون مفيدا وسيساعد على القضاء على العديد من أوجه القصور، وأن الحوكمة المصرفية تساهم في التنمية الاقتصادية في الجزائر لكن بعد استيفاء مجموعة من الشروط.

- Toumi Sirine, (2017), **L'impact Des Mécanismes De Gouvernance Dans La Gestion Des Risques Bancaires Et La Performance Des Banques : Cas De La France, L'Allemagne Et Le Japon**, Université Cote d'Azur, France.

ركزت هذه الدراسة على إجراء مقارنة لتأثير آليات الحوكمة المصرفية الداخلية، الممثلة بخصائص مجلس الإدارة ولجانه على مخاطر الائتمان والأداء المصرفي مقاسا بالعائد على الأصول (ROA)، لعينة مكونة من 13 مصرفا فرنسيا و13 ألمانيا و20 مصرفا يابانيا مدرجة خلال الفترة 2005-2012، بالاعتماد على بيانات البانل وبمساعدة برنامج STATA، كشفت الدراسة بأن فرنسا تتمتع بأعلى جودة لمؤشر الحوكمة تليها ألمانيا، ثم اليابان بأدنى متوسط جودة لمؤشر الحوكمة، كما أظهرت النتائج أن آليات الحوكمة الداخلية تؤثر بالفعل على مستوى القروض المتعثرة والأداء المالي للمصارف في الدول محل الدراسة، ولكن بتأثيرات مختلفة، حيث يتميز كل بلد بنظام محدد لإدارة المصارف وتعامل مختلف مع ممارسات الحوكمة الرشيدة.

- Sbai, H, & Meghouar, H, (2017), **L'impact des mécanismes de gouvernances sur la performance des banque Marocaines**, EMS Editions, 03(18).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة الممثلة بخصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية، والأداء المالي المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) لستة مصارف مغربية مدرجة في بورصة الدار البيضاء خلال الفترة 2009-2015، باستخدام نموذج بيانات البانل، خلصت الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة ووجود مديرين أجانب فضلا عن ازدواجية الإدارة يؤثران سلبا على أداء هذه المصارف، ومستوى المديونية ووجود لجنة المكافآت والترشيحات لهما تأثير إيجابي على هذا الأداء، وأن رأس المال ووجود المستثمرين المؤسسيين ليس لهما تأثير كبير على أداء هذه المصارف.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن دراستنا تتشابه مع بقية الدراسات السابقة من حيث الهدف، إذ تسعى إلى تحديد مدى تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للمصارف؛ وبالتالي، فإن دراستنا تمثل استكمال لتلك الدراسات، ومع ذلك، فإنها تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية؛ فقد ركزت دراستنا على تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للمصارف العاملة في الأردن، البحرين، وقطر، بينما كانت الدراسات السابقة تركز على مناطق جغرافية أخرى؛ بالإضافة إلى ذلك شملت دراستنا الفترة الزمنية من 2015 إلى 2022، مما يجعلها أحدث مقارنة بالدراسات السابقة؛ فضلا عن ذلك، تناولت دراستنا مجموعة متنوعة من آليات الحوكمة مثل حجم مجلس الإدارة، عدد الأعضاء المستقلين، الازدواجية، عدد أعضاء لجنة التدقيق واجتماعاتها، نسبة كفاية رأس المال، عمر المصرف وحجم أصوله، مما يضيف بعدا جديدا ومميزا لدراستنا.

XII. هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار مدى صحة الفرضيات، سيكون البحث متضمن مقدمة وأربعة فصول كل فصل ينفرد بتمهيد وخالصة، وخاتمة، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول والذي أدرج تحت عنوان **حوكمة الشركات وتطبيقها في المصارف** تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية، يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات من خلال التطرق إلى أهم النظريات الممهدة لظهور هذا المفهوم ونشأته، ثم تعريف حوكمة الشركات وتحديد الأطراف المعنية بتطبيقها، وإبراز أهدافها وأهميتها والدوافع الرئيسية للاهتمام بها، بالإضافة إلى شرح محدداتها، ركائزها ومبادئها، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى الحوكمة في المصارف من خلال تناول مفهومها وخصائصها والأطراف الفاعلة فيها، ودوافع تطبيقها، ثم توضيح أهدافها وأهميتها، وأخيرا المتطلبات والتحديات التي قد تواجه المصارف عند تطبيقها، أما المبحث الثالث فحاولنا من خلاله شرح أهم آليات الحوكمة الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق أهداف الحوكمة وتطبيقها بشكل فعال.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان **الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل وعلاقتها بالأداء المالي**، حاولنا من خلال التعريف بلجنة بازل والتطرق لأهم مقرراتها والمبادئ الصادرة عنها لتعزيز الحوكمة في المصارف وذلك في المبحث الأول، لنحاول في المبحث الثاني تحديد الأسس النظرية للأداء المالي من خلال التطرق لمفهوم كل من الأداء والأداء المالي وتقييمه، وأهم المؤشرات المستخدمة لقياسه، أما

المبحث الثالث فقد خصص لدراسة العلاقة بين كل من الأداء المالي وآليات الحوكمة الداخلية والخارجية، بالاعتماد على نتائج العديد من الدراسات والبحوث.

الفصل الثالث أدرج تحت عنوان نماذج عن تطبيق الحوكمة المصرفية في بعض الدول العربية،

والذي قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث، في كل مبحث ناقش: نشأة وتطور الجهاز المصرفي في كل من الأردن، البحرين، وقطر، بالإضافة إلى أهم الإجراءات التي اتخذتها السلطات الرقابية في هذه الدول لإرساء مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل؛ وفي الجزء الأخير من كل مبحث، نحاول تحليل سلامة الجهاز المصرفي في الدول محل الدراسة من خلال مؤشر كفاية رأس المال، جودة الأصول، السيولة والربحية.

الفصل الرابع والأخير جاء موسوما بعنوان دراسة تطبيقية لأثر آليات الحوكمة على الأداء المالي

لمصارف للدول محل الدراسة (الأردن، البحرين، قطر) حاولنا فيه إعطاء بعد كمي للدراسة من خلال تقسيمه لثلاث مباحث، الأول تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للتحليل القياسي المتبع (نموذج بيانات البانل)، أما الثاني فحاولنا من خلاله إعطاء لمحة عن المنهجية المعتمدة في الدراسة من خلال توصيف متغيرات الدراسة والنموذج المستخدم، ليتم إبراز خطوات تقدير النموذج، وتقديم تحليل إحصائي واقتصادي للنتائج المتحصل عليها من النموذجين، في المبحث الثالث.

الفصل الأول:

هوكة الشركات وتطبيقها في

المصارف

تمهيد:

عرفت الشركات الكبرى في الاقتصاديات الرأسمالية العديد من المشاكل خاصة مشاكل الفصل بين الملكية والإدارة، كما مرت بأزمات مالية صعبة خلال العقود الأخيرة، ولم ينجح في الصمود أمامها إلا الشركات التي اعتمدت مبادئ الحوكمة الرشيدة، هذا الواقع جعل الباحثين يتعمقون أكثر في ممارسات الحوكمة بهدف إيجاد حلول نهائية للمشاكل وللأزمات التي تتسم بتزايد مستويات التعقيد والحدة مع مرور الوقت، كما أدى إلى قيام العديد من المنظمات الاقتصادية والهيئات الرقابية بوضع إصدارات تتضمن معايير وارشادات شاملة للحوكمة الفعالة، أبرزها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، التي أصبحت فيما بعد تمثل قواعد دولية متفق عليها تعمل الدول بمقتضاها.

ولقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة في القطاع المالي على مستوى السياسة العامة نتيجة تزايد المخاطر النظامية والعدوى التي قد تتجاوز المؤسسات جغرافيا وقطاعيا، فلقد أظهرت الأزمات الآسيوية سنة 1997 وما أعقبها من أزمات خاصة الأزمة المالية العالمية سنة 2008، الحساسية الزائدة والتقلب الذي يمكن أن يحدث في القطاع المالي نتيجة ضعف هياكل وأنظمة الحوكمة، مااستوجب تكريس مفهوم الحوكمة، كإستراتيجية أساسية لتعزيز تنظيم المصارف وإدارتها بفعالية، بغية ضمان استقرار الأداء المصرفي وحماية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالنشاط المصرفي.

والحوكمة المصرفية لا تقتصر فقط على تحسين الأداء المالي للمصارف، ولكنها تلعب دورا حاسما في تعزيز الثقة بين المصارف وأصحاب المصلحة من خلال ضمان العمل وفقا للمعايير الأخلاقية والقانونية العالية؛ التي تتضمن الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل سويا لتحقيق الشفافية، منع الاحتيال، وإدارة المخاطر بشكل فعال.

بقصد الإلمام بمختلف الجوانب النظرية للحوكمة خاصة في المؤسسات المصرفية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.
- ✓ المبحث الثاني: الحوكمة في المصارف.
- ✓ المبحث الثالث: آليات الحوكمة المصرفية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

ارتبط ظهور مفهوم الحوكمة بتطور الرأسمالية الصناعية، وظهر نظريات حوكمة الشركات، ونتيجة للانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وإخفاقات الشركات الكبرى، وتحديات العولمة والاندماج المالي، أصبحت الحوكمة قضية ذات أهمية عالمية، ومحل اهتمام أكبر الهيئات سواء الحكومية أو غير الحكومية إلى درجة جعلها أحد معايير التصنيف على المستوى الكلي للدول، وعلى المستوى الجزئي للشركات، فالحوكمة تعتبر إحدى الطرق الحديثة لمراقبة وتوجيه وحماية الشركة، فلقد تحولت من مجرد أسلوب أخلاقي تلتزم به الشركات إلى أسلوب عملي يتم التأكد من خلاله من حسن تسيير وإدارة هذه الشركات بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة لمختلف الأطراف، وتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: التفسير النظري لبروز مفهوم حوكمة الشركات

تشكل وتطور مفهوم الحوكمة نتيجة التطورات الاقتصادية، والاجتماعية، والمالية على مدى العقود الماضية، إضافة إلى زيادة تعقيد الهياكل التنظيمية للشركات، والحاجة إلى ضمان استدامة الشركات وثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين، كما يمكن ارجاع تطور هذا المفهوم كنتيجة لبروز عدة اتجاهات نظرية ضمن اقتصاد الشركة.

الفرع الأول: النظريات الممهدة لظهور مفهوم حوكمة الشركات

ظهرت حوكمة الشركات نتيجة سلسلة من النظريات الاقتصادية فسرت ضرورة وجودها بالشركات، لتلافي النقائص التي كانت تحكم عمل المدراء، ارتكزت هذه النظريات أساسا على فرضية تعارض المصالح ما بين المالكين وبين الإدارة ومختلف أصحاب المصالح، وهذه النظريات قد تكون ملائمة ومناسبة لبعض البلدان أكثر من غيرها كما تكون أكثر علاقة في أوقات مختلفة تبعا للمرحلة التي يمر بها كل بلد أو مجموعة من البلدان، ومن أهم هذه النظريات:

أولا: نظرية الوكالة

يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، لهذا نجد أن المفاهيم التي تستند عليها هذه الأخيرة مرتبطة بأعمال المفكر الاقتصادي الكلاسيكي "Adam Smith" عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسلطة في كتابه الشهير "ثروة الأمم".

كما كان كلا من " Berle & Means " من أوائل من تناول فصل الملكية عن التسيير سنة 1932، ليتطرق بعدها كل من "Jenson & Meckling" سنة 1976 إلى مشكلة الوكالة حيث أشارا إلى حتمية حدوث الصراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والتسيير، فعرفا الوكالة بأنها: "عقد يعنى بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الرئيس) شخصا آخر هو العون للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول، مما يستوجب تفويض السلطة للعون" (غضبان، 2015، ص 21).

ومن هنا نجد أن "Jenson & Meckling" انطلقا من التباعد الجزئي بين مصالح المدير التنفيذي والمساهم كمشكل يخص الشركات الأمريكية الكبرى (العامة أو المسيرة) التي تتميز باختلاف المالك عن المسير(شركي، 2015، ص 139)، وأن العلاقة بين الرئيس والعون علاقة تناظرية على اعتبار طرف يفوض طرف آخر ويمنحه حرية اتخاذ القرار، كما تعتبر علاقة ناشئة تلقائيا كنتيجة لاستقلالية تفكير الأفراد (حنوف، 2012، ص 05).

وتم تعريف نظرية الوكالة بأنها: "إطار فكري أستخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني، تنشأ عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل" (بن درويش، 2007، ص 64).

إذن فالوكالة عقد يبرم بين الرئيس والعون بهدف تحصيل خدمة معينة، كما أن نظرية الوكالة قائمة على مجموعة من الفرضيات (حماد، 2005، ص 68):

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعيان إلى تعظيم منفعتهم الذاتية؛
- اختلاف أهداف وأفضليات كل من الأصيل والوكيل؛
- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل.

وكما أشرنا سابقا نظرية الوكالة تقوم على دراسة مشكلة الوكالة "Jenson & Meckling" التي تظهر في الحالات أين يتعاقد الأصلاء مع الوكلاء على اتخاذ القرارات بالنيابة عنهم، والتي يمكن تفسيرها من خلال اثنين من السيناريوهات المتباينة المعروفة باسم الاختيار العكسي والمخاطر الأخلاقية؛ حيث يقصد بالاختيار العكسي أنه في بعض الحالات يمكن للوكيل الذي تم اختياره أن يكون غير متوافق مع متطلبات وظيفته وقدراته الفعلية، أما المخاطر الأخلاقية تنشأ عندما يتجاوز الوكيل المختار الواجبات

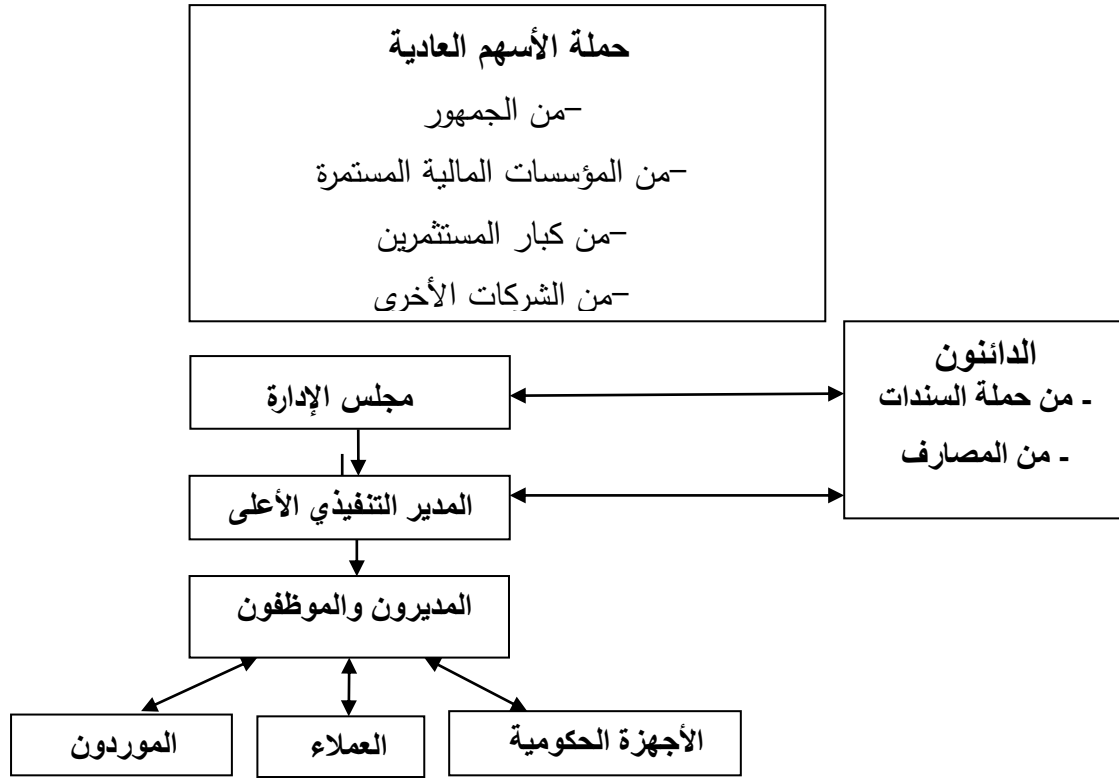
المقافة على عاتقه أو يظهر أداء غير كفاء بسبب نقص في التفاني والالتزام تجاه المسؤوليات المكلف بها، ويمكن لهذا الأداء دون المستوى من قبل الوكيل أن يترتب عليه تكاليف إضافية تعرف باسم تكاليف الوكالة (Ferede, 2012, P.12)، والتي تتمثل في (حنوف، 2012، ص 07):

- **تكاليف الإشراف:** تشمل هذه التكاليف الالتزامات التي يتحملها المالك الأصلي لضمان مراقبة نشاطات المديرين ومنع أي تصرفات تتعارض مع مصالحه، وتتضمن هذه التكاليف إقامة هياكل مثل مجلس الإدارة، وكذلك تكاليف الفصل بين وظائف المدير العام والرئيس....؛
 - **تكاليف الالتزام:** تتعلق بالوكيل والموجهة لوظيفة تشكيل إنذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين، مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين؛
 - **الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالأصيل والوكيل:** كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تعرف أيضا بتكاليف الفرصة البديلة.
- وفي هذا السياق يؤكد "Mitchell" و"Monks & Minow" عن إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات (حنوف، 2012، ص 04).

1. تحليل ظاهرة الحوكمة باستخدام نظرية الوكالة

بدراسة الواقع الأمريكي تم الحصول على نموذج تخطيطي للهيكل التنظيمي للشركة المساهمة وكان كما يلي:

الشكل رقم (1-1): الخريطة التنظيمية للشركة المساهمة في الواقع الأمريكي



المصدر: (بن درويش، 2007، ص 68).

ويمكن تحليل هذه الخريطة وفق إطار عمل نظرية الوكالة كما يلي (بن درويش، 2007، ص ص

:69-74):

1.1. أطراف علاقة الوكالة:

- علاقة الملاك بمجلس الإدارة؛
- علاقة مجلس الإدارة العليا للشركة: مجلس إدارة الشركة المساهمة (أصيل) والمدير التنفيذي الأعلى وبقاى أعضاء الإدارة العليا؛
- علاقة الإدارة العليا ببقاى الأطراف من الشركة المساهمة.

2.1. أهداف أطراف علاقات الوكالة

الهدف العام لكل طرف من أطراف علاقات الوكالة طبقا لفروض نظريتها يتمثل في تعظيم كل طرف لمنافعه الخاصة.

3.1. جوانب تعارض المصالح بين أطراف علاقات الوكالة

بدراسة أطراف علاقات الوكالة نجد صورا متعددة من التعارض في المصالح بين هذه الأطراف بل وبين أعضاء الطرف الواحد من أطراف الوكالة فمثلا:

- **الملاك (حملة الأسهم):** منهم الأفراد والمؤسسات المالية (مصارف-شركات تأمين)، بسبب التباينات في مراكز الملاك سيخلق نوعا من تعارض المصالح، ما يستوجب صياغة عقود وكالة أو وضع نظام للحكومة إلى جانب الإطار القانوني، من أجل حماية مصالح الأقليات من الملاك أو الملاك غير المباشرين الذين يولكون المؤسسات المالية لاستثمار أموالهم في شركات مساهمة بالنيابة عنهم؛
 - **مجلس الإدارة:** نجد فيها مشاكل يسببها حق التصويت، ومشاكل تكوين مجلس الإدارة والسيطرة على عملية اختيار أو انتخاب أعضائه؛
 - **المدير التنفيذي والإدارة العليا:** هنا يكمن النظام البيروقراطي للشركة وفيه يكثر التعارض في المصالح داخل النظام؛
 - **الدائنون:** يرتبط الدائنون بالمنظمة عن طريق عقود التمويل التي يبرمها المديرون مع الدائنين، قد يكون هناك تعارض محتمل في المصالح بين الدائنين (حملة السندات) والملاك (حملة الأسهم) عند إبرام تلك العقود؛
 - **العلاقات مع الموردين والعملاء؛**
 - **قرارات التمويل:** هي قرارات تتعلق بكيفية تجميع المديرين للأموال المطلوبة لتشغيل الشركة وتتضمن القروض من المصارف، السندات...، وتعد قرارات التمويل قضية هامة من القضايا التي تحتاج إلى حوكمة، لأن عقود التمويل التي تصاغ بمعرفة المديرين بين الشركة وبين مقدمي رأس المال تحدد من له حق السيطرة على الشركة، خصوصا إذا فشلت الشركة في الوفاء بالتزاماتها المالية.
- وعليه يعتمد فهم وتحليل ظاهرة الحوكمة باعتماد نظرية الوكالة على الربط بين أطراف علاقة الوكالة من منطلق الفصل بين الملكية والإدارة، وتحديد أهداف كل طرف والتي لاحظنا أنها تشترك في هدف تعظيم المنفعة الذاتية مما سيؤدي إلى خلق تضارب بين مصالح الأطراف.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة

تعد نظرية أصحاب المصلحة امتداداً لنظرية الوكالة، فرؤية نظرية الوكالة ضيقة تهتم فقط بحماية مصالح المساهمين، وعلى النقيض من ذلك، توسع نظرية أصحاب المصلحة نطاق الانتباه الذي توليه نظرية الوكالة ليشمل مصالح العديد من المجموعات والأفراد المتنوعة، من خلال مراعاة مصالح الأطراف المختلفة، بما في ذلك المجموعات التي تتعلق بالاعتبارات الاجتماعية، البيئية، والأخلاقية (Ferede, 2012, P.14).

يرجع أصل مفهوم أصحاب المصلحة إلى أعمال عالم الاقتصاد (Adam Smith) سنة 1759 (صحيفة مال، 2019)، وإلى أبحاث "Berle & Means" سنة 1932، حيث انطلقوا من فكرة أنه يجب أن يكون هناك ضغط اجتماعي على المديرين لكي يتحملوا مسؤولياتهم نحو الجماعات المتأثرة بقرارات الشركة ويعملوا على تحقيق رفاهيتها (Mercier & Gond, 2005, P.2)، أما ظهوره كمفهوم كان سنة 1963 من خلال وروده في مذكرة داخلية تعود لمؤسسة ستانفورد للأبحاث "Standford Research" بأنه "تلك المجموعة التي لولا دعمها لما عاد للشركة وجود" (صحيفة مال، 2019).

أما بالنسبة لنظرية أصحاب المصلحة فكان "Ansoff" أول من قدم تعريفاً لها سنة 1968، من خلال اقتراح ضبط أهداف الشركة لتوفير مساحة متساوية للرضا بين مجموعات مختلفة، ليقوم بعدها الباحث الأمريكي "Freeman" بتطوير هذه النظرية سنة 1984، والذي كان له الدور البارز في نشرها وتوسيع نطاقها (Mercier & Gond, 2005, P.03)، فعرف أصحاب المصلحة بأنهم: "الجماعات أو الأفراد أو المنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة" (صحيفة مال، 2019).

وأصحاب المصلحة يمكن النظر لهم من نواحي متعددة كما يمكن تصنيفهم إلى مجموعات، فعلى أساس المستوى نجد:

1. المجموعات الرئيسية

تضم الفئات التي لها علاقة مميزة وحاسمة مع الشركة تجاه تحقيق أهدافها وتشمل:

1.1. المساهمون

وهي الفئة التي تمتلك حقوق ملكية جزء من أصول الشركة، الأمر الذي يخولهم حق الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم (رملي وزحوط، 2012، ص 327).

2.1. مجلس الإدارة

وهو هيئة قيادية في الشركات والمؤسسات تشكل لتمثيل مصالح مختلف أصحاب المصلحة، مثل المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع وغيرهم، وتقوم هذه الهيئة بتحديد الرؤية والإستراتيجيات المستقبلية ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية لضمان تحقيق الأهداف المالية والأداء المستدام، وتعكس تشكيلة أعضاء مجلس الإدارة تنوع أصحاب المصلحة وتضمن توازنا في اتخاذ القرارات التي تلبى مصالح جميع الفئات المعنية؛

3.1. الإدارة التنفيذية

تمثل الجهاز القيادي والتنفيذي في الشركة، تتحمل مسؤولية تنفيذ سياسات وإستراتيجيات الشركة بطريقة تحقق مصالح مختلف أصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية، وتضمن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الفئات المعنية مثل المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع (صحيفة مال، 2019).

4.1. العملاء أو الزبائن

تمثل هذه الشريحة أهمية كبيرة لجميع الشركات الاقتصادية دون استثناء، حيث يعتمد عليها لضمان استمرارية ووجود الشركات، لأن إنتاجها للسلع والخدمات وتسويقها يقف على وجود الطلب عليها من قبل هذه الفئة؛

5.1. الموردون والموزعون

يرتكز نشاط الشركات على إقامة علاقات موثوقة مع الموردين، الذين يمثلون مصدرا أساسيا لمدخلات الشركات، ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها، كما تعتمد الشركات على فئة أخرى من الشركاء المهمين وهم الموزعون الذين يعملون على توزيع مخرجاتها ومنتجاتها؛

6.1. الموظفين

هذه الفئة تشمل جميع العاملين، بما في ذلك الإداريين والفنيين وفئات أخرى، وهي تعد مصدرا رئيسيا لإنشاء القيمة داخل الشركة، تتعدد مصالحها وتتعدى الأجور المادية، لتشمل توفير بيئة عمل ملائمة، فرص للتدريب والتطوير، إلى جانب نظام حوافز فعال؛

7.1. المجتمع المحلي

ويقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من نشاطات الشركة (رملی وزحوط، 2012، ص 328).

2. مجموعات أصحاب المصالح الأخرى

تتألف هذه الفئة من أفراد أو مجموعات لا تشكل عاملا حاسما في تحقيق أهداف الشركة، ومع ذلك، قد يتعرضون لمخاطر وأضرار ناتجة عن أنشطة الشركة، وتضم هذه الفئة (رملّي وزحوط، 2012، ص 328):

1.2. المنافسون

وهم جميع الشركات التي تنشط في القطاع الخاص بالشركة، حيث تؤثر وتتأثر في نشاطها؛

2.2. الحكومات

تؤثر السلطات الحكومية على الشركات من خلال السياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية؛

3.2. الدائنون

وهم المصارف، وشركات التمويل، والمستثمرين الفرديين (حملة السندات)، وأي جهة قدمت تمويلا للشركة بمقابل مستقبلي؛

4.2. البيئة والطبيعة

أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير ومنتزاد بالآثار البيئية التي تخلفها ممارسات الشركة على كل من التربة والماء والهواء، وعلى صحة الإنسان؛

5.2. المنظمات غير الحكومية

سواء كانت منظمات مستقلة أو ممثلين لأصحاب المصالح، فإنهم يمتلكون تأثيرا قويا على سير أعمال الشركة وتحقيق أهدافها؛

6.2. الجمهور ووسائل الإعلام

لوسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على الشركات لتوفير إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية؛

7.2. الأجيال السابقة واللاحقة

حسب "Freeman" يمكن اعتبار أطرافا من الأجيال السابقة من أصحاب المصلحة، خاصة في مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم، كما ازداد الاهتمام بتلبية حاجات الأجيال اللاحقة من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتنمية المستدامة.

أما فيما يخص الحوكمة ونظرية أصحاب المصالح، فالحوكمة تعبر عن الأنظمة والهيكل التي تدار من خلالها الشركات وتشرف على توجيهاتها وأدائها، فهي تهدف إلى ضمان توجيه الشركة بطريقة تضمن المساءلة والشفافية وتحقيق مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين والعاملين والمجتمع، وعليه فالحوكمة تسهم في تطبيق نظرية أصحاب المصلحة من خلال توجيه ورقابة أداء الشركة وضمان توازن المصالح المختلفة للأطراف المعنية.

ثالثاً: نظرية التجذر

التجذر حسب "Pigé" هو عملية تتكون من شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو جزئياً من مراقبة مجلس الإدارة والمساهمين لغرض الاحتفاظ بمنصبه وزيادة حريته وسلطته، وتعظيم مصالحه الشخصية (بوهده وآخرون، 2020، ص 426).

جاء بهذه النظرية كل من الأمريكيان "Sheleifer & Vishny" سنة 1989، اللذان يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة (بلبركاني، 2014، ص 05)، وهي تركز على فرضيتين أساسيتين هما (بوهده وآخرون، 2020، ص 427):

- ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء والملاك متطابقة؛
- الملاك والمدراء ليسوا متساوين في الحصول على المعلومة المتعلقة بالشركة ومحيطها.

تقوم النظرية على فكرة أن المسيرين يعملون على تطوير إستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل تنظيم الشركة وتقليل فرصة دخول المنافسين المحتملين، وذلك بجعل عملية استبدالهم مكلفة للشركة التي ينتمون إليها، في هذا السياق، يستفيد المسيرون من موارد الشركة لتعزيز قوتهم، والرفع من مزاياهم (حرية العمل، الأمن الوظيفي، زيادة الأجور، وباقي المزايا العينية) (النوي، 2017، ص 43)، فتجذر المديرين ينتج كردة فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية عليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تجاوز الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والإجراء) ثم تجاوز الرقابة الخارجية كمرحلة ثانية (بن أحمد، 2019، ص 55).

ولمواجهة هذا الانحراف الذي يعتبر تجاوزاً لشروط العقد المتفق عليه بين المدير والشركة، يقوم المساهمون بضبط سلوك المدير بهدف الحفاظ على مصالحهم، فيتخذون إجراءات تقويمية ورقابية من خلال إنشاء نظام للحوكمة يحتوي على آليات وأدوات للرقابة والإشراف (لجنة المراجعة لمجلس الإدارة)

(بوهدة وآخرون، 2020، ص 426)، فنظرية تجذر المديرين بالشركة من بين أهم النظريات التي نادى بأهمية الحوكمة وتطبيقها، فلقد عملت على إبراز أطر تطبيق آليات الرقابة الداخلية والخارجية والتي تعتبر من الأدوات الهامة لتطبيق الحوكمة في الشركات قبل ظهور مفهوم الحوكمة (حنوف، 2012، ص 8)، وهي تعتبر من مشتقات نظرية الوكالة، إذ تظهر الرابط المشترك بين الإدارة التنفيذية والمساهمين، ومدى استعمال المدراء التنفيذيين لمراكزهم، وسلطتهم وعلاقاتهم في الحفاظ على مكانتهم في الشركة والعمل على استبعاد منافسين محتملين من الدخول إليها (بوهدة وآخرون، 2020، ص 426).

رابعاً: نظرية تكاليف الصفقات

يعود أول ظهور لمصطلح نظرية تكاليف الصفقات إلى "Coase" سنة 1937 ضمن مقاله "طبيعة نشأة المنشأة"، حيث اعتبر تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها الشركة عن طريق آلية السوق هي تكاليف المعاملات (غضبان، 2015، ص 28)، كما اعتبر "Coase" أن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة، وعليه تعتبر هذه النظرية ذات أهمية كبيرة لتبلور مفهوم الحوكمة فيما بعد، ولقد قامت هذه النظرية بتفسير التكاليف الناشئة عن تعارض المصالح بين الأصيل والوكيل (حنوف، 2012، ص 10)، والتي تمثلت في (بن زاوي، 2016، ص 33):

- **تكاليف البحث عن المعلومات:** وهي متعلقة بالاستفسار والبحث عن الشركاء والأسعار؛
- **تكاليف التفاوض واتخاذ القرار:** وهي تكاليف إبرام العقود؛
- **تكاليف الرقابة والمتابعة:** وهي تكاليف إدارة العقود، والتي تكون من أجل التأكد من تنفيذ إجراءات العقد وفقاً للشروط المتفق عليها.

وأكمل "Williamson" أعمال "Coase" فقام سنة 1985 بتعريف تكاليف الصفقات على أنها: "تكاليف مقترنة لتخطيط، تكييف، مراقبة، وإتمام المهمة في بناء إدارة بديلة" أو هي "تكاليف قياس خصائص القيمة لما يتم تبادله، وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها، بحيث يكون التركيز على التطور التدريجي لبناء الإدارة بهدف معالجة تكاليف الصفقات".

وقد ربط "Williamson" نشوء تكاليف الصفقات بالصفة الانتهازية التي يتميز بها المسير، فهذا الأخير يسعى إلى زيادة مصالحه الذاتية على حساب الأطراف الأخرى مما يشكل تكاليف إضافية

(حنوف، 2012، ص 11)، ويمكن حصر أهم مصادر تكاليف الصفقات في (غضبان، 2015، ص 28):

- العقلانية المحدودة: أي اختيار حل مرضي وليس أمثل؛
- عدم تناظر المعلومات: ومنه عدم اكتمال العقود؛
- السلوك الانتهازي: يؤدي إلى الضرر المعنوي نتيجة لغياب الثقة؛
- خصوصية الأصول: يقصد بأن يكون الأصل خاصا أو مميذا عندما لا يكون إلا في إطار صفقة معينة، وإذا استخدم في صفقة أخرى فسيكون ذو تكاليف أكثر.

خامسا: نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من "Alchian & Demetz" سنة 1973 (غضبان، 2015، ص 26)، حيث عرفها "Alchian" على أنها "حق مقرر للفرد، مخصص وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة" (بن زاوي، 2016، ص 14)، ويشير مفهوم حقوق الملكية إلى الحقوق التي يتمتع بها أصحاب الملكية والمتمثلة في (غضبان، 2015، ص 27):

- حق الاستعمال؛
 - حق الاستفادة من دخل الأصل؛
 - حق التنازل للغير.
- وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:
- العقلانية الكاملة؛
 - تعظيم المنافع؛
 - المعلومة غير كاملة وتكاليف المعلومة ليست معدومة؛
 - السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص؛
 - سلوكيات الأفراد تتأثر بالهيكل التي ترعرعت فيها.
- وحسب هذه النظرية، الشركة هي مجموعة من الأصول غير البشرية، وهي تتميز بين أربعة أنواع من الشركات (بركان، 2016، ص 12):

- **الشركة الرأسمالية:** اقترن ظهور الرأسمالية بما يعرف بثروة ملكية وسائل الإنتاج، من خلال إنشاء نظام لحقوق الملكية يسمح بخصخصة وسائل الإنتاج، أين تعود ملكيتها لشخص معين، من هنا تركزت حقوق الملكية ضمن الشركات الرأسمالية بيد المالك أو المقاول، وبالتالي فإنه لا يوجد فصل بين وظائف اتخاذ القرار وبين الملكية (ملكية خاصة)؛
 - **الشركة التساهمية:** هذا النوع من الشركات يتميز نسبياً بحقوق ملكية جماعية غير قابلة للتحويل، دون أن تنتمي بالضرورة للدولة، ويدار حق الاستعمال بما فيها عملية اتخاذ القرار جماعياً من قبل الإجراء المسيرين، وكذلك الحال بالنسبة لحق الانتفاع؛
 - **الشركة العمومية:** يعود حق الانتفاع وحق التصويت فيها إلى الدولة أو إلى السلطات العمومية، بينما يكون حق الاستعمال مملوكاً بشكل جماعي من قبل العاملين؛
 - **الشركة التسييرية:** يكون حق تحصيل المنافع والأرباح إلى جانب حق التصرف في هذه الشركات للمالك أو المساهم بينما يكون للمسير حق استعمال حقوق الملكية.
- وعليه نلاحظ وجود علاقة بين حقوق الملكية والوكالة، فالمسير يستعمل هذه الحقوق في إطار عقد الوكالة الذي أبرم بينه وبين المساهمين، بالتالي فإن الفصل بين وظائف اتخاذ القرار وبين الملكية أمر حتمي.

الفرع الثاني: تطور مفهوم حوكمة الشركات

حتى نستطيع التعرف على مفهوم حوكمة الشركات يجب علينا أولاً التعرف على الجذور التاريخية لهذا المفهوم ومراحل نشأته.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات

يعتبر أول ظهور لمفهوم حوكمة الشركات في كتاب "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" لـ **Berle & Means** سنة 1932 الذي يعنى بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية والإدارة نتيجة عمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح، ولقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بعد ظهور نظرية الوكالة سنة 1976 وبالتحديد بعد صدور كتاب "ثروة الأمم" للاقتصادي الشهير **Adam Smith** الذي أكد على ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، وأبحاث كل من

"Jensen & Meckling" اللذان اهتمتا بمفهوم حوكمة الشركات وابرز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة.

كما ساهمت الفضائح المالية المتتالية للشركات الأمريكية في الاهتمام أكثر بمفهوم حوكمة الشركات خاصة فضيحة "Watergate"، التي أكدت ضعف الرقابة الداخلية فيها وانتشار الفساد المالي والإداري، ما أدى إلى صدور قانون مكافحة الفساد سنة 1977 الذي تضمن قواعد خاصة بصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية والتي كانت نواة لهذا المصطلح، وتأسيس هيئة تريداوي* سنة 1985 التي تمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع المالية وتقديم التوصيات حول التقليل من ذلك، فأصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من خلال تعزيز أهمية ودور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في مجالس إدارة الشركات سنة 1987.

ويمكن القول أن بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة الشركات من قبل العديد من الدول، كان عند قيام بورصة لندن للأوراق المالية بتشكيل لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات "لجنة كاديبيري" سنة 1991، التي أصدرت أول تقرير لها عام 1992 ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في الشركات، ودور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والدعوة إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات كل منهما، ثم تطورت فكرة هذا المفهوم وتعززت أكثر نتيجة الجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الآسيوية التي حدثت في أسواق تايلندا، ماليزيا سنة 1997، والانهيئات والفضائح المالية في أكبر الشركات الأمريكية في نهاية سنة 2001، ولقد أعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) سنة 1999 بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم، والذي تم تحديثه سنة 2004 ثم سنة 2008.

* تريداوي لجنة وطنية تم تشكيلها سنة 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في الشركات بعد الانهيارات المالية التي حصلت في مجال الادخار والقروض، إذ تمثل هذه اللجنة كل من: معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي وجمعية المحاسبين الأمريكية، ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، معهد المدققين الداخليين الأمريكي، معهد المحاسبين الإداريين الأمريكي.

** هي لجنة تدقيق الشؤون المالية للشركات البريطانية وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية، تتحدد مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الانحرافات والتلاعب وتجنب الخسائر في هذه الشركات.

أما فيما يخص الساحة العربية فكان للدول العربية توجه حقيقي نحو الاهتمام بهذا المفهوم ولو كان متأخراً وتأخذ على سبيل المثال جمهورية مصر العربية التي كان لها دور الريادة في ذلك الموضوع سنة 2000، إضافة إلى المملكة السعودية، إمارة دبي، لبنان، الأردن، تونس (طالب والمشهداني، 2011، ص 27-29).

وبناء على ما تقدم نلاحظ بأن مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور.

ثانياً: عوامل انتشار حوكمة الشركات

يذكر المحللون الاقتصاديون أن هناك جملة من العوامل ساهمت في نشوء مفهوم حوكمة الشركات وتزايد الاهتمام به، والتي يمكن إجمالها في العناصر الآتية:

- أزمة الأسواق المالية في آسيا سنة 1997 التي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق المالية في العديد من الدول مثل ماليزيا، سنغافورة، إندونيسيا، الفلبين، والتي اعتبرت أزمة ثقة في الشركات والتشريعات التي تنظم الأعمال والعلاقات بين منظمات الأعمال والحكومات؛
- تزايد قضايا الفساد في العديد من الشركات العالمية الكبيرة مثل شركة **World Com** و **Enron**، التي تبين أن قوائمها المالية كانت لا تعكس بدقة أوضاعها الحقيقية، وذلك بالتواطؤ مع شركات المراجعة والمحاسبة الكبرى على الصعيدين الوطني والعالمي؛
- ضعف النظام القانوني في الديمقراطيات الناشئة والذي يعرقل إمكانية تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ذلك، يتسبب ضعف نوعية المعلومات في عرقلة الإشراف والرقابة، مما يؤدي في النهاية إلى انتشار الفساد ونقص في الثقة؛
- ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاد العولمة، بحيث تقوم بالاندماج والاستحواذ على الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية وتحرير قطاع التجارة؛
- التنافس الشديد على جذب الاستثمارات الأجنبية أدى إلى تفاقم تعارض المصالح بين المساهمين والإدارة التنفيذية، وكذلك مع سائر أصحاب المصالح الأخرى (كثرة المشاكل الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة)؛
- جهود الهيئات الدولية، منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، مؤسسة التمويل الدولية، البنك العالمي، صندوق النقد الدولي.....؛

- الخصخصة دفعت الحكومات والشركات إلى الاستجابة لمتطلبات المساهمين، والتي منها الالتزام بتنفيذ مبادئ الحوكمة لضمان استقرار أوضاع الشركات؛
- تزايد الأهمية المالية لصناديق المعاشات، خصوصا في الدول الأنجلو ساكسونية، ما مكنها من ممارسة رقابة على الشركات بهدف حماية حقوق المساهمين في تلك الشركات؛
- القصور الذي ظهر من قبل الجهات المسؤولة عن مراقبة الشركات (غضبان، 2015، ص ص 30-31).

- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب الأخلاق والسلوك المهني لضمان حماية مصالح جميع أفراد المجتمع، لا سيما في القطاعات التي تؤثر على فئات متعددة من المجتمع، كالبيئة والصحة والسلامة؛
- عدم توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بدقة أمام أصحاب المصالح والمساهمين؛

- ضرورة الحفاظ على حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال التواطؤ بين كبار المساهمين والإدارة، لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الآخرين (بن درويش، 2007، ص 20).

ثالثا. تعريف حوكمة الشركات

سنحاول في هذا الجزء تعريف مفهوم حوكمة الشركات لغة واصطلاحا، وذلك على النحو التالي:

1. الحوكمة لغة

يعود لفظ الحوكمة تاريخيا إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ريان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والعواصف، بما يمتلكه من قيم نبيلة وأخلاقيات سامية وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، بالإضافة إلى رعايته للبضاعة والأمانات الموجودة في السفينة وتسليمها إلى أصحابها ودفاعه عن حمايتها ضد القرصنة والأخطار التي قد تتعرض لها أثناء رحلة الإبحار، وإذا ما وصل ريان السفينة إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار سالما من المخاطر والمهالك أطلق عليه "المتحومك الجيد" (السيسي، 2011a، ص 09).

ويعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني (بن جروة

ومخرمش، 2014، ص 533)، لذا فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب هي (ميخائيل، 2005، ص 05):

- **الحكمة:** والتي تقتضي التوجيه والإرشاد؛
 - **الحكم:** والذي يقتضي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
 - **الاحتكام:** والذي يقتضي الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛
 - **التحاکم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.
- والحوكمة بوزن (فوعلة) وعلى هذا الوزن وردت أمثلة كثيرة في اللغة العربية مثل "الإدارة الرشيدة" و"الحكم الجيد"، والحوكمة هو الترجمة المختصرة لمصطلح "Governance Corporate"، وقد أقر هذه الترجمة مجمع اللغة العربية في القاهرة (الرزين، 2016، ص 03)، أما الترجمة العلمية والتي اتفق عليها، فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (بن جروة ومخرمش، 2014، ص 533).

2. الحوكمة اصطلاحاً

تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بمصطلح "حوكمة الشركات"، فقد أبدى العديد من الباحثين والمؤسسات الدولية المختصة اهتماماً بتحليل ودراسة مفهوم الحوكمة كل من زاويته الخاصة، كما يمكن ارجاع تنوع التعاريف إلى تداخله في العديد من الأمور الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتنظيمية، ومع ذلك وبالرغم من هذا التنوع يظل مضمون هذه التعاريف متشابهاً؛ ويمكن تقديم بعض المفاهيم والتعاريف للحوكمة كما يلي (بن درويش، 2007، ص 11):

- **المفهوم المحاسبي للحوكمة:** يشير هذا المفهوم إلى حاجة توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية، ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً؛
- **المفهوم القانوني للحوكمة:** يشير هذا المفهوم إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالشركة، فهو يركز على القواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر

متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من بقاء الشركة ونموها؛

• **المفهوم الإداري للحوكمة:** لم يتحدد هذا المفهوم بدقة، فبعض الأكاديميين تناولوا المفهوم على أنه: "مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في الشركة، التي توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالشركة"، فيما اعتبره البعض الآخر بأنه: "مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين"؛

كما عرفت الهيئات والمنظمات الدولية حوكمة الشركات على النحو التالي:

• **تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE):** قامت هذه الأخيرة في مبادئها الخاصة بحوكمة الشركات لسنة 1999، بتوضيح تعريف حوكمة الشركات من خلال الإشارة إلى هيكلها وأهدافها على النحو التالي: "حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والسيطرة عليها، حيث يحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كما يوفر أيضا الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهدافها، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء".

ولقد عدلت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) تعريف حوكمة الشركات سنة 2004 ليشمل العلاقات، وفوائد الحوكمة الجيدة فجاء التعريف كالتالي: "تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين؛ واعتبرت وجود نظام فعال لحوكمة الشركات سواء داخل الشركة ذاتها أو في الاقتصاد ككل، يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لضمان السير الحسن لعمل اقتصاد السوق، ونتيجة لذلك، أصبحت تكلفة رأس المال أقل، وتشجعت الشركات على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، وبالتالي دعم النمو" (Kruapong, 2010, P.08).

• **تعريف البنك الدولي:** "الحوكمة هي التنمية والتطوير الإداري بالشركة، ويكون ذلك من خلال خبرتها والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها" (الفليتي، 2010، ص 24).

• **تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA):** "الحوكمة هي عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح، لتوفير الإشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيمة الشركة" (كافي، 2013، ص 206).

• **تعريف صندوق النقد الدولي:** "مصطلح الحوكمة ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية، وضعف مناخ الحوكمة في أي بلد يحفز على زيادة الفساد، وينعكس سلبا على النشاط الاقتصادي ومصصلحة المواطنين" (عثماني، 2012، ص 15).

كما تناول كتاب وباحثون آخرون تعريف الحوكمة من خلال عدة مقاربات: فقد عرفها **G.Charreaux** بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للشركة، وتعرف مجال سلطتهم" (عياري وحوالد، 2012، ص 04).

وعرفها كل من **John-Tim** بأنها " تعبر عن طبيعة العلاقات بين الحكومة ومؤسسات الدولة وكذلك علاقتها بالمواطنين وأساليب صنع القرارات بها" (أبو النصر، 2015، ص 45).
ومما سبق يتبين لنا أن حوكمة الشركات ما هي إلا نظام يتم من خلاله إدارة الشركة بكفاءة، من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة لتحقيق الحماية والتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح المرتبطة بها، لتصل في الأخير إلى زيادة فاعلية الشركة وقدرتها على المنافسة.
ويمكن إبراز الخصائص الأساسية للحوكمة في النقاط الآتية (حراش، 2006، ص 445):

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية وواضحة وكافية لكل ما حدث إلى كافة الأطراف ذات المصلحة؛
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، كما يقصد بها قيام الشركة بتعيين مدقق خارجي يقوم بتدقيق الكشوفات المالية لها؛
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

• **IIA:** جمعية مهنية دولية، متخصصة في دعم وتقديم المؤتمرات التعليمية، وتطوير المعايير، والتوجيهات، وإصدار الشهادات الخاصة بمهنة التدقيق الداخلي، تأسست سنة 1941.

- **المسؤولية:** ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط مسؤولية وصلاحيات جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- **العدالة:** احترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة في الشركة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

الفرع الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

تتشارك أربعة أطراف رئيسية في تطبيق الحوكمة السليمة للشركات وفي اتخاذ القرارات، هي (سليمان، 2009، ص 19-20):

1. المساهمون

وهم مجموعة من الأفراد اختاروا استثمار أموالهم في نشاطات شركة ما، تكمن مصلحتهم المباشرة في تحقيق أعلى عوائد نقدية ممكنة من أسهمهم، والمحافظة على القيمة الحقيقية للأسهم أو مضاعفتها في السوق، لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، كما يمكن للمساهمين التصويت لتغيير لوائح الشركة أو رفض التغييرات المتعلقة بالاندماج أو البيع، وعدا هذا لا يكون للمساهمين أي حق في اتخاذ قرارات مباشرة بشأن إدارة نشاط الشركة؛

2. مجلس الإدارة

يعتبر وكيلا للمساهمين وأيضا لأصحاب المصالح الأخرى، وهو المسؤول عن اختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى مراقبة أدائهم والتحقق من استيفائهم للمهام الموكلة إليهم؛

كما يقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات العامة للشركة وتحديد كيفية حماية حقوق المساهمين، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة أن أعضاء مجلس الإدارة يتحملون نوعين من الواجبات أثناء أداء مهامهم، وهما:

- **واجب العناية اللازمة:** يتطلب من مجلس الإدارة أن يكون يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في عملية اتخاذ القرارات، وأن يعمل على إيجاد إجراءات وأنظمة كافية وسليمة داخل الشركة، وأن يضمن امتثال الشركة التام للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها؛

- واجب الإخلاص في العمل: يشمل ذلك المعاملة المتساوية لكل من المساهمين والأطراف ذات المصالح، ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

3. الإدارة

تعرف بعض الأدبيات الاقتصادية "الإدارة" على أنها مجموعة من الأفراد المرتبطين فيما بينهم بعلاقة وكالة محددة تتجدد سنويا من قبل المساهمين، وهذا التعريف يطرح نقطتين:

- الإدارة يتم تعيينها من قبل المساهمين؛

- رضا المساهمين هو أساس بقاء الإدارة واستمرارها في العمل.

تعتبر الإدارة المسؤول الأول عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما يتوجب عليها تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تقدمها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان إلا أنهم في المجمل يشكلون أطرافا مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم يلعبون دورا مهما في تنفيذ المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج، وبدون وجودهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة.

المطلب الثاني: أسس حوكمة الشركات

تمثل حوكمة الشركات الركيزة الأساسية التي تحكم عمليات إدارة واتخاذ القرارات في الشركات الحديثة، حيث تسعى إلى تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف المعنية، وضمان تفعيل الشفافية والمساءلة، بما يعزز من الأداء المستدام والأخلاقي، في هذا الإطار، سنسلط الضوء على العناصر الأساسية التي تشكل جوهر حوكمة الشركات.

الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات وأهمية تطبيقها

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ما جعل المجتمع الدولي يهتم بمختلف جوانبها والسعي لتحقيقها، وذلك بالعمل على تطبيق مبادئها، خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الشركات العالمية، وذلك لما لها من أهمية فهي تساهم في ضمان النزاهة وتعزيز الثقة من خلال توفير إطار قواعدي يحمي حقوق المساهمين ويضمن تقديم المعلومات بشكل شفاف وصحيح، وفيما يلي سنوجز أهم أهداف حوكمة الشركات وأهميتها.

أولاً: أهداف حوكمة الشركات

إن الحوكمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ضمان الشفافية والعدالة من خلال تقديم المعلومات بشكل صحيح وموثوق به لجميع الأطراف المعنية؛
- تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال، وذلك من خلال وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها (منح حق مساءلة إدارة الشركة)؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، وتجنب الغش والتدليس والتقليل منهما؛
- الالتزام بأحكام القانون، اللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية، والتمسك بالقيم الأخلاقية في توجيه أعمال الشركة؛
- تعزيز الأداء المالي من خلال ضمان مراجعته، وتحسين عمليات الإدارة واتخاذ القرارات بشكل مناسب؛
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الأرباح، وإتاحة فرص عمل جديدة (بن جروة ومخرمش، 2014، ص 534)، من خلال فتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى شركات التقييم الدولية (طالب والمشهداني، 2011، ص 44).
- تعزيز الثقة العامة في الشركات ككيانات مسؤولة وملتزمة بتحقيق المصلحة العامة، وبالتالي زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني؛
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية، والوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي (وارد والعشماوي، 2008، ص 36-37).

- تحسين وتطوير إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
 - تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ (جلاب، 2010، ص 69).
 - تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة، وزيادة درجة الوعي عند المستثمرين لتمتلك الشركة من الصمود أمام المنافسة القوية؛
 - تعزيز استدامة الشركة على المدى الطويل من خلال اعتبار الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي (كافي وآخرون، 2018، ص 69).
- ويمكن تلخيص أهداف حوكمة الشركات في أربعة مجالات هي (عبد الوهاب، 2006، ص 259-260):

- **المجال المالي:** يركز على تحقيق مصالح المساهمين، فيعرف هذا المجال بمدى تحقيق الشركة لمصالح المساهمين مالياً؛
 - **أصحاب المصالح:** ويعني ما تمتلكه الشركة من إجراءات ومقاييس تعكس الكيفية التي من خلالها تستطيع الشركة تلبية المصالح المختلفة للأطراف التي تتعامل معها؛
 - **العمليات الداخلية:** تعبر عن المعايير التي تستخدم لتقييم فعالية وأداء أنظمة الشركة الداخلية؛
 - **التعلم والنمو التنظيمي للشركة:** وهي مقاييس تقيس الإجراءات التي قامت بها الشركة لمواكبة ظروف المستقبل وتحدياته عن طريق أصولها التنظيمية والبشرية.
- وترابط هذه المجالات الأربعة مع بعضها البعض يسهم في تنفيذ إستراتيجية الشركة وإيجاد قيمة مضافة لها.

ثانياً: أهمية تطبيق حوكمة الشركات

ازدادت أهمية الحوكمة مع التحولات الجوهرية في الأنظمة الاقتصادية التي تسعى لتحقيق النمو الاقتصادي للشركات، والاتجاه إلى سوق المال، وكذلك زيادة حجم الشركات وتعقيد أعمالها، وضعف الرقابة، وحدوث الأزمات المالية، لذلك يمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات من خلال النقاط التالية:

- مكافحة الفساد الداخلي في الشركات بشكل فعال وتأمين عدم وجوده أو عودته مرة أخرى، وذلك بضمان النزاهة والاستقامة لجميع العاملين في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين وصولاً إلى أدنى مستويات الموظفين فيها؛
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها؛
- تحقيق أقصى درجات الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين وضمان استقلاليتهم الكاملة، وعدم تعرضهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين (ميخائيل، 2005، ص 06).
- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي (كافي وآخرون، 2018، ص 74).
- تسمح بالفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة، وبين مسؤولياتهما؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال، وازدياد فرص التمويل (طالب ومشهداني، 2011، ص 34).
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛
- توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها؛
- رفع مستويات الأداء للشركات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها، ما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات؛
- تساعد على حماية مصالح المساهمين وضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات مثل حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب واحتفاظ الشركة بسجل واضح للمساهمين وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية، بالإضافة إلى حماية مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركة؛
- يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام (أحمد، 2011، ص 47).

كما تبرز أهمية الحوكمة في (أبو النصر، 2015، ص 50):

- **من منظور الإدارة:** تعزز الحوكمة القدرة التنافسية للشركة، بتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وزيادة القدرة على التطوير؛
- **من منظور العاملين:** تعمل الحوكمة الرشيدة على ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز أو تحسب؛
- **من منظور المجتمع:** ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الأفراد (سليمان، 2008، ص 16).

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات وركائزها

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المحددات والركائز التي تشكل الأساس لإدارة الشركات بفعالية ونزاهة وشفافية.

أولاً: محددات حوكمة الشركات

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة، إلا أنه يبقى التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية والداخلية، ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين بشيء من التفصيل:

1. المحددات الداخلية

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات داخل الشركة بين الجمعية العامة للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (بن عيشي وقرارات، 2018، ص 71)، ومن أهم المحددات الداخلية لحوكمة الشركات ما يلي (عيادي، 2013، ص 156):

1.1. هيكل مجلس الإدارة

يشمل عدد وتكوين أعضاء مجلس الإدارة ومدى استقلاليتهم عن الإدارة التنفيذية، كما يتعلق بأساليب انتخاب أعضاء المجلس وآليات تقييم أدائهم؛

2.1. الهيكل التنظيمي

ويشمل تحديد الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات بأسلوب واضح وصريح يمكن من خلاله متابعة ورقابة الأداء في الشركة، إضافة إلى هيكل الملكية والذي يشير إلى كيفية توزيع حقوق الملكية داخل الشركة؛

3.1. نظم إعداد التقارير المالية

يسهم هذا النظام في تنظيم وتنسيق العمليات المالية ويساعد الإدارة في مراقبة الأداء واتخاذ القرارات الاقتصادية بناء على معلومات دقيقة وموثوقة، فهو يبين نوعية التقارير المالية ومواعيدها والمستويات التي ترفع إليها هذه التقارير ومن له حق الاطلاع عليها، ومن أهم هذه التقارير، التقارير الدورية والتي تشكل مصدرا موثوقا للمعلومات كتقرير البيانات المالية الشهرية، تقارير المحاسبة الإدارية، بيان الموقف المالي للنقدية والمصارف لكافة الحسابات وبكل العملات، ... الخ؛

4.1. سياسات الشركة ولوائحها

تتضمن سياسات الشركة واللوائح الداخلية القواعد والإجراءات التي تحكم سلوك العاملين في الشركة وكيفية اتخاذ القرارات، فمن الضروري أن تقوم الإدارة بترتيب الشركة من الداخل وخاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية باعتبارها تمثل الثروة الحقيقية للشركة وذلك من خلال تحديد هيكل الرواتب والأجور الإضافية والعلاوات والحوافز وكيفية احتسابها، نظام الاستخدام والاستغناء وعقود الموظفين والإجازات، ونظام التأهيل والتدريب المستمر (كل هذه الإجراءات تؤثر على سلوك وأداء العاملين في الشركة)؛

5.1. نظم الضبط والرقابة

تشمل مفاهيم الرقابة الذاتية مثل التدقيق الداخلي ولجان المراجعة وإدارة المخاطر (مثل مخاطر الائتمان ومخاطر مخالفة القوانين)، ويهدف هذا النظام إلى قياس الأداء ومراقبة التنفيذ بشكل فعال ومحاسبة المقصرين، ويركز أيضا على مفهومي المساءلة والمسؤولية من خلال تحمل متخذي القرارات لتبعات قراراتهم والتعرض للمعاقبة عن سوء الإدارة.

2. المحددات الخارجية

هي مجموعة من العوامل تتمثل في البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها الشركة، والتي تؤثر بشكل مباشر على المحددات الداخلية، وهي تشمل ما يلي:

1.2. القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي

وتعتبر المحدد الخارجي الأساسي، وهي تشير إلى قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، كما تشمل (عيادي، 2013، ص 157):

- **نظم ضريبية واضحة وشفافة:** للحد من ظاهرة التقارير المالية المتعددة التي تجسد الانغماس في الفساد، يجب اصلاح الأنظمة الضريبية بحيث تصبح أكثر وضوحا وبساطة ودقة، كما يجب أن تكون هذه الأنظمة متوافقة مع متطلبات الإفصاح الملائمة في التقارير المالية؛
- **نظام قضائي مستقل:** يعتبر وجود نظام قضائي عادل ومستقل من بين أهم المحددات التي يمكن أن تؤثر في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل سليم، وذلك من أجل تنفيذ القوانين بكفاءة وعدالة وخاصة تلك القوانين التي تحدد العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح؛
- **تشريعات حقوق الملكية:** تعتبر تشريعات حقوق الملكية من التشريعات الأساسية والأكثر أهمية في نظام حوكمة الشركات، حيث يقوم هذا النظام بحماية حقوق الملكية الخاصة من خلال لوائحه ومعاييرها التي تحدد كيفية تبادل هذه الحقوق بأمان؛
- **قانون العقود:** من الضروري تفعيل التشريعات الخاصة بتيسير عمليات إبرام العقود بين الأطراف أصحاب المصالح في الشركات لتفعيل ممارسات حوكمة الشركات، وذلك على اعتبار أن الحوكمة تركز أساسا على تنظيم العلاقة بين هذه الأطراف؛
- **قوانين الإفلاس:** من المعروف أن كافة المشاريع قد تتعرض لخطر الفشل أو الإفلاس، ومن هنا تأتي أهمية إحداث تشريعات ملائمة تضع آليات منتظمة للخروج من السوق؛
- **إستراتيجيات مناهضة للفساد:** وذلك عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها وتنفيذ مبادئ الشفافية الدولية، ما يستوجب أن يتضمن الإطار القانوني للدولة حماية النشاط الاقتصادي بما يضمن الجدية في مكافحة مظاهر الفساد والاستغلال.

2.2. كفاءة القطاع المالي

وتتضمن كفاءة كل من:

- **كفاءة القطاع المصرفي:** يلعب القطاع المصرفي دورا هاما في توفير رأس المال والسيولة اللازمين لعمليات الشركة ونموها (عيادي، 2013، ص 157)، لذلك يعتبر وجود إطار يعزز ويدعم

نظام مصرفي مرن وآمن في نفس الوقت أمرا بالغ الأهمية، ولضمان ذلك، يتطلب الأمر وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات إشراف مصرفي فعالة (حبيب، 2018، ص 83).

• **كفاءة السوق المالي:** إذا كانت الأسواق المالية فعالة وكفؤة، فإنها توفر بيئة مناسبة للمستثمرين والمساهمين للمراقبة وتقييم أداء الشركات بشكل دوري. وبالتالي، تعمل كمحفز للشركات لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والأداء المالي، الأمر الذي يساعد على منع الفساد والممارسات غير القانونية ويعزز من مستوى الثقة في السوق.

لذلك تعتبر كفاءة السوق المالي أحد العوامل الحاسمة في تقييم نجاح نظام حوكمة الشركات، حيث تعكس مدى قوة وشفافية السوق وقدرتها على التعامل بفعالية مع الشركات المدرجة وأصحاب المصالح، كما تشمل مؤشرات كفاءة السوق المالي قوة تطبيق القوانين واللوائح المالية، وسهولة الوصول إلى المعلومات المالية، والشفافية في الأنشطة التجارية؛

3.2. وجود أسواق تنافسية

تلعب الأسواق التنافسية دورا فعالا في تحفيز الشركات على تحقيق الكفاءة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها بهدف النمو والبقاء لمواجهة المنافسة، لذلك يستوجب على الحكومات إنشاء بيئة اقتصادية تشجع على هذا التنافس وتعزز من فرص النجاح والازدهار، ويكون ذلك من خلال وضع قوانين ولوائح منصفة تضمن حقوق الملكية وتنظم العقود بشكل عادل، إضافة إلى تشجيع الشفافية في الأعمال التجارية وتوفير الوصول إلى المعلومات المالية بشكل سهل للمستثمرين وأصحاب المصالح (عيادي، 2013، ص 157).

4.2. أصحاب المصالح

ويتضمن الشركات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، إضافة إلى الشركات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية (يوسف، 2007، ص 06)، كما يمكن إدراج الموردين والدائنين إلى أصحاب المصالح؛

5.2. جهاز إعلامي يتسم بالشفافية

يمكن لوسائل الإعلام وبالأخص وسائل الإعلام المالي أن تلعب دورا مهما في تعزيز الشفافية ومراقبة حوكمة الشركات، لذلك يعتبر وجود هذا الجهاز أمرا ضروريا لمراقبة وتقييم أداء المديرين وأعضاء مجلس الإدارة؛ فالمستثمرون وأصحاب المصالح الأخرى يحتاجون إلى معلومات دقيقة ومحدثة حول كفاءة الإدارة وأداء الشركة (عيادي، 2013، ص 157).

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات

تتركز حوكمة الشركات على ثلاث عناصر أساسية هي (الوردي وغلاي، 2022، ص ص 266-267):

1. السلوك الأخلاقي

أي ضمان الالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، وذلك من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية؛

2. الرقابة والمساءلة

وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة، والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة؛

3. إدارة المخاطر

أي حماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها لرفع أدائها المالي، من خلال اتخاذ الشركة إجراءات فعالة لإدارة المخاطر، بتقييم وتحليل هذه المخاطر وتطوير إستراتيجيات التعامل معها.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

تتركز مبادئ حوكمة الشركات بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة، والتفويض والوكالة في إدارة الشركات، وكذا المشاكل التي قد تظهر بين أطراف أو أصحاب المصلحة في الشركة، كما تحدد هذه المبادئ العلاقات بين مختلف هؤلاء الأطراف جميعا، سواء من خلال الالتزامات القانونية والتنظيمية، أو من خلال الالتزامات الاختيارية، أو الالتزام نتيجة الضغوط والحوافز التي تفرضها قوى السوق لإتباع أفضل الممارسات (خضر، 2012، ص 09).

وتختلف مبادئ حوكمة الشركات من دولة إلى أخرى بناء على القوانين واللوائح المعمول بها في كل دولة، لذلك يصعب إقرار نظام موحد لمبادئ الحوكمة يمكن تطبيقه عالمياً، كما أن تطبيقها لا يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج، على الرغم من أن هذه المبادئ ليست ملزمة قانونياً ولا تهدف إلى إقرار قوانين دقيقة لكل دولة، إلا أنها تلعب دوراً هاماً في دعم جهود حكومات الدول من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم، وتوفير توجيهات واقتراحات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات (سليمان، 2008، ص ص 18-20).

ولقد كان لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بالمشاركة مع صندوق النقد والبنك الدولي والاتحادات المهنية، دوراً بارزاً في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للاستعانة بها في منظمات الأعمال حول آلية الحوكمة، ومدى فعاليتها في كل من الأسواق المتقدمة والنامية، لذلك سناحاول استعراض المبادئ والممارسات الأساسية التي تشكل أساس عمل حوكمة الشركات والتي تحقق تنظيماً فعالاً.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات وفقاً لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي

تمثلت هذه المبادئ في مختلف القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين الأطراف المتعلقة بالشركة، ففي أبريل سنة 1998 طلب مجلس منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية ذات العلاقة والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، وفي ماي 1999 تم إصدار خمسة مبادئ أساسية تحت عنوان "**Principles of Corporate Governance**"، والتي أصبحت تشكل أساس مبادرات حوكمة الشركات في البلدان الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة على حد سواء، والتمثلة في:

- حقوق المساهمين؛
- المعاملة المتكافئة للمساهمين؛
- دور أصحاب المصالح؛
- الإفصاح والشفافية؛

- مسؤوليات مجلس الإدارة.

وفي سنة 2004 توصلت المنظمة إلى صيغة جديدة للمبادئ بحوكمة الشركات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال، وذلك بعد أحداث سنة 1999 (غضبان، 2015، ص ص 31-32)، وستتناول هذه المبادئ في قسمين، المبادئ المتعلقة بمجلس الإدارة، والمبادئ المتعلقة بأصحاب المصالح:

أولاً: المبادئ المتعلقة بمجلس الإدارة

وتتضمن هذه المبادئ مبدأ الإفصاح والشفافية، ومبدأ مسؤولية مجلس الإدارة، إلا أنه من الضروري توافر الأسس اللازمة لفاعلية إطار حوكمة الشركات، إذ أن هذا المبدأ يعد حاكماً على مبادئ الحوكمة الأخرى جميعها.

1. مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

تفعيل إطار حوكمة الشركات يتم كما أشارت إليه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، من خلال (معروف والجزائري، 2009، ص 12):

- تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها في الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛
 - إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه؛
 - يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور؛
 - يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة، والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.
- أما فيما يتعلق بالإطار القانوني لحوكمة الشركات فإن القواعد التي تحكم نظام الحوكمة تكون موزعة على عدد من القوانين ذات الصلة بالنشاط التجاري، منها: قانون الشركات، قانون سوق الأوراق المالية، قانون الاستثمار.

2. مبدأ الإفصاح والشفافية

ويتحقق ذلك من خلال (معروف والجزائري، 2009، ص 14):

- ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية وإنما يشمل ما يأتي:
 - النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛
 - أهداف الشركة؛
 - حق الأغلبية من حيث ملكية أسهم وحقوق التصويت؛
 - مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم، وكيفية اختيارهم، وعلاقاتهم بالمديرين الآخرين، ومدى استقلالهم؛
 - معاملات الأطراف ذوي العلاقة؛
 - عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة؛
 - الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح؛
 - هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانونها وأسلوب تنفيذه؛
- إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية؛
- إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات المهمة؛
- يجب أن يقدم مراجعو الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين، وعليهم بذل العناية المهنية الحريصة عند القيام بالمراجعة؛
- توفير قنوات لبث المعلومات تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية وفي التوقيت المناسب، وبتكلفة اقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة؛
- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل، الوسيط، شركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر في القرارات التي يتخذها المستثمرون، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي قد تؤثر في نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.

3. مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة

يجب أن يؤكد إطار قواعد حوكمة الشركات على إستراتيجية رئاسة الشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومسؤوليته أمام الشركة والمساهمين (كافي وآخرون، 2018، ص ص 66-67):

- ضمان مسؤولية المجلس تجاه الشركة والمساهمين؛
- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- الالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح الأطراف كافة؛
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه؛
- اتخاذ القرارات ومتابعة المهام والوظائف الأساسية في الشركة، من خلال (اتحاد الشركات الاستثمارية، 2011، ص ص 48-49):

➤ مراجعة وإقرار إستراتيجية الشركة، وخطة العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر والميزانية السنوية والخطط المتعلقة بها، وإقرار أهداف الأداء وتقييمه مقابل النتائج؛

➤ مراقبة المصاريف الرأسمالية الرئيسية وكذلك الاستثمارات الجديدة والاستثمارات التي خرجت منها الشركة أو تلك التي تنوي الخروج منها؛

➤ عملية الاختيار والتعيين والمراقبة لأعضاء الإدارة التنفيذيين وكذلك مراجعة تنفيذ برامج الإحلال وخطته؛

➤ مراجعة برامج التعويضات والمكافآت الخاصة بالأعضاء التنفيذيين في المجلس وكذلك التأكد من شفافية أساليب اختيار وترشيح الأعضاء؛

- مراقبة أمور تعارض المصالح بين الأعضاء الإداريين، وأعضاء مجلس الإدارة المساهمين وكذلك سوء استخدام ممتلكات الشركة أو العمليات التي تتم بين هذه الأطراف، والتأكد من سلامة النظام المحاسبي والمالي للشركة بما فيها التدقيق المستقل وأنظمة الرقابة الداخلية خصوصا أنظمة إدارة المخاطر والمراقبة المالية تماشيا مع القوانين السارية.

ثانياً: المبادئ المتعلقة بأصحاب المصالح

يقصد بأصحاب المصالح كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين، العاملين، الدائنين، العملاء، الموردين، المجتمع، وتتمثل المبادئ المتعلقة بهم في:

1. مبدأ حماية حقوق المساهمين

ويتحقق ذلك حسب مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، من خلال (معروف والجزائري، 2009، ص 19):

- تأمين وسائل التسجيل والنقل والتحويل لملكية الأسهم؛
- حضور اجتماعات الجمعية العامة والتصويت وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على المعلومات المختلفة المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة؛
- ممارسة الرقابة على أداء الشركة؛
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

2. مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية (بن درويش، 2007، ص 30):

- معاملة المساهمين المنتمين إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة؛
- أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - حقوق التصويت نفسها، بحيث يتاح لكافة المساهمين الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كما يجب أن تكون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موضعاً لعملية تصويت من قبل المساهمين؛

- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر الإجراءات عن صعوبة أو ارتفاع في تكلفة عملية التصويت؛
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية؛

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير في الشركة، سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى؛
- يجب حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.

3. مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح المحددة في القانون، ويتحقق ذلك من خلال (معروف والجزائري، 2009، ص 23):

- احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم؛
- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء؛
- توفير المعلومات وفرص النفاذ إليها من قبل أصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب؛

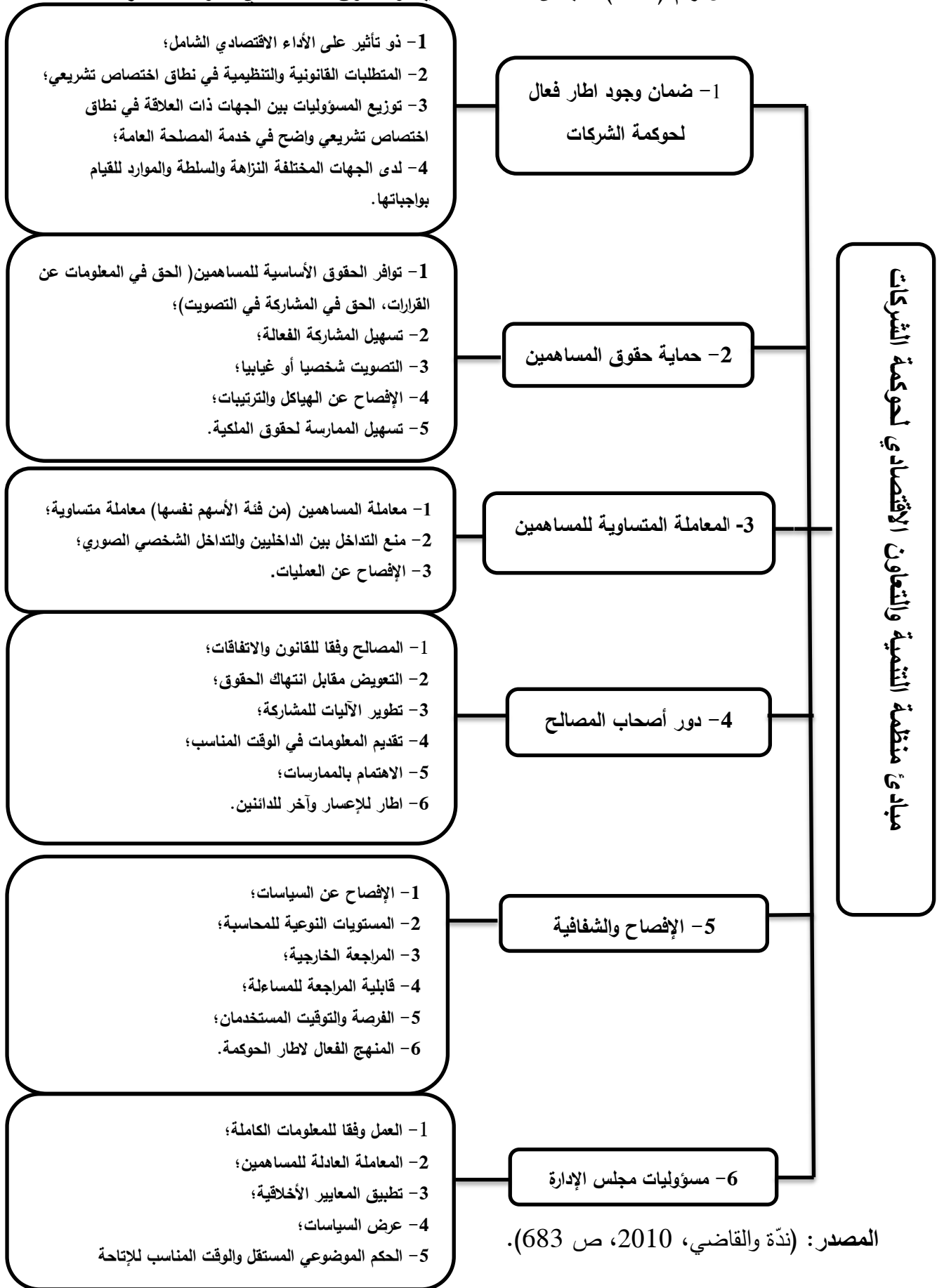
• السماح لذوي المصالح، بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم؛

• يجب أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

والشكل التالي يلخص مبادئ الحوكمة التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي

(OCDE):

الشكل رقم (1-2): مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لحوكمة الشركات



الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات وفقا للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي

تعتبر مبادئ حوكمة الشركات التي وضعها البنك وصندوق النقد الدوليين مستوحاة من المبادئ التي وضعتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلا أنها تختلف عن بعضها البعض في أن كل هيئة حاولت التركيز على جانب معين من جوانب حوكمة الشركات.

أولاً: مبادئ البنك الدولي

يعمل البنك الدولي على تشجيع الدول على تبني أفضل الممارسات الدولية، والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، ويقوم بتقديم الدعم المناسب سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي فيما يخص تبني قواعد لإدارة جيدة للشركات وهذا على النحو التالي (عثماني، 2012، ص 40):

1. على المستوى المحلي

دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها، والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يخص إدارة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، والهدف منها التقويم ودعم الإصلاح التشريعي، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص في هذا المجال، وهو الأمر الذي يتفق وإطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للشركات كعامل أساسي في التنمية، وهو يدعو أيضا إلى اشتراك الأطراف المعنية في وضع إستراتيجية شاملة للإصلاح؛

2. على المستوى الإقليمي

عمل البنك الدولي مع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لتوسيع دائرة مبادئ حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة، وقد وقعا مذكرة تفاهم في الحادي عشر من جوان سنة 1999 وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات الشركات لتشجيع المساءلة في الإدارة والعدل والشفافية وتحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم حوكمة الشركات في الدول النامية، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح الفرصة لتقويم نقاط الضعف والقوة في

مختلف الأسواق، وأكد على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات على (السعدني، 2005، ص ص 192-193):

- **الإعسار وحقوق الدائنين:** لتحقيق استقرار النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا، قاد البنك الدولي مبادرة تهدف إلى وضع الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار، ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدنيين في الأسواق الناشئة؛
- **الشفافية في النظم المحاسبية والمراجعة:** من أجل الحصول على تقارير مالية شفافة وموثوقة للشركة، ومتاحة في الوقت المناسب ويعتمد عليها؛ وفي إطار مبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد، يقوم البنك الدولي بمراجعة الامتثال لمعايير المحاسبة والمراجعة في عدة دول، والهدف من ذلك هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية، مع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة الموضوعية في كل دولة.

ثانياً: مبادئ صندوق النقد الدولي

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد فقد وضع الصندوق قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسة المالية والنقدية الحكومية والمتمثلة في (النوي، 2017، ص 60):

1. قانون السياسات المالية

يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، والتي تؤكد على:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات؛
- توافر المعلومات للمواطنين؛
- إعداد الميزانية وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة؛
- التأكيد على النزاهة.

2. قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية

قام صندوق النقد الدولي بإعداد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضع إجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أساس أن:

➤ السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية، إذا ما عرف المواطنين أهداف السياسة وأدواتها، وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها؛

➤ الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون المصارف المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة، خاصة عندما تعطي السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية.

المبحث الثاني: الحوكمة في المصارف

أدت الانهيارات المالية التي عصفت بالكثير من المؤسسات المالية والمصرفية في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق حوكمة الشركات في القطاع المصرفي، وجعل الإدارة الرشيدة لتلك الشركات في صميم اهتمامات الحكام والمحكومين لضمان تنمية الاقتصاد الوطني، لاعتبار الممارسات الفاعلة للحوكمة عاملا مهما في كسب ثقة الجمهور في النظام المصرفي وسبيلا لتحقيق التنمية الاقتصادية، كما اعتبرت المشاركة المتزايدة للمؤسسات المالية والمصرفية في العالم الحقيقي وأهمية العوامل الخارجية المتعلقة بالخدمات المصرفية هي أصل ظهور الحوكمة المصرفية.

المطلب الأول: ماهية حوكمة المصارف

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها ومزاياها العديدة فكانت هناك دراسات وفيرة حول حوكمة الشركات، لكن وبالرغم من هذه الأهمية ظلت الدراسات الخاصة بمفهوم حوكمة المصارف محدودة إلى حد ما إلى غاية الأزمة المالية العالمية سنة 2008 عندما أصبحت إدارة المصارف موضع شك، الأمر الذي جعل من الحوكمة المصرفية أحد المداخل المهمة لضمان سلامة القطاع المصرفي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط المصرف. لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق بنوع من التفصيل إلى مفهوم حوكمة المصارف، خصائصها والأطراف الفاعلة فيها، وأهم الدوافع التي أدت إلى ظهورها.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المصارف

لا يخرج مفهوم الحوكمة المصرفية في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات، لكن باعتبار المصارف لديها خصوصية في تركيبها المؤسسية عن غيرها من المؤسسات والشركات فإننا نلمس كذلك خصوصية في مفهومها وخصائصها.

أولاً: تعريف حوكمة المصارف

لقد تعددت تعريف حوكمة المصارف واختلفت من حيث صياغاتها اللفظية، إلا أن جميعها يعبر عن مفهوم واحد، لذلك سنعرض بعضها على سبيل المثال لا الحصر:

• الحوكمة في الجهاز المصرفي هي: "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على المصارف العامة والمصارف الخاصة والمشاركة" (ححو ومرغاد، 2014، ص 52).

• الحوكمة المصرفية هي: "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية، التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساساً من منظومة الحوكمة، ولكن أيضاً أمام المودعين الذين هم أساساً الدائنون الرئيسيون للمصرف، ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي" (الربيعي وراضي، 2013، ص 32).

• يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف بأنها: "الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة بما يحقق حماية مصالح المودعين" (بوعبيدة، 2020، ص 188).

• من منظور سلطة النقد الحوكمة هي: "مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة حكيمة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل الشكلي، وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتنميته" (خليل، 2014، ص 06).

• عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة المصارف على أنها: "الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون المصرف من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية قيامه بوضع إستراتيجية المصرف وأهدافه، وتقييم احتمال تعرضه للخطر، وإدارة عمليات المصرف اليومية بكفاءة، كما تسعى إلى حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة

الآخرين، بالإضافة إلى ذلك، تركز على موازنة أنشطة المصرف مع التوقعات التي سيعمل بها بطريقة آمنة وسليمة، مع الامتثال التام للقوانين واللوائح المعمول بها (سعيد، 2015، ص ص 107-108).

ومما سبق يمكن تعريف حوكمة المصارف على أنها ذلك النظام أو الأساليب التي تدار بها المصارف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف بطريقة رشيدة ومضبوطة، والتي تهدف إلى حماية مصالح كل الأطراف ذات العلاقة بالمصرف.

ثانياً: خصائص الحوكمة المصرفية

يرى بعض الكتاب أن مفهوم الحوكمة في المصارف أشمل وأكثر صعوبة عند التطبيق من مفهومها لدى الشركات، كما يرون أن هناك اختلافات جوهرية بين المفهومين، وذلك لانفراد الحوكمة في المصارف بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- الحوكمة المصرفية أكثر عالمية من حوكمة الشركات في القطاعات الأخرى: لأنه من المنطوق الضيق، الحوكمة تنحصر في الدفاع عن مصالح المساهمين، أما بالنسبة للمصارف، فمن الضروري اعتماد نهج أكثر انفتاحاً تجاه الحقائق الاقتصادية والمالية وذلك بالاهتمام بمصالح المودعين، لأنها لا تقل أهمية عن مصالح المساهمين؛

- تتأثر الحوكمة المصرفية بالشفافية العالية للمصارف، فتحليل الحوكمة المصرفية يتطلب معرفة مديري هذه المصارف آليات الرقابة والتحفيز والمكافآت الخاصة بهم، ما يضطر الباحثون أو المراقبون إلى اللجوء إلى «الوكلاء» والمؤشرات والتقديرات الكمية التي تجعل من الممكن الاقتراب من واقع ممارسة السلطة في الداخل والخارج من أعلى مستويات اتخاذ القرار المصرفي (Ladjouzi, 2014, P.28).

- تخضع المصارف لمجموعة واسعة من القوانين واللوائح، كما تتبع إشرافاً ورقابة مستمرة من قبل الهيئات الرقابية الرسمية، نظراً لأهميتها الاقتصادية الكبيرة؛

- ضعف هيكل الحوكمة المصرفية يؤدي إلى زعزعة استقرار النظام المالي والاقتصادي، وذلك لأن المصارف هي التي تقدم وسائل الدفع كما تعتبر أحد أدوات تنفيذ السياسة النقدية، كما أن المصارف أكثر عرضة للمساءلة من قبل المودعين والدائنين في كثير من الأحيان من أجل تجنب المخاطر المتوقعة؛

- تتم حماية المصارف أو الدائنين عن طريق تدابير توفرها شبكات الأمان الحكومية مثل برامج التأمين على الودائع والاحتياطيات النقدية والتي لم تكن متوفرة في الشركات الأخرى، وإن مثل هذه

الإجراءات تؤدي إلى نتائج متضاربة، لذلك يتم إخضاعها للقواعد الاحترازية التي تشكل عنصرا هاما وحاسما في ضمان الحوكمة؛

• الحوكمة المصرفية لها بعدان، البعد الخارجي من خلال التنظيم الاحترازي والبعد الداخلي المتمثل في أسلوب إدارة المصرف (Toumi, 2017, PP.28-29).

• تتميز المصارف بهيكل مالي خاص لأنه ينفرد بخاصيتين، الأولى أن نسبة رأس المال الممتلك في المصارف تشكل نسبة ضئيلة في مجموع مصادر التمويل المتاحة للمصارف (وخاصة الودائع)، كما تحصل المصارف على نسبة 90% أو أكثر من مصادر تمويلها من الديون، والثانية هي أن القسم الأكبر من مطلوبات المصارف هي مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب، توظف في موجودات خطيرة طويلة الأجل، ما يزيد من عنصر المخاطرة الائتمانية بدرجة كبيرة، ويجعل من إدارة المخاطر مهمة جدا في المصارف؛

• تعدد أصحاب المصالح في الحوكمة المصرفية مقارنة بالشركات غير المالية، نتيجة دور المصرف في توفير السيولة في الاقتصاد ودوره في تعزيز ودعم الاستقرار الاقتصادي، كما ينتج عن هذا التعدد تعقد حاكمية المصارف؛

• تختلف طبيعة مشاكل الحوكمة في القطاع المصرفي جذريا عن مشاكل الحوكمة في الشركات غير المالية، إذ يعد تطبيق نظرية الوكالة -التي تركز على الفصل التام بين الملكية والرقابة- على القطاع المصرفي أمرا صعبا لعدم التوافق بين افتراضات نظرية الوكالة وخصائص الجهاز المصرفي، وهذا التعارض يعود إلى تعدد أصحاب المصالح الخاصة في القطاع المصرفي، وخضوع المصارف لقيود تنظيمية صارمة (الربيعي وراضي، 2013، ص ص 35-43).

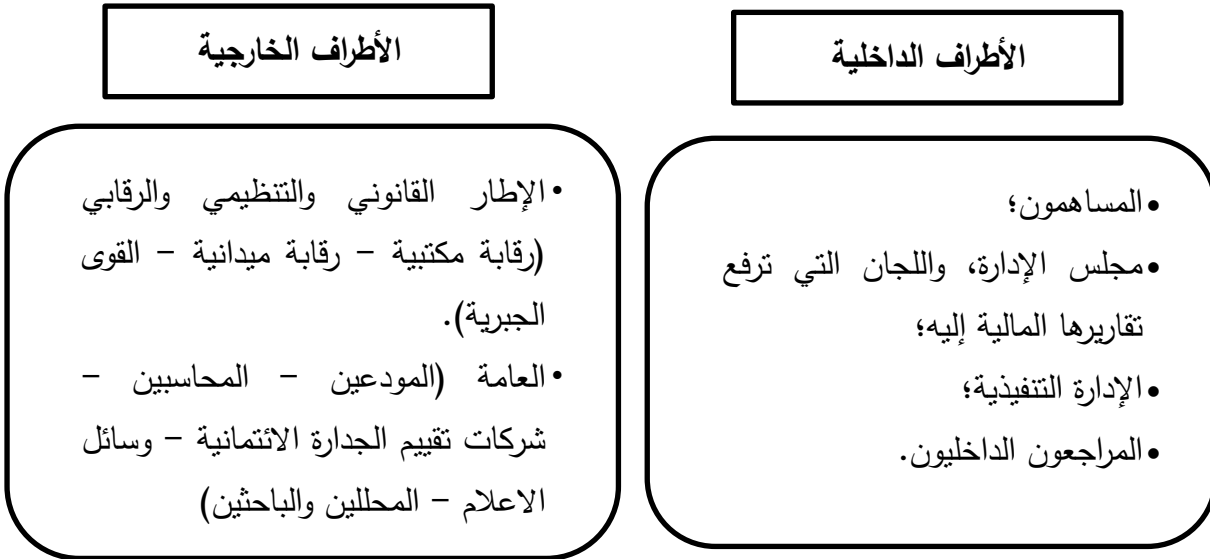
• يختلف مجلس إدارة المصارف تماما عن مجالس إدارة الشركات غير المالية، حيث تميل المجالس في القطاع المصرفي بشكل خاص إلى أن تكون أكبر وأكثر استقلالية من تلك الموجودة في القطاع غير المالي، كما يضع المراقبون واجبات إضافية على مجلس إدارة المصرف مما يوسع من مسؤوليته إلى مدى أبعد مما هو عليه في الشركات الأخرى (صحراوي، 2021، ص 101).

• سيطرة كبار المستثمرين على ملكية المصارف، يخلق صعوبة لأصحاب الأسهم الصغيرة من ممارسة الضغط على إدارة المصارف، كما يؤثر على مصالح الدائنين، وبالتالي وجود نظام قانوني يمنع كبار المساهمين من السيطرة على المصرف يفيد أصحاب المصلحة الصغيرة والمنتشرة، ويحفظ الحوكمة الجيدة للمصارف (حبيب، 2018، ص 138).

الفرع الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة المصارف وأدوارها

يمكن إبراز الأطراف التي تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد ومبادئ الحوكمة المصرفية، من خلال الشكل التوضيحي الآتي:

الشكل رقم (1-3): الأطراف الفاعلة في حوكمة المصارف



المصدر: (عياري وحوالد، 2012، ص 10).

ومن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الأطراف الفاعلة تتشكل من:

أولاً: المساهمون (حملة الأسهم)

يلعب حملة الأسهم دوراً رئيسياً في مراقبة أداء الشركات بشكل عام، فبإمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف، من خلال انتخاب أعضاء المجلس الإشرافي، الموافقة على تشكيلة مجلس الإدارة، اختيار أعضاء لجنة المراجعة، بالإضافة إلى المصادقة على تعيين المراجعين الخارجيين، كما أنه لا يمكن إتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم؛

ثانياً: مجلس الإدارة

حسب القوانين المصرفية تقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة لاعتباره السلطة الأعلى في المصرف، فهو الذي يعمل على وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل

وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف المصرف (عياري وحوالد، 2012، ص 09)؛ كما أنه مطالب بتقديم تقرير عن مدى التزام المصرف بمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ونشره في تقريره السنوي وعلى موقعه الإلكتروني (جاسم، 2014، ص 370).

ثالثاً: الإدارة التنفيذية

يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للمصرف بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة (غضبان، 2015، ص 151)، ما يستوجب توفر الكفاءة والخبرة المطلوبتين للإدارة، كما أنه يجب عليهم أن يتعاملوا وفقاً لأخلاقيات المهنة (عياري وحوالد، 2012، ص 09).

بشكل عام، يتم تحديد اختصاصات ومسؤوليات ومهام كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، ودورهم في تنفيذ وتعزيز مبادئ الحوكمة في المصارف، وفقاً لمواثيق الحوكمة الدولية والمحلية حسب ثقافة وإستراتيجيات كل مصرف في كل دولة.

رابعاً: المراجعين الداخليين

تتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية، وإجراء المراجعة الداخلية والحفاظ على تطبيق القوانين واللوائح، بالإضافة إلى تقديم التوجيه والإرشاد، وقد تقوم بعض المصارف بتشكيل لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت، لجنة التعيينات ولجنة إدارة المخاطر (غضبان، 2015، ص 151)، خاصة وأنه أصبح للمراجعين دوراً هاماً في تقييم عملية إدارة المخاطر.

خامساً: الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي

يعتبر وجود إطار قانوني وتنظيمي متطور لنظام المصرف أمراً ضرورياً، ويأتي ذلك إلى جانب الدور الرقابي للبنك المركزي الذي شهد تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع السلوك المثالي الذي يضمن سلامة الجهاز المصرفي، من خلال ضمان الامتثال للوائح القانونية والضوابط الصارمة التي وضعتها اتفاقية بازل فيما يتعلق بكفاية رأس المال، تركيز القروض، إقراض الأطراف ذات الصلة...، إضافة إلى الأنظمة المتطورة للرقابة المكتتبية والميدانية، إذ أن تطبيق هذه الضوابط يساعد السلطات المركزية في تنظيم العمل المصرفي (غضبان، 2015، ص 152).

سادسا: العامة

إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي (عياري وحوالد، 2012، ص 09):

1. المودعين

يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي، وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على قدر مبالغ فيه من المخاطر؛

2. شركات التصنيف والتقييم الائتماني

تساعد شركات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، وأن المصرف يلتزم بتطبيق مبادئ وتوصيات لجنة بازل، والمنظمات العالمية، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين مع المصرف؛

3. وسائل الإعلام

تلعب هذه الأخيرة دورا حيويا في تشكيل الرأي العام وتأثيره على المصارف كفاعلين خارجيين في إطار الحوكمة، إذ يمكن لها أن تمارس الضغط على المصارف بنشر المعلومات، فإذا كانت التقارير الإعلامية إيجابية، فهذا سيؤثر بشكل إيجابي على سمعة المصرف وثقة الجمهور، وعلى العكس من ذلك إذا كانت التقارير سلبية، كما تسهم وسائل الإعلام في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال إلقاء الضوء على ممارسات المصارف ومتابعة تنفيذ المعايير والتشريعات المالية؛

4. المراجعون الخارجيون

تتبع أهمية المراجع الخارجي من حاجة المساهمين (المالك) والمودعين وكافة الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات المصرفية لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية المعروضة عليهم في تلك المؤسسات، فالمراجع الخارجي يقوم بتعزيز الشفافية والنزاهة في أنظمة الحوكمة المصرفية، من خلال تقييم مدى التزام المصرف باللوائح المصرفية والمعايير المالية المعترف بها، وإبداء رأي فني محايد وموضوعي عن مدى صحة وسلامة البيانات المالية للمصرف؛

5. شبكة الأمان وصناديق تأمين الودائع

تعد هذه الشبكة عنصرا مهما في نظام حوكمة المصارف، فلجنة بازل للرقابة المصرفية ترى أن تكامل مكونات شبكة الأمان المالي هو أحد الشروط المسبقة للوصول إلى نظام مصرفي مستقر؛ كما

يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان، فهو يلعب دوراً حيوياً في ضمان استقرار وأمان النظام المصرفي وحماية حقوق المودعين، ففي حالة إعلان إفلاس مصرف أو وقوع أحداث غير متوقعة، يقوم صندوق تأمين الودائع بتعويض المودعين بمبالغ محددة لضمان استرداد جزء كبير من الودائع (نظام التأمين الضمني، ونظام التأمين الصريح). كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح أو فشل نظام الحوكمة في المصارف يتوقف على مدى فعالية الأدوار والمسؤوليات التي يقوم بها هؤلاء الأطراف.

الفرع الثالث: دوافع تطبيق الحوكمة في المصارف

تعتبر الحوكمة في المصارف أمراً حيوياً لضمان استدامة ونجاح عمليات القطاع المصرفي في عالم مالي متطور ومعقد، فلقد عكس التطور المستمر للأسواق المالية والتكنولوجيا التحديات المتنوعة التي تواجه المصارف، ما جعل تبني أنظمة فعالة للحوكمة تشرف على سير الأعمال المصرفية، وتعزز الشفافية والمساءلة أمراً ضرورياً، ويمكن تلخيص أهم الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في المصارف كما يلي:

- وجوب ضمان سلامة واستقرار القطاع المصرفي الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي اقتصاد، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية 2008، التي أثبتت ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف لقياس المخاطر والسيطرة عليها للمحافظة على استقرارها ومن ثم استقرار الاقتصاد ككل (عثماني، 2012، ص 72).

- عدم تماثل المعلومات بين الأعضاء الداخليين "مدراء المصارف" والخارجيين "المساهمين والدائنين" هو أخطر بكثير في الأعمال المصرفية مقارنة مع الشركات غير المالية، نتيجة طبيعة هذه الأعمال، ولأن المديرين أكثر قدرة على إخفاء المعلومات، هذا يجعل من الصعب على المساهمين والدائنين مراقبة مديري المصارف ما يستدعي توفر مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية؛

- تميز المصارف بغموض أصولها وتغير حجم المخاطر بسبب تنوع أنشطتها، جعل من الصعب على الدائنين مراقبتها، إضافة إلى ارتباط التعقيم النسبي للأنشطة المصرفية بصعوبة قياس الأداء وتحديد المخاطر، وإمكانية الهروب المتهور إلى الديون (يمكن لمديري المصرف أن يختاروا إخفاء المخاطر من خلال التزامات (مخاطر) جديدة بمعدلات أعلى وبشكل متزايد)، جعل من تبني مبادئ الحوكمة أمراً حتمياً (Toumi, 2017, P P.28-29).

• بروز ظاهرة العولمة وتحرير الأسواق المالية أدى إلى تصاعد المنافسة بين المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية، ما دفع بالمصارف إلى التوسع في نطاق نشاطها والتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة، زادت من مستويات المخاطر التي تتعرض لها، ونتيجة لهذا التحول، أصبح من الضروري على المصارف تعزيز إدارة المخاطر واعتماد سياسات وآليات الحوكمة المصرفية لضمان سلامة وصلابة القطاع المصرفي؛

• نتيجة لعمليات خصخصة المصارف التي حدثت في السنوات الأخيرة أصبحت المصارف ملزمة بتلبية مطالب المساهمين والتي من أهمها التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، من أجل ردع أي تصرفات مسيئة تصدر من مديري المصارف على حساب باقي المساهمين الصغار، وتعزيز مستويات الشفافية والمساءلة لجذب مساهمين ومستثمرين جدد؛

• أظهرت عمليات غسل الأموال التي تتخذ من المصارف طريقاً لعبور الأموال غير المشروعة الثغرات الموجودة في القوانين المصرفية، ما دفع بالمصارف إلى الامتثال للقوانين واللوائح الصادرة عن الهيئات والتنظيمات الدولية لتعزيز إجراءات الحوكمة المصرفية من أجل التصدي للتحديات المتعلقة بالتمويل غير القانوني وضمان النزاهة والشفافية في القطاع المصرفي؛

• توجه المصارف نحو الشمولية في أعمالها: فلتبني أسلوب الصيرفة الشاملة الذي برز نتيجة التحرر من القيود التشريعية والتنظيمية، وزيادة المنافسة في مجال الأعمال المصرفية، تحتاج المصارف إلى توافر العديد من المتطلبات التي تحكمها، من أهمها الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية؛

• يعد الاندماج المصرفي من أهم التحولات التي شهدتها القطاع المالي والمصرفي عالمياً، فلنجاح هذا الأخير يجب توافر مجموعة من الشروط أهمها تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية لتعزيز مستويات الشفافية والمساءلة، كما أن الاندماج المصرفي يتطلب تقييماً شاملاً لهياكل الحوكمة في المصارف المندمجة (عمري، 2017، ص ص 34-39).

المطلب الثاني: أهداف حوكمة المصارف وأهمية تطبيقها

تعتبر الحوكمة المصرفية من الجوانب الأساسية في إدارة المصارف والمؤسسات المالية، لذلك يعتبر فهم أهدافها وأهميتها أمراً ضرورياً لبناء نظام مالي قوي ومستدام.

الفرع الأول: أهداف حوكمة المصارف

تسعى الحوكمة المصرفية من خلال قواعدها وضوابطها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي (نسمان، 2009، ص 20):

- ضمان تطبيق مبدأ فصل الملكية عن الإدارة، وتعزيز فعالية الأداء المالي للمصارف؛
- تحديد الهيكل الضروري ووسائل تحقيق أهداف المصرف المختلفة؛
- تحقيق نظام فعال للرقابة يشمل توزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والمساهمين الممثلين في الجمعية العامة للمصرف، مما يسهم في مراقبة التغييرات القانونية والتشغيلية الحاكمة لأداء المصرف بشكل فعال؛

- التمييز بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- إقامة آليات تقييم دورية لأداء الإدارة العليا وتعزيز مستويات المساءلة، مما يعزز الثقة في إدارة المصرف؛

- توفير فرص المشاركة لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في رقابة أداء المصرف؛
- تحسين نظام المحاسبة والرقابة المالية، لتقليل المخاطر المالية ومنع تعرض المصارف للأزمات، والحفاظ على استقرار نشاطه وتحقيق التنمية والاستقرار في الاقتصاد ككل.

كما أن هناك مجموعة من الأهداف تتمثل في (شريقي، 2009، ص 06):

- تحقيق مستوى عال من الشفافية والعدالة مما يساهم في توفير رؤية واضحة للعمليات والقرارات المصرفية، ومنح حق مساءلة الإدارة لضمان تحملهم المسؤولية اتجاه المساهمين والمجتمع؛
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين، ولأموال المودعين، وضمان حصولهم على معلومات دقيقة حول أداء المصرف وتوجيه السياسات؛

- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للمصرف؛
- تطوير سياسات فعالة لإدارة المخاطر المالية والتشغيلية، مع التركيز على تحديد وتقييم المخاطر بشكل دوري؛

- بناء نظام مصرفي مستدام من خلال ضمان استخدام الممارسات الأخلاقية وتحقيق التوازن بين الأبعاد المالية والاجتماعية والبيئية.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المصارف

بالرغم من أن الحوكمة المصرفية لا تكتسب الصيغة الإلزامية إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيار، وذلك لأن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في المصارف يعود عليها بنتائج إيجابية متعددة يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- تساهم في توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف (شريقي، 2009، ص 06).
- تقلل من المخاطر التي تواجهها المصارف المتعلقة بالفساد المالي والإداري؛
- تساهم في رفع مستوى أداء المصارف وبالتالي تعزيز التقدم والنمو الاقتصادي؛
- تقوم بزيادة فرص الحصول على التمويل من خلال إيجاد بيئة تنافسية تضمن تدفق الأموال المحلية والدولية، بجذب الاستثمارات الأجنبية وتخفيض تكلفة الاستثمار، وتشجيع رؤوس الأموال المحلية على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- تساعد على تحقيق الشفافية والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يحمي حقوق المساهمين، ويزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
- تضمن وجود هياكل إدارية فعالة تمكن من مسانلة إدارة المصرف أمام المساهمين، كما تضمن وجود رقابة مستقلة غير تابعة للمحاسبين والمراجعين؛
- ترفع من قيمة أسهم المصرف وتزيد من قدرته التنافسية في أسواق المال العالمية؛
- تضمن تشكيل مجلس إدارة قوي قادر على اختيار مديرين مؤهلين يستطيعون تنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح، وبشكل أخلاقي وفعال (عياري وحوالد، 2012، ص 10).
- التزام المصارف بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات المستفيدة من التمويل المصرفي على تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يقلل من المخاطرة المرتبطة بالتعامل مع المصارف، ويقلص من حدوث التعثر، كما يساهم أيضا في نشر ثقافة الحوكمة وفوائدها على الشركات والمصارف والاقتصاد بشكل عام؛
- تطبيق مبادئ الحوكمة يشكل جزءا أساسيا من إستراتيجية اندماج المصارف في سياق الاقتصاديات العالمية، خاصة تلك التي تواجه صعوبات في مجابهة المصارف العملاقة (فللي، 2010، ص ص 118-119).

• يؤدي تبني إطار مبادئ الحوكمة في المصارف إلى ربط نظام المكافآت والحوافز بالأداء، مما يسهم في تحسين كفاءة أداء المصرف (زيدان، 2009، ص 20).

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق الحوكمة المصرفية

لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة المصرفية والاستفادة من المزايا التي توفرها، ولمواجهة التحديات التي تعترض المصارف في سبيل استيعاب وتطبيق مفاهيم الحوكمة، يجب توافر مجموعة من العناصر والضوابط تساعد على تطبيق الحوكمة المصرفية بشكل فعال.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة في المصارف

في سياق تعزيز الحوكمة في المصارف، تبرز أهمية فهم العناصر الأساسية التي تسهم في دعم تطبيق الحوكمة بشكل فعال، ويمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي (زيدان، 2009، ص ص 21-22):

أولاً: وضع أهداف إستراتيجية

يُتحقق النجاح في إدارة المصرف نتيجة تكامل الإستراتيجيات مع المبادئ، والتزام مستمر بتطبيق أعلى معايير الحوكمة لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز، لذا يتحمل مجلس إدارة المصرف مسؤولية وضع الإستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة جميع الأنشطة المصرفية، وتطوير المبادئ التي يستعين بها في الإدارة والتي يجب أن تكون معلومة لجميع العاملين في المصرف، وتضمن وضع حد للفساد المالي والإداري، وكذلك منع تبني السياسات التي قد تؤدي إلى تضييع كفاءة الحوكمة؛

ثانياً: وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في المصرف

من واجبات مجلس الإدارة الكفاءة تحديد السلطات والمسؤوليات الرئيسية الخاصة به والخاصة بالإدارة العليا، كما يتوجب على الإدارة العليا تحديد مسؤوليات الموظفين وفقاً لترتيبهم الوظيفي؛

ثالثاً: ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول الرئيسي عن العمليات التي يقوم بها المصرف وعن استقراره المالي، مما يلزمه متابعة أداء المصرف وضمان توفر المعلومات الكافية لديه بهدف تحديد نقاط الضعف واتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب، علاوة على ذلك يجب على أعضاء المجلس أن يدركوا

بشكل كامل الدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وضرورة عدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية؛

رابعاً: ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة المصرف بواسطة الإدارة العليا

تعد الإدارة العليا جزءاً فاعلاً في هيكل الحوكمة المصرفية، لذلك على إثر ممارسة مجلس الإدارة دوره الرقابي تجاه أعضائها، يتوجب على الإدارة العليا أداء دور الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين، مع مراعاة عدم التدخل بشكل مفرط في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون، ومراعاة المهارات والمعرفة الضرورية في مجال معين قبل تحديد المسؤوليات فيه؛

خامساً: الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين

تلعب عملية المراجعة دوراً حيوياً في إطار الحوكمة، لذلك يجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية هذا الدور والعمل على نشر الوعي بأهميته بين جميع موظفي المصرف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استقلالية ومكانة المراجعين وتمكينهم من تقديم تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، والاستفادة بفعالية من نتائج عمليات المراجعة، واتخاذ إجراءات فورية لحل أي مشكلة تحدث من خلال المراجعين؛

سادساً: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف

يعزز توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف فعالية الحوكمة المصرفية، ويحد من المخاطر المحتملة المتعلقة بالتحفيز غير الملائمة، حيث يمكن أن تؤدي بعض هذه النظم إلى اتخاذ قرارات قصيرة الأمد تتنافى مع مصلحة المصرف على المدى الطويل، لذلك يجب التأكد من أن نظم الحوافز التي تقرر وتطبق في المصرف تتناسب مع هدف تحقيق المصلحة العامة والاستدامة المالية طويلة المدى، ولتحقيق هذا الأمر يجب أن يكون في المصرف سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء؛

سابعاً: مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة

تعد الشفافية أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة، لذلك يجب على المصارف أن تظهر مستوى عالٍ من الشفافية في جميع جوانب أنشطتها وقراراتها، لأنها تمكن من تقييم أداء مجلس

الإدارة والإدارة العليا للمصرف بدقة، وتساعد أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن على تقييم معاملاتهم مع المصارف، وعلى فهم كفاءة رأس المال وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة المصرف مع محيطه، كما أن المستثمرين والعملاء يميلون إلى التفاعل بشكل إيجابي مع المصارف التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاءة المالية اللازمة، وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمصرف.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق الحوكمة المصرفية

هناك تحديات كبيرة تعترض المصارف في سبيل استيعاب وتطبيق مفاهيم الحوكمة، بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من قبل المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات المصارف لتعزيز تطبيق الحوكمة المصرفية، وذلك بسبب اختلاف الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام ويمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية (طالب والمشهداني، 2011، ص ص 57-60):

أولاً: تركيز الملكية

يشير مصطلح تركيز الملكية في المصارف إلى أن العدد الأكبر من الأسهم يكون بحوزة عدد قليل من المساهمين (أفراد أو عائلات، مدراء تنفيذيين وشركات قابضة، مصارف وغيرها من المؤسسات المالية)، هذه الفئات هي التي تحتل في الغالب المراكز الوظيفية العليا وبالتالي هي المسيطرة على مجلس الإدارة والمؤثرة على فاعليته لأنه غالباً ما يكون رئيس مجلس الإدارة هو ذاته الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا ما يسمح له بالسيطرة الكاملة على المصرف، لذا يصعب فصل مجلس الإدارة عن الإدارة العليا وتقييم أداء مصرف مملوك لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة بشكل شفاف وعلني وهي أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة المصرفية، لأن ما تنادي به حوكمة المصارف هو فصل الإدارة عن ملكية رأس المال وتطبيق الشفافية والإفصاح في العمليات المصرفية؛

ثانياً: الشفافية والإفصاح

على الرغم من التعديلات التي طرأت في الآونة الأخيرة على الأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات الاقتصادية العالمية والمطالب المتزايدة لتبني مبادئ الحوكمة، إلا أن القطاع المصرفي في الدول

النامية بما في ذلك العربية يستمر في مواجهة تحديات كبيرة في مجال الإفصاح المالي ونقص الشفافية في العمليات المصرفية إلى جانب عدم الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية وضعف الأجهزة الرقابية، ويرجع هذا إلى الاعتقاد السائد بأن اعتماد مبادئ الحوكمة وتبني ممارسات الشفافية قد يعيق عمل المصارف، كما يشعر المصارف بالتهديد لمجرد التفكير بأن نشاطها مكشوف للجمهور، فهي لا تسمح بنشر أية معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها؛

ثالثاً: مشاركة وحماية المساهمين

من أكبر التحديات التي تواجهها الحوكمة هي حماية المساهمين، فالشركات التي تكون ملكيتها متمركزة في عدد قليل من المساهمين يكونون هم المسيطرون على الإدارة، وغالبا ما ينتج عن هذه السيطرة ضعف مشاركة المساهمين ذوي الملكية الأقل في صنع القرارات كما يغفل عن حقوقهم وتكون الحماية القانونية لهم غير كافية، ما يجعل تطبيق مبادئ الحوكمة في مثل هذه الشركات أمرا صعبا خاصة مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم، حيث يتعذر تحقيق التغيير أو التعديل في الأنظمة الداخلية التي اعتادت هذه الشركات العمل بها، ونتيجة لذلك يشكل هذا التوازن الهش بين حقوق المساهمين والسيطرة المركزة على الإدارة تحديا لتحسين فعالية تنفيذ مبادئ الحوكمة في مجتمعات تلك الشركات؛

رابعاً: تطبيق القوانين

تواجه معظم دول العالم تحديا كبيرا في التحول من أنظمة ترتكز بشدة على العلاقات وتقوم إلى حد كبير على شخص واحد (التفرد في القرار) إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين، فالصعوبة تنشأ من سوء نوعية الأنظمة المحلية في هذه المجتمعات، والتي تمثل إحدى أكبر التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة. إذ يصعب تحقيق نجاح الحوكمة مع قوانينها ومبادئها في مجتمعات تكون فيها المصالح والنفوذ مهيمنة خاصة وأن نظام الحوكمة يتضمن مجموعة من القوانين والممارسات والآليات تحكم عمليات المؤسسات المصرفية وتنظم العلاقات بين المستثمرين وأصحاب المصلحة؛

خامساً: البعد الثقافي

من التحديات التي تواجهها المصارف في تطبيقها للحوكمة هو غياب الوعي ونقص الإلمام بأهمية هذا المفهوم خاصة من طرف مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية، إضافة إلى

الثقافة المحلية التي لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة على أنها غير مهمة نظرا لانتشار الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين المصارف نفسها التي تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على حصتها السوقية وتحقيق الأرباح.

المبحث الثالث: آليات الحوكمة المصرفية

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية على مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل على تأمين إدارة فعالة ومستقرة للمصرف، وضمان حقوق المساهمين وجميع الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأنشطة المصرف، من خلال تنفيذ القواعد التي تحدد العلاقة بين هذه الأطراف، والتي يتفاوت نطاق تطبيقها من دولة لأخرى لاختلاف العوامل التي تؤثر فيها.

المطلب الأول: الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية

تشير الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية إلى الهياكل والممارسات التي تنشأ وتنفذ داخل المصارف بهدف تحسين اتخاذ القرارات والمراقبة، وضمان إدارة فعالة وشفافة، وتشمل هذه الآليات عدة عناصر.

الفرع الأول: مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة أحد أهم الآليات الداخلية في تطبيق الحوكمة المصرفية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة، وتزداد أهميته في الاقتصاديات النامية التي تكون الحماية القانونية للمستثمرين فيها ضعيفة نسبيا (القرشي، 2010، ص 137)، ووفقا لمعظم القوانين المصرفية، يتمتع مجلس الإدارة بسلطة توجيه وتسيير شؤون المصرف اليومية وفقا لبرامج وإجراءات محددة، وسلطة إلزام الإدارة العليا بالامتثال للقوانين والتشريعات وإتباع الممارسات المهنية السليمة، إضافة إلى سلطة الإشراف على ضمان تطبيق ممارسات الحوكمة المصرفية بشكل فعال وإجراء التغييرات الضرورية التي تساعد على تنفيذ وظيفته الأساسية ألا وهي تقليل التكاليف الناتجة عن فصل بين الملكية والإدارة (الربيعي وراضي، 2013، ص 113).

أولا: مسؤوليات مجلس الإدارة

يقع على عاتق أعضاء مجلس إدارة المصرف مجموعة من المسؤوليات المهمة يمكن تلخيصها فيما يلي (الربيعي وراضي، 2013، ص ص 114-115):

1. مسؤولية رسم السياسات والخطط

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية المطلقة تجاه إستراتيجية أنشطة وعمليات المصرف. ففي سياق وضع السياسات والخطط يقع على عاتق المجلس مسؤولية تحديد إطار واضح ومحدد من السياسات لكل المجالات التي يتعين على الإدارة التنفيذية العليا العمل ضمنها، ويستعين في ذلك على الدراسات والتقارير والمعلومات والاستشارات التي تقدمها له الإدارة التنفيذية؛ ومن أهم السياسات التي يجب على مجلس الإدارة وضعها وتقييمها وتطويرها بشكل دوري هي تلك المتعلقة بإدارة المخاطر والمتمثلة في:

- التعامل مع المخاطر الإستراتيجية، وهي المخاطر التي تؤثر في السياسات الأساسية ولا يمكن تفويض التعامل معها للجنة المراجعة، وتتطلب النظر فيها وتقديرها بصفة منتظمة أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بشكل دوري (هذا النوع من التحليلات يطلق عليه تحليل SWOT)؛
- إنشاء قطاعات متخصصة للتحكم في درجات المخاطر المتعلقة بأعمال المصارف، حيث يكون كل نوع من المخاطر تحت مسؤولية مدير مختص ولجنة مختصة؛
- وضع سياسات ائتمانية واضحة ووضع قواعد تضمن سلامة القرار الائتماني، وقواعد تضمن الرقابة الجيدة للعمليات الائتمانية، وأخرى لتسيير استيفاء المصارف لحقوقها؛

2. مسؤولية تشكيل الهيكل التنظيمي

تتحدد مسؤولية مجلس الإدارة في إعداد إطار عمل تنظيمي للمصرف، خاصة فيما يتعلق بقواعد الهيكل التنظيمي وتنفيذ الأنشطة التي يقوم بها المصرف، بما في ذلك توزيع الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات على مختلف الإدارات داخل المصرف، وتعيين وإنهاء مهام المدير التنفيذي الأعلى والمدراء التنفيذيين والمساعدين والخبراء والاستشاريين وتحديد رواتبهم ومكافآتهم بناء على النتائج المحققة.

مما سبق يلاحظ أن أعضاء المجلس يقومون بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين، مع ذلك، فإن هذا لا يعفيهم من المسؤولية تجاه السياسات والممارسات غير السليمة، سواء كانت في مجال الإقراض أو الاستثمار أو أي نشاط آخر يتعلق بالعمليات المصرفية؛

3. المسؤولية تجاه المساهمين والمودعين

ينظر إلى مجلس الإدارة المهيكلة بصورة جيدة على أنه أداة قوية لحماية المساهمين والمودعين من الانتهازية الإدارية، من خلال تأمين مستوى مناسب من الحماية القانونية لحقوقهم التي تقرها التشريعات

المصرفية، كتنفيذ إجراءات الإفصاح عن المعلومات للجمهور والمستثمرين والمودعين، وتقديم التقارير المالية السنوية الخاصة بأنشطة المصرف للمساهمين.

كما يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية مراقبة الإدارة نيابة عن المساهمين، من خلال اطلاعهم على كل التطورات الإدارية والتقنية، وإعلامهم بالتوجهات المستقبلية للمصرف لتطمينهم على استثماراتهم، ومشاركتهم في صناعة القرارات الإستراتيجية لدعم مجلس الإدارة وإخلاء مسؤوليته المستقبلية عن أي تعثرات قد تواجه المصرف، إضافة إلى المسؤوليات التالية (شوقاوي، 2012، ص ص 98-99):

- تطبيق الحوكمة في المصرف وفقا لنشاطاته وأوضاع السوق والعوامل الاقتصادية الأخرى ذات الصلة؛.

- المراجعة الدورية للترتيبات التي تمت مع المراجعين الخارجيين لضمان استمرارية عملهم بما يتماشى مع حجم وطبيعة عمليات المصرف؛

- إعداد التقارير الواجب تقديمها إلى المصرف المركزي كما نصت عليه القواعد الإشرافية ذات الصلة؛

- إعداد نظام مراقبة داخلية فعال ومتابعته وتحديثه دوريا؛

- تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين وغير تنفيذيين لتأكيد مبدأ التوازن في قرارات مجلس الإدارة وتقديم الاستشارات للأعضاء التنفيذيين.

ثانيا: محددات كفاءة مجلس الإدارة

هناك مجموعة من المحددات لكفاءة مجلس الإدارة في ظل الحوكمة المصرفية والتي تشمل على:

1. تركيب مجلس الإدارة

يعتبر تركيب مجلس الإدارة من الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته، فلقد أظهرت الدراسات أن فشل 60% تقريبا من المصارف كان نتيجة افتقار أعضاء مجلس إدارتها للمعرفة المصرفية أو كانوا سلبيين إزاء الإشراف على شؤون المصرف (القرشي، 2010، ص 139).

ومجلس الإدارة عادة يتشكل من نوعان من الأعضاء هما، الأعضاء الداخليين (غير المستقلين) الذين هم أعضاء ومدراء في نفس الوقت وهم المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل المصرف لما لهم من خبرة ومعرفة بطبيعة العمل، والأعضاء الخارجيين (المستقلين) أي الأعضاء من غير المدراء

يتمثل دورهم في الرقابة على قرارات الأعضاء الداخليين (سليمان، 2009، ص 32).

ولقد أكد العديد من الباحثين أن التوليفة المثلى لمجلس الإدارة والتي تعزز من فاعليته في عملية اتخاذ القرارات وفي مراقبة أعمال المدراء التنفيذيين والتأكد من أنهم يتبعون السياسات التي تتوافق مع مصالح المساهمين هي تغليب عدد الأعضاء الخارجيين المستقلين من مجموع أعضاء المجلس الإداري، وهو نفس ما جاءت به توجيهات لجنة بازل حول تعزيز حوكمة الشركات في المصارف سنة 2006، لأن ذلك يمكن أن يعزز من استقلالية وموضوعية المجلس.

كما أشارت نظرية الوكالة إلى أن المديرين بالمجلس يسعون إلى تغليب مصلحتهم الخاصة بدلا من السعي نحو تعظيم ثروة المساهمين، لذلك سيعمل وجود هؤلاء الأعضاء الخارجيين على تعظيم ثروة المساهمين والحفاظ عليها من خلال مراقبة مدى التزام الإدارة بالممارسات والتطبيق الجيد لمبادئ وقواعد الحذر المتعارف عليها (السيسي، 2011a، ص 212).

ومع ذلك، هناك انتقادات لدور المديرين المستقلين في مجلس الإدارة، فالبعض يعتقد أنهم لا يؤدون سوى دورا ضئيلا في مراقبة مجلس الإدارة بسبب الافتقار إلى الاستقلال الحقيقي والوقت والمعلومات الكافية.

2. حجم المجلس

يعتبر حجم المجلس عاملا حاسما ومهما لفعالية حوكمة الشركات كما يمكن أن يكون سمة مهمة لهيكل المجلس، ويعد حجم المجلس كبيرا إذا ما زاد عدد أعضائه عن عشرة أعضاء (يبلغ متوسط حجم مجلس الإدارة في المصارف حول عشرة أعضاء وتتراوح الحدود الدنيا والعليا ما بين أربعة وخمسة عشر عضوا على الترتيب) (الربيعي وراضي، 2013، ص 121)، أما "Jensen" (1993) فيعتبر مجلس الإدارة المتوسط الحجم يتكون من سبعة أو ثمانية أعضاء والذي سيكون أكثر كفاءة لأنه سيتمكن من اتخاذ قرارات أسرع وسيقلل من تكاليف الوكالة بفضل التنسيق الأفضل (Toumi, 2017, P.33).

ومن الناحية النظرية يمكن الإشارة لنظريتين أساسيتين متعلقتين بحجم المجلس وهما (الخلف وبن شارف، 2017، ص ص 31-32):

• **نظرية الارتباط بالموارد:** تعتبر هذه النظرية أن العلاقات تكون جيدة بين الشركات ومحيطها في الحالة التي يكون فيها المجلس كبير الحجم، إذ يعتبر مجلس الإدارة وسيلة لخلق علاقات مع المحيط

والحد من بيئة عدم التأكد، لذا كلما كان عدم التأكد كبير كلما كان اتخاذ القرار يحتاج لمعلومات عديدة؛

• **نظرية الوكالة:** ترى هذه النظرية أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يسمح بهيمنة المدير من خلال إنشاء تحالفات ومشاكل في المجموعة، كما يسمح له في أن يكون حر في تحقيق مصالحه الخاصة التي تمس مصالح المساهمين.

ويرى **Jensen (1993)** أنه في حالة زيادة حجم الشركة وتعقيدها، تكون الحاجة إلى الخبرة أكبر ما يبرر وجود عدد أكبر من مجلس الإدارة لأنه سيسمح بتمثيل مختلف أصحاب المصلحة، ما يشكل استجابة تنظيمية للمتطلبات البيئية (Toumi, 2017, P.32).

أما **Dionne & Blanchard** فتوصلا من خلال دراسة قاما بها سنة 2004، إلى أنه كلما ارتفع عدد الأعضاء كلما زاد استعمال الوسائل المكلفة من أجل تغطية الأخطار والحد من ارتفاعها، هذا ما يبرز تحمل أخطار كبيرة أو ضخمة من طرف المسيرين.

هذا الاختلاف الموجود بين الدراسات يفسر عدم وجود حجم مثالي لمجلس الإدارة (لخلف وبن شارف، 2017، ص 32)، ولكن يمكن في نفس الوقت التوفيق بين الآراء المتضاربة والجمع بينهما فعندما يكون حجم المجلس كبيرا جدا تكون المساوى مثل قلة التماسك وصعوبات التنسيق كبيرة، وفي المقابل، المجالس الصغيرة جدا لا تمكن المجلس من الاستفادة الكاملة من مجموعة الخبرات والمعلومات والمشورة الأكبر، كون هذه المزايا تظهر كلما كان حجم المجلس أكبر (القرشي، 2010، ص 146).

3. ثنائية الرئيس التنفيذي (الازدواجية)

من الخصائص المميزة لمجلس الإدارة هو فصل أو دمج منصب المدير التنفيذي ومنصب رئيس مجلس الإدارة، والتي يطلق عليها تسمية "ازدواجية المنصب" أي تولي نفس الشخص دوري كل من رئيس المجلس والرئيس التنفيذي، ولكن ولاعتبار أن كل منهما يؤديان وظيفتين مختلفتين في المصرف فمن الأفضل عدم شغلها من قبل شخص واحد، لكي تكون هناك استقلالية وتوازن في السلطة وتوزيع واضح للمسؤوليات على مستوى القيادة في المصرف، لأن تركيز السلطة عند شخص واحد ستسمح له بالسيطرة الكاملة على المعلومات المتاحة للأعضاء الآخرين وبالتالي إضعاف كفاءة المجلس وتخفيض آليات الرقابة وهيكله الحوكمة.

ولقد أيدت لجنة كادبوري سنة 1992 الفصل بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة ومسؤوليات المدير التنفيذي الأعلى واعتبرت أن الممارسة غير مرغوب فيها لأنها تعطي شخص واحد سلطة أكثر من اللازم ضمن عملية اتخاذ القرار (القرشي، 2010، ص 147).

وهو ما أكده دليل الحوكمة المصري حيث نص على أنه: "يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين، فإذا كان الجمع بين المنصبين ضرورياً وجب أن يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للمؤسسة" (مركز المديرين المصري، 2011، ص 09).

كما أشارت الدراسات إلى أن ثنائية المدير التنفيذي تعد مؤشراً لعدم جودة الحوكمة، لأن قواعد الحوكمة تدعو في كثير من الأحيان بأن تشغل مواقع رئيس المجلس والمسؤول التنفيذي الرئيسي بأشخاص مختلفين. وحتى القواعد المتعلقة بالمجالس المزدوجة، تؤكد على ضرورة الاستقلال بين الهيئات الإشرافية والإدارية (القرشي، 2010، ص 148).

أما من الناحية النظامية أو القانونية فإن قانون 96-23 الصادر في جويلية 1996 في الجزائر، والذي يهدف إلى تنظيم الشركات التجارية وتحديد كيفية إدارتها، أعطى إمكانية اختيار واحد من المنظمات التالية (لخف وبن شارف، 2017، ص 36):

- **المنظمة "التقليدية"**: التي تسمح بأن يكون رئيس المجلس هو المدير العام للمصرف، وهذا النوع من المنظمات يشكل خطراً على المساهمين، ونجد هذه الوضعية بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ كما أعطى قانون NRE* سنة 2001 إمكانية الاختيار لمجلس الإدارة بين الجمع أو التفريق بين وظيفتي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة؛
- **المنظمة "الحديثة"** التي لا تسمح بالجمع بين الوظيفتين: حيث يوجد بها مديرية (مكلفة بإدارة المصرف) ومجلس استشاري (مكلف بمراقبة المديرية).

* NRE: هو قانون تم اعتماده لتعزيز حوكمة الشركات وتحسين الشفافية والمساءلة في المؤسسات الفرنسية، ويعرف أيضاً باسم "قانون المؤسسات الجديدة".

ثالثاً: لجان مجلس الإدارة

لكي يتسنى لمجلس الإدارة أداء واجباته في التوجيه والمراقبة بشكل فعال، يقوم بتشكيل مجموعة من اللجان من الأعضاء غير التنفيذيين، تعمل كهيكل فرعية مكلفة بفحص جوانب محددة وتقديم تقارير مفصلة للمجلس، ومن بين هذه اللجان ما يلي (بروش ودهيمي، 2012، ص ص 14-16):

1. لجنة إدارة المخاطر

يقوم مجلس الإدارة بتشكيلها للتركيز على قضايا الإدارة الإستراتيجية والمالية والعملياتية للمخاطر، ولأهمية دورها في تعزيز فعالية وشفافية إدارة المخاطر في المؤسسة المالية، وتهدف لجنة إدارة المخاطر إلى:

- تحديد وتقييم مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجه المصرف، مثل المخاطر التشغيلية والائتمانية والسوقية والسيولة والتكنولوجية؛
- تقييم فعالية سياسات إدارة المخاطر الحالية وتطوير إستراتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات المستقبلية؛
- تقديم توصيات لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الامتثال للقوانين واللوائح؛
- مراقبة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة بخصوص التطورات والتحسينات المقترحة؛

2. لجنة المكافآت

تلعب هذه اللجنة دوراً مهماً في تحديد وتنفيذ سياسات التعويض للإدارة التنفيذية والموظفين الرئيسيين، وتأتي أهمية هذه اللجنة من قدرتها على ضمان أن يكون نظام التعويض عادلاً ومنتاسباً مع الأداء الفردي وأن يتوافق مع أنظمة المصرف وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.

تعمل لجنة المكافآت على وضع إطار لسياسات التعويض وتحديد المزايا والمكافآت بطريقة تعكس الأداء والمساهمة الفعالة، كما يشمل دورها أيضاً مراجعة نظم المكافآت والحوافز لضمان تشجيع الابتكار والمثابرة، وتقييم أداء أعضاء الإدارة التنفيذية بانتظام، واقتراح تعديلات على الأنظمة الحالية عند الضرورة، الأمر الذي جعل أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات

المهتمة توصي بتشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين؛

3. لجنة التعيينات

تعتبر هذه اللجنة جزءاً أساسياً من ممارسات حوكمة الشركات فهي تلعب دوراً أساسياً في تعيين أعضاء مجلس الإدارة والتأكد من أن هناك عملية اختيار فعالة للقيادة التنفيذية، كما يشمل دور هذه اللجنة ضمان وجود فريق قيادي مؤهل ومتنوع لدعم نجاح المصرف وتحقيق أهدافه، وتعزيز شفافية ومساءلة مجلس الإدارة وضمان أن عملية التعيين تتم بناءً على معايير موضوعية وعادلة، وذلك من خلال تحديد المتطلبات الضرورية لأعضاء مجلس الإدارة والبحث عن الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والخلفيات المناسبة، كما تتحمل اللجنة مسؤولية تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة الحاليين وتقديم التوصيات بشأن تجديد تعيينهم أو استبدالهم، بالإضافة إلى ذلك، تكلف لجنة التعيينات بتقييم وتحسين هيكل الحوكمة الداخلية وضمان توافر الآليات التي تضمن اتخاذ قرارات إستراتيجية مستدامة؛

4. لجنة التدقيق

تعتبر هذه اللجنة إحدى أدوات الحوكمة الفعالة في المصارف، حيث تلعب دوراً حيوياً في ضمان الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المصارف؛ ويعكس تكوين هذه اللجنة التزام المصرف بتحقيق الممارسات المثلى للحوكمة وضمان تحقيق أهدافه بمرونة بما يحقق استقراره المالي ويحافظ على سمعته.

تقوم لجنة التدقيق بمهام متعددة تشمل تقييم الإجراءات المالية والمحاسبية والرقابية، حيث يتولى أعضاؤها الذين يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة فحص التقارير المالية بعناية للتحقق من دقتها وامتثالها للمعايير المحاسبية والقوانين المالية، وتقديم توصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة، بالإضافة إلى ذلك، تقوم اللجنة بمتابعة أداء وفعالية النظام الداخلي للمصرف، كما تلتزم بمراقبة مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجه المصرف، ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ولقد صدر في تقرير **Greenbury*** أن على لجنة التدقيق الاجتماع مرة واحدة على الأقل كل ثلاث أشهر، وإعداد تقرير عن اجتماعاتها وتقديمه إلى أعضاء اللجنة والمسؤولين الآخرين في المصرف، واقترح التقرير أن تضم اللجنة ما لا يقل عن ثلاث أعضاء من المديرين غير التنفيذيين وأن يكون أغلبهم مستقلين، كما أشارت قواعد ممارسات الحوكمة الرشيدة الفرنسية والألمانية واليابانية إلى أن المديرين المستقلين يجب أن يمثلوا ما لا يقل عن ثلثي اللجنة (Toumi, 2017, PP.37-38).

الفرع الثاني: هيكل الملكية

هيكل الملكية هو ترتيب يوضح كيفية توزيع الحصص أو الأسهم في المصرف بين مختلف الملاك، إذ يشمل هذا الهيكل عادة تفاصيل حول نسبة الأسهم التي يمتلكها كل مستثمر أو مجموعة من المستثمرين، ومعلومات عن الحقوق والصلاحيات المرتبطة بكل نوع من الأسهم.

لذلك يمكن تعريف هيكل الملكية بأنه: "مجموع حصص رأس المال التي تمتلكها المجموعات والأفراد والتي تشكل في مجموعها رأس مال المصرف، وباختلاف هذه المجموعات فإن اهتماماتها ومصالحها وتأثيراتها في القرارات الإدارية والمالية تختلف" (زياد، 2010، ص 162).

كما تعتبر الملكية آلية داخلية حيوية في حوكمة المصارف إذ من خلالها يكون للمالكين "المساهمين" دور مباشر في تحديد الأطراف المسيطرة على المصرف.

أولاً: أنواع هيكل الملكية

يمكن تمييز نوعين رئيسيين من هياكل ملكية المصارف هما:

1. الملكية المركزة

في هذا النوع من الهياكل تتمركز الملكية والسيطرة لدى عدد قليل من الأفراد أو العائلات والمدراء التنفيذيين والشركات القابضة والمصارف وغيرها من المؤسسات غير المالية، وهؤلاء الأطراف المعروفون بالداخليين غالباً ما يتولون الإدارة والسيطرة على المصارف، ويؤثرون بشكل واضح في طرق إدارتها، لذلك يعرف هذا النمط من الملكية بنظام الداخليين.

* تقرير **Greenbury (1995)** يعتبر واحداً من أول قوانين الحوكمة الشاملة، وهو يتضمن مجموعة من المقترحات والإصلاحات، ويسلط الضوء على المبادئ الأساسية التي تشرح وتحدد توصيات مدونة ممارسات الحكم الرشيد.

ومفهوم تركيز الملكية في المصارف يتحدد بعنصرين أساسيين هما: عدد المساهمين كبار الحجم والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم، وعادة ما يصنف المساهمون في المصرف على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون 5% أو أكثر من مجموع أسهم المصرف (الريبيعي وراضي، 2013، ص 122).

2. الملكية المشتتة

وتعني توزيع الأسهم أو الحصص بين عدد كبير من المستثمرين، حيث لا يمتلك أي فرد أو جهة نسبة كبيرة من الأسهم بمفرده، الأمر الذي لا يحفزهم على مراقبة أنشطة المصرف أو الاشتراك في قرارات أو سياسات الإدارة، ويطلق عليهم (الخارجيين)، كما يشار إلى هياكل الملكية المشتتة على أنها نظام الخارجيين، وهذا النظام غالبا ما يكون أقل عرضة لحالات الغش والاحتيال لغياب المستثمرين المسيطرين، مع الاعتماد على هيئات إدارية ورقابية مستقلة وخاضعة للقانون أكثر من تبعيتها للملاك (عبدي، 2015، ص ص 211-212).

قد تكون الملكية المشتتة مفيدة للمصارف من حيث تقديم هيكل أكثر توازنا واستقرارا، كما يمكن أن تقلل من المخاطر المرتبطة بالتأثير المفرط لمالكين معينين على القرارات الإستراتيجية والمالية للمصرف، وتساهم في تعزيز الثقة في النظام المصرفي.

ثانيا: طبيعة الملكية

عادة ما تنظر الأدبيات العديدة للحوكمة إلى الملكية بطرق مختلفة مثل الملكية العائلية، الملكية الإدارية، الملكية الحكومية والملكية الأجنبية والمؤسسية.

1. الملكية العائلية

تشير الملكية العائلية للمصارف إلى نوع الملكيات التي تكون فيها العائلة مهيمنة على هيكل ملكية المصرف أي أن السيطرة والإدارة بيد عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات، وهذا النوع من الملكية تكون فيه مشكلة الوكالة التقليدية الناجمة عن الفصل بين الملكية والتسيير ضعيفة إلى حد كبير، لكن في نفس الوقت يمكن أن يظهر صراع وكالة من نوع آخر بين المالكين الذين هم أيضا مدراء "داخليون" وحملة

الأسهم الأقلية "الخارجيون"، كما أن هذا النوع من الملكية له خصائص مميزة تشمل ما يلي (القرشي، 2010، ص 154):

- التعقيم وقلة الشفافية؛
- القرارات الإستراتيجية والإدارية بيد العائلة المالكة، مما يعني أن لديهم القدرة على تحديد اتجاهات المصرف وسياساته بشكل مباشر؛
- آفاق الاستثمار فيها عادة ما تكون طويل الأجل، وذلك لأن المصارف المملوكة للعائلة تهدف إلى الاستمرارية عبر الأجيال، وهذا يعزز الاستقرار والتخطيط طويل الأجل؛
- المصارف ذات الملكية العائلية أكثر مرونة في اتخاذ القرارات مقارنة بالمصارف العامة أو تلك التي تتبع نموذج الشركات، حيث يمكن للعائلة تعديل إستراتيجياتها بسرعة للتكيف مع التغييرات السوقية؛
- من الناحية الرقابية الملكية العائلية لديها الحافز لمراقبة أداء المديرين.

2. الملكية الإدارية

تنشأ الملكية الإدارية أو ما يعرف بملكية المجلس عندما يكون المدراء يشكلون جزءاً من أصحاب المصرف، أي أن نسبة من الأسهم تكون مملوكة من قبل المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، والملكية الإدارية عادة ما ينظر إليها كحافز اقتصادي موجه للمدراء لاعتبار المدراء المالكون للأسهم سيحصلون على مكافآت وحوافز للأداء الجيد، إلى جانب الأجور التي يتقاضونها مقابل إدارة المصرف (حبيب، 2018، ص 145).

3. الملكية الأجنبية

الملكية الأجنبية في القطاع المصرفي تشير إلى حالة تملك فيها كيانات أو أفراد من دولة أخرى (غير دولة الإقامة للمصرف) حصة مهمة من رأس مال أو أسهم المصرف، وهذا النوع من الملكية يمكن أن يأتي عبر استثمارات مباشرة من قبل مصارف أو مؤسسات مالية أجنبية، أو من خلال شراء الأسهم في البورصة من قبل مستثمرين أجانب (العلي، 2013، ص 89).

4. الملكية الحكومية

الملكية الحكومية للمصارف تعني أن الحكومة، سواء على المستوى الوطني أو المحلي، تمتلك حصة كبيرة في المصرف، وفي بعض الحالات يمكن أن تكون الحكومة المالك الوحيد للمصرف، وهذا النوع من الملكية يكون له العديد من الأهداف والآثار، مثل:

- توفير الاستقرار المالي من خلال توفير الائتمان والحفاظ على تدفق السيولة في الاقتصاد؛
 - تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية والاجتماعية مثل تمويل المشاريع الإستراتيجية طويلة الأمد أو تقديم الخدمات المصرفية للمناطق الأقل خدمة؛
 - منح الحكومة أداة للرقابة المباشرة على القطاع المالي؛
 - تعزيز الثقة في النظام المصرفي خاصة إذا كانت الحكومة تضمن الودائع وتوفر شبكة أمان مالية.
- ولكن وعلى الرغم من الفوائد المذكورة سابقا إلا أن هناك أيضا تحديات تواجه المصارف المملوكة للحكومة بما في ذلك مخاطر الكفاءة الداخلية والحوكمة، الضغوط السياسية التي قد تؤثر على القرارات المصرفية والتنافس مع القطاع الخاص.

5. الملكية المؤسسية

الملكية المؤسسية للمصارف تشير إلى حيازة حصص أو أسهم في المصارف من قبل المؤسسات المالية والاستثمارية، بدلا من الأفراد، وهذه المؤسسات يمكن أن تشمل صناديق الاستثمار، صناديق التقاعد، شركات التأمين، المصارف الاستثمارية، وشركات الاستثمار المشترك، وهذه المؤسسات المالية غالبا ما تبحث عن استثمارات طويلة الأجل، مما يوفر استقرارا ماليا للمصارف ويساعد في التخطيط والتنمية المستدامة، كما تزيد من الشفافية لأن المستثمرين المؤسسيين غالبا ما يطالبون بمستويات عالية من الشفافية والإفصاح المالي من المصارف التي يستثمرون فيها، مما يساهم في تحسين معايير الحوكمة.

الفرع الثالث: التعويضات المالية للإدارات التنفيذية العليا

هناك العديد من آليات الحوكمة الداخلية التي تعمل على احتواء تضارب المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا بغية تخفيض تكاليف الوكالة، من بينها آلية تعويض المدراء التنفيذيين

التي تعرف على أنها: "آلية تسعى إلى دمج مصالح المديرين والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز طويلة الأجل (العبيدي، 2011، ص 151)".

ولتحقيق هذا التوافق بين مصالح المالكين والمدراء التنفيذيين وجعلها أكثر توحدا يعتمد المساهمون إلى إعداد بنود تعاقدية للتعويضات تقدم للمدراء محفزات مالية تزيد من حماسهم لمواءمة جهودهم مع المصالح العامة للمصرف، وهذه المحفزات تأتي بأشكال متنوعة، مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات، بالإضافة إلى حوافز مالية طويلة الأمد مثل حصص في الملكية أو خيارات الأسهم التي تهدف إلى ربط أداء المديرين بأداء أسهم المصرف (الربيعي وراضي، 2013، ص 128).

وعلى الرغم من الدور الإيجابي الذي تلعبه آلية التعويضات إلا أنها تعد آلية معقدة لعدة أسباب يمكن إيجازها فيما يلي (العبيدي، 2011، ص 151):

- القرارات الإستراتيجية التي يتخذها مدراء الإدارة العليا تتسم بالتعقيد والابتعاد عن الروتين، مما يجعل المراقبة الدقيقة للمدراء التنفيذيين على مستوى الإدارة العليا غير فعالة في تقييم جودة قراراتهم؛
- الإجراءات المتخذة من قبل المدراء التنفيذيين لها تأثير بعيد المدى على الأداء المالي للمصرف، حيث أن القرارات الإستراتيجية تكون لها تأثيرات طويلة الأمد على النتائج الإستراتيجية للمصرف؛
- التحولات الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية غير المتوقعة التي تجعل من الصعب تحديد تأثير القرارات الإستراتيجية بوضوح.

هذا وتوجد عدة معايير ينبغي أن يتضمنها نظام التعويضات ليكون فعالا ويحقق العدالة وهي (العبيدي، 2011، ص 152):

- **الملاءمة:** وتشير إلى درجة الإيفاء بالمستويات الدنيا من المتطلبات الإدارية والنقابية والحكومية؛
- **العدالة:** أن يتلقى المدير التنفيذي تعويضات بصورة عادلة تتناسب مع الجهود التي يقدمها والمؤهلات التي يمتلكها؛
- **التوازن:** ينبغي أن يحقق النظام التوازن بين الأجور والمنافع والحوافز؛
- **الاقتصاد:** ينبغي أن تتناسب التعويضات المقدمة مع الجهود المبذولة والنتائج، وعلى المصرف التأكد من أنه لا يقوم بدفع تعويضات مبالغ فيها؛
- **الأمان:** ينبغي أن تكون التعويضات كافية لمساعدة المدير التنفيذي على الشعور بالأمان؛

- **التحفيز:** ينبغي أن يكون نظام التعويضات مناسباً لجذب وتحفيز المدير التنفيذي على بذل العناية المناسبة لإدارة المصرف بنجاح، وجعله يعمل بشكل أفضل في سبيل تحسين أداء المصرف.

الفرع الرابع: معيار كفاية رأس المال الرقابي

يقصد بكفاية رأس المال: "مقدار رأس المال الذي يكون كافياً لامتصاص الخسائر التي تنتج عن الإقراض والاستثمار، والأعمال الفرعية الأخرى التي يقوم بها المصرف." وهذا يعني أن المصرف يجب أن يحتفظ بجزء من رأس المال يتناسب مقداره طردياً مع حجم ونوع المخاطر، وأن يكون في مستوى فوق الحد الأدنى المطلوب لضمان استيعابه للخسائر المحتملة دون الحاجة إلى وقف نشاطه وفعالياته المختلفة.

لذلك يعد معيار كفاية رأس المال الرقابي (الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) أحد آليات حوكمة المصارف الداخلية الهادفة إلى تخفيض المخاطر التي تواجه المصرف، ودعم ثقة المودعين به.

والحوكمة المصرفية التقليدية تؤكد أن المصارف ذات رؤوس الأموال القوية، هي الأقدر على الصمود بوجه المفاجآت والصدمات، ومن ثم فإنها الأقل احتمالاً للانهايار، أو الأقل حاجة للتدخل الحكومي (لعشوري، 2018، ص 159).

ولضمان تطبيق آلية كفاية رأس المال الرقابي كإحدى آليات الحوكمة المصرفية بشكل فعال، يجب توافر عاملين أساسيين هما (الريبيعي وراضي، 2013، ص ص 111-112):

أولاً: إدارة المخاطر المصرفية

يؤدي اهتمام المصارف بإنشاء وتطوير أقسام إدارة المخاطر إلى نتائج إيجابية عديدة، تتمثل في خفض نسبة كفاية رأس المال الذي سيؤدي بدوره إلى تحسين العائد الأمثل، وهذا يتحقق من خلال تبني مهام التعرف على المخاطر، قياسها، إدارتها، وإنشاء بنية تنظيمية فعالة لإدارة المخاطر تتوافق مع المعايير المحددة في اتفاقية بازل 2 الخاصة بكفاية رأس المال؛

ثانياً: جودة الأصول

يسهم تحسين جودة الأصول (الأصول) المصرفية في خفض مستويات المخاطر الكلية، مما يؤدي إلى انخفاض متطلبات كفاية رأس المال؛ وجودة هذه الأصول المصرفية تتوقف على إدارتها بشكل فعال، خاصة إدارة القروض والتسهيلات الائتمانية، وذلك من خلال تطبيق ما يلي:

- وضع إستراتيجيات وسياسات مناسبة لتتويج مخاطر الأصول؛
- التحليل الدقيق لمكونات واتجاهات محفظة الأصول؛
- تحديد وقياس مستويات التركيز في الأصول، خاصة التركزات الائتمانية؛
- إجراء تقييم شامل للموجودات وتخصيص المخصصات اللازمة لها.

المطلب الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية

تشمل آليات الحوكمة الخارجية مجموعة الأطر والمبادئ التوجيهية والرقابية التي يتم تصميمها وتنفيذها من قبل جهات خارجية، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع التي تعتبر أحد أهم المصادر المولدة للضغط من أجل تطبيق معايير الحوكمة والعمل بها والتحقق من احترامها والاستجابة لمتطلباتها، كما يمكن وصفها بأنها آليات مساءلة تعمل على تقوية وتكملة آليات الحوكمة الداخلية لأنها تعرض الإدارة لمعاقبة القوى الخارجية للمصرف والسلطات التنظيمية.

وهناك العديد من الآليات التي تتدرج ضمن آليات الحوكمة المصرفية الخارجية، ولقد اختلف الباحثون في عددها فهناك من يركز على السوق كآلية للرقابة على المصارف، وهناك من يركز على التشريعات والأطر القانونية، كما يضيف آخرون آلية الرقابة من لدن أصحاب المصالح الآخرين في السوق، وفي هذا المطلب سنحاول عرض أهم الآليات التي تحدثت عنها أدبيات الحوكمة.

الفرع الأول: السوق لرقابة الشركات

تعد آلية السوق لرقابة المصارف الآلية الخارجية الرئيسية للحوكمة المصرفية، فهي تعمل كآلية لضبط وتأديب أداء الإدارة والمدراء التنفيذيين في حالة فشل آليات الحوكمة الداخلية، حيث أن الأداء الضعيف للمصرف يعكس عدم كفاءة الآليات الداخلية ويزيد من احتمالية الاستحواذ على المصرف الأمر

الذي يمكن أن يترتب عليه استبدال الإدارة الحالية بإدارة أكثر كفاءة قادرة على تعزيز أداء المصرف وتحقيق أهدافه.

في هذا السياق، تعمل آلية السوق لرقابة الشركات في القطاع المصرفي كتهديد بالاستحواذ على المصارف ذات الأداء الضعيف أو منخفضة القيمة، ومصطلح الاستحواذ يعني انتقال السيطرة على المصرف من مجموعة من المساهمين إلى أخرى، سواء طوعا بدوافع الرغبة في دمج عملياتها أو بشكل عدائي من أجل السيطرة (الاستحواذ العدائي)، ولكن غالبا ما يتخذ الاستحواذ صفة الاستحواذ العدائي أين يتم الاستيلاء على أسهم المصرف التي تمكن من الحصول على أغلبية الأصوات في مجلس الإدارة بغض النظر عن موافقة إدارة المصرف المستهدف، وغالبا ما يرافق هذا الاستحواذ تغيير فريق الإدارة لاعتباره المسؤول عن صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي قادت إلى مثل هذا الأداء الضعيف.

هناك جهات نظر متباينة حول فاعلية آلية السوق لرقابة الشركات في تحقيق الانضباط الإداري للمدراء في المصارف؛ حيث يرى البعض أن هذه الآلية تدفع المدراء للسعي نحو تحسين مستويات الأداء لتجنب خطر الاستحواذ وبالتالي الحفاظ على مناصبهم، في المقابل، يرى آخرون أن هذه الآلية قد لا تكون فعالة في ضبط أداء المدراء، في الاقتصاديات النامية حيث قد تكون هذه الآلية غائبة فعليا، إضافة إلى ارتكاز المصارف في هذه الاقتصاديات على آليات الحوكمة الداخلية مثل آلية تركيز الملكية وتكوين مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الخارجيين المستقلين (الربيعي وراضي، 2013، ص ص 134-137).

الفرع الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للمصارف

تخضع المصارف عادة للقوانين والأنظمة التي تفرضها السلطات الرقابية الممثلة بالمصرف المركزي للدولة، بالإضافة إلى القانون الأساسي الذي يحكم وينظم الشركات في البلاد لاعتبار المصارف شركات مساهمة ذات مسؤولية محدودة سواء كانت أسهما مسجلة في البورصة ومتداولة أم لا (تشاركهام، 2003، ص 09).

أولا: الحماية القانونية

تعتبر الحماية القانونية إحدى الركائز الأساسية لآليات الحوكمة المصرفية الخارجية، وهي مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم نشاط الشركات، صممت لحماية حقوق المساهمين التي تشمل الحق

في التصويت على القضايا الرئيسية مثل الدمج والتصفية وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى حقوق توزيع الأرباح، نقل الملكية، والحصول على المعلومات الضرورية من الشركة لممارسة هذه الحقوق وغيرها، كما تعنى هذه التشريعات بحماية حقوق أصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك أصحاب الديون والعملاء.

والحماية القانونية التي يحصل عليها المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين تختلف من بلد لآخر، ويعود هذا الاختلاف إلى الفروقات في طبيعة الالتزامات القانونية الموكلة للمدراء تجاه المساهمين، وكذلك في أساليب تطبيق وتنفيذ هذه الالتزامات (القرشي، 2010، ص 171).

ثانياً: الإشراف والرقابة التنظيمية (المصرفية)

يعد التنظيم والرقابة المصرفية جزءاً هاماً من نظام الحوكمة في المصارف، فهذه الأخيرة تخضع لمستويات عالية من الإشراف التنظيمي والرقابة المشددة مقارنة بالشركات غير المالية، مما يجعل الكثير من الآليات الخارجية الأخرى للحوكمة آليات رمزية.

ونجد في المصارف أن مصالح المودعين ومصالح المساهمين غير متماثلة، إذ يسعى المودعون إلى أمان أموالهم، بينما يفضل المساهمون الاستثمار في أصول أكثر مخاطرة لتحقيق عوائد أعلى، فإذا تمت إدارة المصرف بما يخدم مصلحة المساهمين فقط فقد يعرض ذلك أموال المودعين للخطر، ولذلك فإن الحكومات لديها الحافز لحماية كل من المودعين ودفاعي الضرائب من خلال فرض الرقابة التنظيمية للتقليل من المخاطرة المفرطة وحماية نظام التأمين على الودائع من المخاطر الأخلاقية التي قد تنشأ من إدارة المصرف (Mullineux, 2006, P.377).

إن الآراء تتباين حول استخدام التنظيم كآلية للحوكمة، فمن جهة ينظر إليها كوسيلة لضمان الأمان والاستقرار في القطاع المالي، ومن جهة أخرى، هناك من يشكك في فعالية التشريعات والأنظمة المصرفية كأداة للحوكمة، ففي بعض الحالات، يلاحظ أن الجهات التنظيمية قد تميل إلى خدمة مصالح المصارف الكبرى بدلا من تحقيق الأهداف المنشودة من الإشراف التنظيمي لحماية مصالح المجتمع بأسره، وقد لاحظ كل من **De young & Sullian (2001)** أن الإشراف المصرفي يركز على منع المخاطر لكنه لا يضمن بالضرورة منع عدم الكفاءة الإدارية التي تعرض ثروة المساهمين للخطر (القرشي، 2010، ص 174).

الفرع الثالث: جودة الإفصاح والشفافية

يعرف الإفصاح والشفافية في المصارف بأنه تقديم المعلومات الكاملة والدقيقة بطريقة واضحة ومتاحة لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المودعين، المستثمرين، العملاء، والهيئات التنظيمية؛ وهذا يشمل البيانات المالية، المخاطر، الأداء التشغيلي، والسياسات الإدارية للمصرف (Bushman, et al,2004, P.207).

ونظرا لاعتبار تدني مستوى الإفصاح والشفافية وعدم تماثل المعلومات بين أصحاب المصالح والمصارف أحد الأسباب الرئيسية للأزمات المصرفية، أصبحت جودة الإفصاح والشفافية حجر الأساس لنظام الحوكمة الرشيدة في المصارف، ومن أهم الآليات الداعمة للحوكمة في تطبيق الرقابة، حيث أن الإفصاح المستمر عن المعلومات يلعب دورا حاسما في ضمان انضباط المصارف، فأصحاب المصالح يميلون إلى الثقة بالمصارف التي تبرز التزامها بتحسين مستوى الإفصاح والشفافية في تقاريرها السنوية والبيانات المالية، فمن خلال هذا الإفصاح يمكنهم تقييم صحة الممارسات والأنشطة المصرفية بشكل دقيق، والحكم على كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق أهدافهم، وهذا النهج يشجع المصارف على تكريس جهود أكبر نحو تعزيز الإفصاح والشفافية، مما يساهم في تحقيق رقابة أكثر كفاءة وفاعلية على أنشطة وعمليات وسياسات المصرف (السيسي، 2011b، ص ص 2012-2013).

الفرع الرابع: التدقيق الخارجي

يعد التدقيق الخارجي واحدا من الآليات الخارجية الأساسية للحوكمة المصرفية، يقوم به مدققون خارجيون غير تابعين للمصرف، وهو يشير إلى عملية التقييم المستقلة للبيانات المالية للمصرف بهدف توفير ضمانات مستقلة بأن البيانات المالية للمصرف تعرض بشكل عادل ووفقا لمعايير المحاسبة المعتمدة، وهذا ما يساعد على بناء الثقة بين المصرف وأصحاب المصلحة المختلفين مثل المستثمرين، المساهمين، العملاء والهيئات التنظيمية.

كما يعتبر التدقيق الخارجي من منظور نظرية الوكالة أداة رقابية رئيسية للحد من مشاكل وتكاليف الوكالة التي تظهر نتيجة الميول النفعي للإدارة أثناء إعداد التقارير المالية، وذلك من خلال تمكين الأطراف الخارجية من التحقق من دقة وموثوقية البيانات المالية، ومعرفة مدى التزام الإدارة بالقوانين والتشريعات المعمول بها، ومدى فعالية استغلالها للموارد المتاحة لها.

وفي هذا الصدد أوصت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بإجراء مراجعة سنوية مستقلة على يد مراجع خارجي ذي كفاءة واستقلالية وتأهيل، ليتمكن بذلك من تزويد مجلس الإدارة والمساهمين بتأكيدات خارجية موضوعية تؤكد أن البيانات والقوائم المالية تعكس بدقة الوضع المالي للشركة وأدائها في جميع الجوانب المالية الرئيسية (حبيب، 2018، ص 159).

ويمكن تلخيص دور التدقيق الخارجي في الحوكمة المصرفية في النقاط التالية:

- **تعزيز الشفافية والمصداقية:** التدقيق الخارجي يضمن دقة وشفافية البيانات المالية المقدمة من قبل المصارف، مما يعزز المصداقية والثقة في البيانات المالية للمصرف؛
- **الكشف عن المخاطر والمشكلات المحتملة:** المدققون الخارجيون يقومون بتقييم مخاطر العمليات المالية والتشغيلية للمصرف، ويمكنهم الكشف عن المشكلات المحتملة أو نقاط الضعف التي تحتاج إلى العناية؛
- **الامتثال للقوانين واللوائح:** التدقيق الخارجي يضمن التزام المصرف بالقوانين واللوائح المالية والمحاسبية المعمول بها، مما يساعد على تجنب الغرامات والعقوبات؛
- **تحسين الإدارة والحوكمة:** التوصيات التي يقدمها المدققون الخارجيون يمكن أن تساعد في تحسين العمليات والإدارة المالية للمصرف، مما يعزز الحوكمة الرشيدة؛
- **تقوية العلاقة مع أصحاب المصلحة:** التدقيق الخارجي يوفر لأصحاب المصلحة ثقة متزايدة في الإدارة المالية للمصرف مما يعزز العلاقات مع المستثمرين، المقرضين، والعملاء.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من الحوكمة في الشركات والحوكمة في المصارف وأهم آلياتها، ولقد تم التوصل إلى أن تطور مفهوم الحوكمة في الشركات كان نتيجة سلسلة من النظريات الاقتصادية التي أبرزت أهميتها في البيئة الاقتصادية، حيث أن الحوكمة تلعب دوراً أساسياً في تعزيز السلوك الإداري السليم وفي تحسين العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، بهدف حماية الحقوق وتعزيز الشفافية، إضافة إلى أن حوكمة الشركات تقوم على مجموعة من المبادئ وضعتها المنظمات والهيئات الدولية، مثل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ضمن تقارير يتم تطويرها وتعديلها وفقاً للظروف الاقتصادية المتغيرة.

أما فيما يتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية، فلقد توصلنا إلى أن تبني مفهوم الحوكمة أصبح ضرورة ملحة نظراً للتطورات الحاصلة في البيئة المصرفية العالمية، والحاجة إلى حماية المودعين بجانب حماية أموال المساهمين ومصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة، كما توصلنا أيضاً إلى أن الممارسة السليمة للحوكمة التي تؤدي إلى دعم سلامة واستقرار القطاع المصرفي تتوقف على مجموعة من الآليات الداخلية المتمثلة في الهياكل والممارسات التي تنشأ وتنفذ داخل المصارف، وآليات خارجية تعمل على تكملة الآليات الداخلية، تتمثل في المبادئ الرقابية التي تصمم وتنفذ من جهات خارج الشركة.

الفصل الثاني:

الحكومة وفوق مقررات لجنة بازل وعلاقتها
بالأداء المالي للمصارف

تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات المصرفية عالمياً، تبرز الحاجة إلى إطار تنظيمي متين وإدارة فعالة لضمان الاستقرار المالي وتعزيز الثقة في النظام المصرفي؛ ولقد كانت لجنة بازل للرقابة المصرفية في طليعة الهيئات التي تسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال وضع معايير وإرشادات تعزز الحوكمة المصرفية حول العالم، وتضمن الكفاءة والشفافية في الأداء المالي للمصارف.

يعد الأداء المالي في المصارف من المواضيع الحيوية التي تهتم الجهات التنظيمية والمستثمرين على حد سواء، فهو يعكس مدى صحة واستقرار المصارف وقدرتها على تحقيق الأرباح والنمو المستدام، لذلك، تبرز أهمية عملية تقييم الأداء في المصارف، لتحسين وتطوير نوعية عملها والخدمات التي تقدمها، إضافة إلى وضع خطط مستقبلية للنهوض بالعمل المصرفي إلى المستوى المطلوب الذي يتناسب مع التقدم الاقتصادي والتقني، وذلك بالاعتماد على مجموعة من النسب أو المؤشرات المختارة بدقة وموضوعية.

أظهرت العديد من الأدبيات الأكاديمية والدراسات العلمية أن لحوكمة الشركات دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي، من خلال تعزيز الرقابة الداخلية وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة؛ عن طريق توجيه وإدارة المصارف لضمان تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

في القطاع المصرفي، تتداخل مبادئ الحوكمة مع الإرشادات التنظيمية للجنة بازل لتوفير بيئة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق أداء مالي قوي ومستدام للمصارف، لهذا سنتناول في هذا الفصل بالتفصيل دور لجنة بازل في تحسين الأداء المالي للمصارف، وعلاقة الحوكمة بتحقيق هذا الأداء، مع استعراض الأمثلة العملية والدراسات الحالية التي تدعم هذا التوجه.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: لجنة بازل ودورها في تحسين ممارسات الحوكمة المصرفية.
- ✓ المبحث الثاني: الأسس النظرية للأداء المالي في المصارف.
- ✓ المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية.

المبحث الأول: لجنة بازل ودورها في تحسين ممارسات الحوكمة المصرفية

تمثل الحوكمة المصرفية جانبا حيويا من جوانب الإدارة الفعالة للمؤسسات المالية، في هذا السياق، تلعب لجنة بازل للرقابة المصرفية دورا بارزا في تعزيز أطر الحوكمة الجيدة، من خلال تطوير معايير وإرشادات تهدف إلى ضمان استقرار النظام المالي العالمي وتعزيز الشفافية والمساءلة، لذلك يعتبر فهم دور لجنة بازل وآثارها على الحوكمة المصرفية ضروريا لضمان إدارة فعالة ومستدامة للمؤسسات المالية، مما يعزز الثقة في النظام المصرفي العالمي ويسهم في تحقيق استقرار اقتصادي شامل.

المطلب الأول: ماهية لجنة بازل للرقابة المصرفية

تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم الجهات التنظيمية المالية على مستوى العالم، حيث تساهم إرشاداتها ومعاييرها في تعزيز الاستقرار المالي وتحسين جودة الرقابة المصرفية للتقليل من المخاطر التي تواجه النظام المصرفي، فمن خلال مواكبة التطورات المستمرة في الأسواق المالية والتكنولوجيا، تظل اللجنة قادرة على مواجهة التحديات الجديدة وتحقيق أهدافها في تعزيز الأمان والشفافية في القطاع المصرفي العالمي.

الفرع الأول: نشأة وتعريف لجنة بازل

ارتبط ظهور لجنة بازل ببداية الاهتمام المتزايد بمعيار رأس مال المصارف، وليس بظهور المعيار نفسه؛ فلقد بدأ الاهتمام به من قبل منتصف القرن 19، أين استخدمت معايير عديدة لقياس كفاية رأس المال (نسبة رأس المال إلى إجمالي الودائع، ونسبة رأس المال إلى إجمالي الأصول، ...)، ولكن هذه الطرق فشلت في إثبات جدواها خاصة في ظل اتجاه المصارف نحو زيادة عملياتها الخارجية، ما أدى بالسلطات النقدية الأمريكية سنة 1952 إلى البحث عن أسلوب ملائم لتقدير كفاية رأس المال عن طريق قياس حجم الأصول الخطرة ونسبتها إلى رأس المال (حماد، 2003، ص 51).

كما يمكن اعتبار الفترة الممتدة من 1974-1980 فترة حاسمة للتفكير العلمي لإيجاد صيغة عالمية لكفاية رأس المال، نتيجة انهيار بعض المصارف الألمانية والأمريكية* التي أظهرت مخاطر جديدة

* مصرف هيرث سنات الألماني سنة 1974، مصرف فرانكيل ناشيونال الأمريكي في نفس السنة، ومصرف فرست بنسلفانيا الأمريكي سنة 1980.

وزادت من عمق المخاطر الائتمانية بشكل غير مسبوق، وتزايد أزمة الديون الخارجية للدول النامية وارتفاع حجم الديون المشكوك في تحصيلها الممنوحة من قبل مصارف عالمية، إضافة إلى تزايد حدة المنافسة التي خلقتها المصارف اليابانية إزاء المصارف الغربية بسبب نقص رؤوس أموالها، ما أدى إلى التفكير للبحث عن فكر مشترك بين المصارف المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين السلطات الرقابية للتقليل من تلك المخاطر التي تتعرض لها المصارف، فتم تأسيس لجنة بازل للرقابة المصرفية تحت مسمى "لجنة الأنظمة المصرفية والممارسات" من طرف محافظي المصارف المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشر** مع نهاية 1974 بمدينة بازل السويسرية تحت إشراف مصرف التسويات الدولية (سليمان، 2006، ص 62).

مما سبق يمكن القول أن لجنة بازل ما هي إلا: لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية أنشئت سنة 1974 بمقتضى قرار من محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية العشر تحت إشراف مصرف التسويات الدولية، تعمل على صياغة معايير دولية تسترشد بها المصارف المركزية لمراقبة أعمال المصارف، مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف الدول بغرض تحفيزها على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات، تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا تساعدها فرق عمل مكونة من فنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على المصارف، ولقد استطاعت هذه اللجنة أن تساهم بقدر كبير في إعطاء إطار دولي للرقابة المصرفية، مع العلم أن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية (صندوق النقد العربي، 2004، ص 12).

الفرع الثاني: أهداف لجنة بازل

نتلخص أهم أهداف لجنة بازل في النقاط التالية:

- المساعدة في تقوية النظام المصرفي الدولي خاصة مع تفاقم أزمة المديونية وتوسع المصارف في منح قروض لدول العالم الثالث مما أضعف مراكزها المالية إلى حد كبير (حماد، 2003، ص 126).

** مجموعة الدول الصناعية العشر المكونة للجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1974: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وانضمت إليها لاحقا كل من سويسرا، لوكسمبورغ وإسبانيا.

- وضع المصارف الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة، بإزالة المنافسة غير العادلة بين المصارف التي تنشأ بسبب الفروقات في تطبيق متطلبات الرقابة على رأس المال المصرفي، ولهذا عملت لجنة بازل على توحيد معايير كفاية رأس المال على المستوى الدولي؛
- العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع المصرفي العالمي؛
- تحسين وتطوير الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف، وتسهيل عملية تداول المعلومات الضرورية حول هذه الأساليب بين مختلف السلطات الرقابية لضمان استقرار النشاط المصرفي (عبد الحميد، 2013، ص 254).

المطلب الثاني: مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية

عملت لجنة بازل منذ نشأتها على وضع معايير وقواعد دولية، فأصدرت أربعة مقررات رئيسية ركزت فيها على تحسين مستويات رأس المال وإدارة المخاطر والإفصاح والشفافية، من أجل تعزيز مرونة المصارف في مواجهة الأزمات المالية، وبالتالي تعزيز الاستقرار المالي، وزيادة الثقة في النظام المالي العالمي، ولقد اعتبرت هذه المقررات من أساسيات الحكم على حوكمة المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول: اتفاقية بازل 1 وتعديلاتها

أصدرت اتفاقية بازل 1 سنة 1988 بناء على رغبة الدول المتقدمة في توفير المزيد من المساواة في المعاملة لمصارفها المتواجدة في مختلف الدول، وذلك بعد سلسلة من الاجتماعات والمشاورات قامت بها فرق عمل متخصصة، توصلت في الأخير إلى وضع معيار موحد لكفاية رأس المال تلتزم به جميع المصارف العاملة في النشاط المصرفي للدلالة على المركز المالي للمصرف، ولمواجهة مخاطر الائتمان التي قد تؤدي إلى إفلاس المصارف والإضرار بمصالح المودعين، والمقصود بذلك وضع حدود دنيا قدرت بـ 8% لنسبة رأس المال المتوفر للمصرف إلى مجموع الأصول الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطر الائتمانية .

ولقد ارتكزت اتفاقية بازل 1 على مجموعة من الدعائم والجوانب الأساسية تمثلت في (بوعيشاوي وعليش، 2019، ص ص 79-80):

- التركيز على المخاطر الائتمانية، حيث هدفت الاتفاقية إلى حساب الحد الأدنى لكفاية رأس المال اعتماداً على المخاطر الائتمانية فقط، ولم تأخذ بعين الاعتبار باقي المخاطر كمخاطر السوق، ومخاطر الاستثمار في الأوراق المالية؛
- تركيز الاهتمام على نوعية الأصول ومستوى المخصصات الواجب تكوينها لمواجهة الديون المشكوك في تحصيلها؛
- تصنيف العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية، تضم الأولى الدول ذات المخاطر المتدنية وهي الدول التي تنتمي إلى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) ودول ذات الترتيبات الإقراضية مع صندوق النقد الدولي*، أما الثانية فتضم الدول ذات المخاطر العالية وتشمل كل دول العالم التي لم تذكر في المجموعة الأولى؛
- وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول تتراوح بين 0% و100% للمقارنة بين المصارف وتشجيعها على توظيف مواردها في أصول توفر لها أصول عالية أو أصول ذات مخاطر متدنية نسبياً؛
- وضع مكونات كفاية رأس المال المصرفي، والمتمثلة في رأس المال الأساسي، ورأس المال المساند.

وعلى ضوء المعطيات السابقة، تتحدد نسبة كفاية رأس المال (نسبة كوك) بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر}} \geq 8\%$$

بعد وضع هذه النسبة، ونتيجة لتطور الصناعة المصرفية برزت مخاطر جديدة تسببت في انهيارات مصرفية عالمية استدعت تعديل مقررات بازل 1، فأصدرت اللجنة في أبريل 1995 مجموعة من الاقتراحات الإشرافية لتطبيق معايير رأس المال، تمثلت فيما يلي (سليمان، 2004، ص ص 5-6):

- إضافة مخاطر السوق إلى المخاطر الائتمانية في مقام النسبة؛

* الدول التي قامت بعقد ترتيبات افتراضية مع صندوق النقد الدولي: استراليا، النمسا، فنلندا، اليونان، أيسلندا، إيرلندا، إيرلندا، نيوزيلندا، النرويج، البرتغال، السعودية وتركيا.

- إدخال تعديلات على أسلوب حساب معيار كفاية رأسمال لتغطية مخاطر السوق، بإدراج شريحة ثلاثة لرأس المال بالإضافة للشريحتين المعلن عنهما في اتفاقية 1988، تتمثل في القروض المساندة قصيرة الأجل (لا تقل عن السنتين)، وعلى أن تستخدم لتغطية مخاطر السوق فقط؛
- السماح للمصارف باستخدام أساليبها الداخلية الخاصة لقياس مخاطر السوق بغرض تحقيق درجة أعلى من المرونة؛
- إبراز وجود صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، عن طريق ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12.5، ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة. وفي سنة 1996 أصدرت لجنة بازل الاتفاقية الخاصة باحتساب كفاية رأسمال لمواجهة المخاطر السوقية في صورتها النهائية، لتصبح جاهزة للتطبيق سنة 1998، ووفقا لهذه التعديلات أصبحت العلاقة المحددة لكفاية رأسمال كما يلي:

$$8 \leq \frac{\text{إجمالي رأس المال (شريحة 1 + شريحة 2 + شريحة 3)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر + (مقياس المخاطر السوقية \times 12.5)}} = \text{نسبة كفاية رأس المال}$$

الفرع الثاني: اتفاقية بازل 2

أصدرت اتفاقية بازل 2 استجابة لطلب السلطات المحلية للدول الأعضاء، نتيجة لظهور العديد من أوجه القصور عند تطبيق إطار بازل 1، بالرغم من التعديلات التي لحقت بالإطار الأساسي لها، فكان أول اقتراح لمراجعة اتفاقية بازل 1 من طرف مصرف التسويات الدولية سنة 1999، ليتم تقديم اقتراحات أخرى سنتي 2001 و 2003 على التوالي، ولقد صدرت الاتفاقية في شكلها النهائي في جوان 2004، ودخلت حيز التنفيذ ابتداء من جانفي 2007.

إن إصدار اللجنة لاتفاقية بازل 2 لم يقتصر على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال، بل اهتمت بالقضية الرئيسية للمصارف وهي "إدارة المخاطر"، من خلال إدراج مجموعة من المخاطر لم تكن مدرجة من قبل، وإيجاد نماذج اختبار جديدة أكثر ملائمة للتطبيق في المصارف على كافة مستوياتها (خطيب، 2008، ص 50)، لضمان استقرار النظام المالي العالمي، ولقد قامت هذه الاتفاقية على ثلاث دعائم أساسية هي:

• الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال

حافظت هذه الاتفاقية على الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند نسبة 8 %، وكذلك بالنسبة لتعريف رأس المال (البسط)، إلا أنها ألغت التفريق بين المقرضين الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغير الأعضاء فيها، كما منحت للمصرف حق الخيار بين الطرق الثلاثة لتقدير رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر الائتمان وهي كآآتي (خضاونة، 2008، ص 123):

- **الطريقة المعيارية:** تعتمد هذه الطريقة على الترجيح بناء على فئات المقرضين، ووفقاً لتصنيفاتهم الخارجية التي تقوم بها وكالات ومؤسسات التصنيف الخارجية؛
- **طريقة التصنيف الداخلي الأساسية:** تقوم المصارف في هذه الطريقة بتقدير احتمال تحقق خطر تعثر كل مقرض في السداد، بينما تقوم السلطات النقدية الإشرافية بوضع تقديرات أخرى مستقلة؛
- **طريقة التصنيف الداخلي المتقدم:** وهي طريقة التصنيف الداخلي بصيغتها المتقدمة، تتيح هذه الطريقة للمصارف التي تمتلك عمليات داخلية متطورة لتوزيع رأس المال تولى مهمة تحديد باقي المتغيرات الضرورية بنفسها.

بالنسبة لمخاطر السوق فلم يطرأ على طريقة حسابها أي تغيير وتوجد طريقتان يستطيع المصرف أن يختار إحداهما: الطريقة المعيارية، وطريقة النماذج الداخلية، كما قامت الاتفاقية بإضافة مخاطر جديدة كانت مهمة في الاتفاقية 1 هي مخاطر التشغيل، وحددت ثلاثة طرق مختلفة لتغطيتها هي (خضاونة، 2008، ص 125):

- **طريقة المؤشر الأساسي:** تستخدم هذه الطريقة مؤشراً واحداً لمخاطر التشغيل للنشاط الكلي للمصرف؛
- **الطريقة المعيارية:** تقوم هذه الطريقة بتحديد مؤشرات مختلفة لمراكز العمل المختلفة؛
- **طريقة القياس المتقدم:** تتطلب هذه الطريقة من المصارف استخدام بياناتها الذاتية للخسائر المحتملة في تقدير رأس المال المطلوب.

ونتيجة لهذه التغييرات أصبحت نسبة كفاية رأس المال، والتي أصبحت تعرف بنسبة ماك دونغ كما يلي:

$$\text{نسبة ماك دونغ} = \frac{\text{إجمالي رأس المال (شريحة 1 + شريحة 2 + شريحة 3)}}{\text{المخاطر الائتمانية + مخاطر التشغيل + مخاطر السوق}} \leq 8\%$$

• **الدعامة الثانية: المراجعة الإشرافية لكفاية رأس المال**

المقصود بعملية المراجعة الإشرافية ليس فقط ضمان احتفاظ المصارف برأس مال كاف لتغطية جميع المخاطر المحتملة في أعمالها، بل يمتد إلى تشجيع المصارف على تطوير وتحسين إدارتها للمخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية، حيث توضح لجنة بازل من خلال هذه الدعامة أن زيادة رأس المال ليس هو الخيار أو البديل الوحيد لمواجهة الرقابة غير الكافية وضعف أنظمة إدارة المخاطر، وعملية المراجعة الرقابية تقوم على أربعة مبادئ هي (عبد الحميد، 2013، ص 391):

➤ **المبدأ الأول:** يجب أن يكون لدى المصارف إجراءات واضحة للتقييم الشامل لمدى كفاية رأس المال بالنظر إلى نوعية المخاطر التي تواجهها، بالإضافة إلى إستراتيجية واضحة للمحافظة على مستويات رؤوس أموالها؛

➤ **المبدأ الثاني:** يتعين على السلطات الرقابية مراجعة وتقييم مدى فعالية الإجراءات الداخلية التي تستخدمها المصارف لتقدير كفاية رأس المال بشكل منتظم، وضمان التزامها بالمتطلبات القانونية لرأس المال، كما يجب على المراقبين اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة عدم اقتناعهم بنتائج هذه العملية؛

➤ **المبدأ الثالث:** تتوقع الجهات الإشرافية من المصارف الاحتفاظ بنسب كفاية رأس مال تفوق الحد الأدنى المقرر قانونياً، وأن تكون لديها القدرة على إلزام المصارف بذلك؛

➤ **المبدأ الرابع:** ينبغي على السلطات الرقابية التدخل في مرحلة مبكرة لمنع تدهور رأس المال إلى ما دون المستويات الدنيا المطلوبة لمواجهة خسائر المصرف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذ لم يتم الحفاظ على رأس المال عند المستوى المطلوب.

• الدعامة الثالثة: انضباط السوق

يقصد بانضباط السوق تحفيز المصارف على ممارسة أعمالها بشكل آمن وفعال، والمحافظة على قواعد رأسمالية قوية لتعزيز قدرتها على مواجهة أي خسائر محتملة مسبقا نتيجة تعرضها للمخاطر، وذلك بهدف تقوية أمان وسلامة القطاع المصرفي وتعزيز استقرار النظام المالي ككل.

ولقد سعت اللجنة من خلال هذه الدعامة إلى تشجيع نظام انضباط السوق من خلال تعزيز الشفافية وتحديد مجموعة من متطلبات الإفصاح، التي أصبحت تعد عنصرا أساسيا في الإدارة الفعالة للمخاطر، والتي تساعد المشاركين في السوق على التقييم الجيد للعناصر التالية (حشاد، 2007، ص 35-36):

➤ **هيكل رأس المال المصرف:** يجب على المصارف أن تفصح عن مكونات رأس المال والشروط والملاح الرئيسية لأدواته، وكذلك الاحتياطات المخصصة لمواجهة خسائر الائتمان المحتملة، كما يجب عليها الإفصاح عن المعلومات التي تتعلق بالسياسات المحاسبية الخاصة بتقدير الأصول والخصوم؛

➤ **نوعية المخاطر وحجمها:** يجب على المصرف أن يفصح عن معلومات كمية وغير كمية حول المخاطر التي يتعرض لها والإستراتيجية المتبعة لإدارته لهذه المخاطر، كما يجب أن تتضمن البيانات المفصح عنها بنود الميزانية والبنود خارج الميزانية؛

➤ **مدى كفاية رأس المال والنظام المتبع في تقييمه:** يجب على المصرف أن يفصح على الأقل مرة في السنة عن معلومات تتضمن معدلات المخاطر لرأس المال، كما يجب أن يفصح عن المعلومات الخاصة بعملياته الداخلية المستخدمة لتقييم كفاية رأس ماله.

وترى اللجنة أن الإفصاح الذي يتم وفقا لهذا الإطار يعد وسيلة فعالة لإعلام السوق عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف، كما أنه يوفر إطارا فعالا يمكن من خلاله المقارنة بين المصارف.

الفرع الثالث: تعديلات اتفاقية بازل 2 وصدور بازل 3

كشفت الأزمة المالية التي عاشها العالم سنة 2008 عن ضعف اتفاقية بازل 2 في تحقيق الاستقرار المالي للمصارف، وعجزها في مقاومة الأزمة، لذلك كان من الضروري إعادة النظر في القوانين والقواعد الدولية التي تنظم العمل المصرفي، فاجتمعت لجنة بازل سنة 2009 لتحسين الدعام الثلاث لاتفاقية بازل 2 للتخفيف من حدة الأزمة، وكان ذلك من خلال إدخال مجموعة من التعديلات الجوهرية،

عرفت باتفاقية بازل 2,5. لتقوم بعدها اللجنة بتطوير معايير جديدة أقرتها في اتفاقيتها الثالثة سميت بمقررات بازل 3.

أولاً: تعديلات بازل الثانية (اتفاقية بازل 2.5)

تعتبر اتفاقية 2,5 أول تعديل على اتفاقية بازل 2 بعد الأزمة العالمية، شملت هذه التعديلات كل من الدعامتين الأولى والثانية، في حين تم إضافة دليل مكمل للدعامة الثالثة، وتتمثل هذه التعديلات فيما يلي (عياش، 2013، ص ص 451-453) :

1. التعديلات الخاصة بالدعامة الأولى

ركزت التعديلات التي أدخلت على الدعامة الأولى على تعزيز وتقوية إطار الحوكمة لمفهوم المخاطر، وذلك استجابة لما أظهرته الأزمة من أن متطلبات رأس المال لعمليات التوريق المستندة إلى الأصول وإعادة التوريق أعلى بكثير مقارنة بعمليات التوريق التقليدية، وذلك لارتباطها بشكل وثيق بالمخاطر المنتظمة، وبناء على ذلك كانت التعديلات الرئيسية المتعلقة بهذه الدعامة تتمثل في:

- فرض أوزان مخاطر أعلى على عمليات إعادة التوريق، تعكس المخاطر المرتبطة بمثل هذه المنتجات؛

- منع المصارف من استخدام التصنيفات التي تعتمد على التصنيف الضمني للمصرف أو ما شابه ذلك، سواء في الطريقة المعيارية أو طريقة التصنيف الداخلي لتقييم مخاطر التوريق؛

- تحديد متطلبات تشغيلية يجب على المصارف الوفاء بها لاستخدام أوزان بازل 2 الخاصة بالتوريق، والهدف من ذلك هو ضمان قيام المصارف بتقييم المخاطر بشكل مستقل، بدلا من الاعتماد الكلي على تصنيفات وكالات التصنيف، وفي حال عدم الامتثال لهذه المتطلبات تلزم المصارف بتغطية مخاطر التوريق بالكامل؛

2. التعديلات الخاصة بالدعامة الثانية

كشفت الأزمة العالمية الأخيرة عن وجود العديد من نقاط الضعف في عملية إدارة المخاطر لدى المصارف، لذلك أصدرت لجنة بازل دليلا مكملا للدعامة الثانية، هدفه توسيع عملية إدارة المخاطر وتخطيط رأس المال؛ والتأكيد على النقاط التالية:

- إجراء تقييم داخلي شامل لكفاية رأس المال في المصارف، كجزء أساسي من برنامج إدارة المخاطر، بهدف تحديد المستوى الكافي لرأس المال الذي يمكنه تغطية جميع المخاطر التي يتعرض لها المصرف، بالإضافة إلى ضرورة قيام السلطات الرقابية بتقييم هذه العملية، ومقارنة نتائج هذا التقييم مع نتائج التقييم الخاص بالسلطة الرقابية مع الوقوف على أسباب الاختلاف إن وجد؛
- أن يشمل التقييم الداخلي اختبارات تحليلية لأدوات رأس المال خلال فترات الأزمات، بما في ذلك قدرتها على استيعاب الخسائر ودعم استمرارية عمليات المصرف المختلفة؛
- التأكيد على أن متطلبات رأس المال التي يمكن اعتبارها كافية وفق هذه الدعامة ستزيد بالتأكيد عن متطلبات الحد الأدنى المحددة بالدعامة الأولى؛

3. التعديلات الخاصة بالدعامة الثالثة

بعد تقييم اللجنة لممارسات الإفصاح من خلال مراجعة متطلبات الدعامة الثالثة، أوصت اللجنة بضرورة التركيز خلال عملية الإفصاح على ما يلي:

- تعرضات التوريق في سجلات المتاجرة؛
- كفاءة المشاريع المرتبطة بالتزامات خارج الميزانية؛
- طريقة التقييم الداخلي لعمليات التوريق؛
- تعرضات عملية إعادة التوريق؛
- التقييم بالأخذ بعين الاعتبار تعرضات التوريق.

ثانياً: مقررات بازل 3

بعد أن قاربت آثار الأزمة المالية العالمية على الانحسار، وبعد ما أدت إليه من خسائر مالية ضخمة وانهياريات اقتصادية طالت العديد من المصارف على مستوى العالم، اجتمع محافظو المصارف المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء السبعة والعشرون (27) للجنة بازل بعد توسيعها، في مقر اللجنة بمصرف التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية في سبتمبر 2010 للإعلان عن موافقتهم على سن قواعد أكثر صرامة بشأن إدارة المصارف، سميت بمقررات بازل 3 (دعائم الصد)، والتي صودق عليها في نوفمبر 2010 من قبل زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم بمدينة سيول

العاصمة الكورية الجنوبية، ليتم إصدار النصوص النهائية المحددة للقواعد التنظيمية الرقابية لمقررات بازل 3 في 16 ديسمبر 2010، والتي كان من المتوقع تطبيقها على المصارف بشكل إلزامي اعتباراً من نهاية سنة 2012، وكل ذلك لتعزيز صلابة الجهاز المصرفي العالمي وتخفيض مخاطر انعكاس ضغوطات القطاع المالي على القطاع الاقتصادي الحقيقي، وذلك بالتركيز على ثلاثة ركائز أساسية هي (حميدي، 2019، ص 15):

• تحسين مرونة القطاع المصرفي من خلال تقوية قدرته على امتصاص الصدمات الناتجة عن الضغوطات المالية والاقتصادية؛

- تحسين الإدارة الرشيدة في إطار ما يعرف بحوكمة المصارف وأساليب إدارة المخاطر؛
 - تعزيز الشفافية وإتاحة المعلومات بشكل أسهل وسريع.
- واشتملت اتفاقية بازل ثلاثة على خمسة محاور أساسية هي:

• **المحور الأول:** نص على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رأس مال المصارف، وذلك بجعل مفهوم رأس المال الأساسي مقتصرًا على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة (المحتجزة) بعد خصم خسائر الاستثمارات قصيرة الأجل مضافاً إليها أدوات رأس المال غير المشروط بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها، ورأس المال المساند مقتصرًا بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على المصرف، وأسقطت بازل 3 كل ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت في الاتفاقيات السابقة (مفتاح ورحال، 2013، ص 27).

وطبقاً للمقررات الجديدة للاتفاقية ألزمت المصارف ب (طبيبيل وبومدين، 2018، ص ص 113-

114):

- زيادة رأس مال المصارف المخصص لعمليات التوريق وغيرها من الأدوات والمنتجات المركبة والمعقدة؛
- رفع نسبة كفاية رأس المال إلى 10.5% بعدما كانت تقدر ب 8% في اتفاقية بازل 2؛
- إلغاء الشريحة الثالثة (الديون المساعدة قصيرة الأجل) من مكونات رأس المال الصافي؛
- رفع نسبة الشريحة الأولى (رأس المال الأساسي) من 4% في اتفاقية بازل 2 إلى 6%، وذلك من

خلال رفع نسبة النواة الصلبة (الأسهم العادية) بنسبة إضافية تقدر بـ 2.5% مقارنة باتفاقية بازل 2، لتصبح 4.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر، وخفض نسبة الشريحة الأولى الإضافية بمقدار 0.5% لتصبح 1.5%؛

➤ فرض رأس مال إضافي لأغراض التحوط (2.5%) ولمواجهة الأزمات (0-2.5%).

• **المحور الثاني:** شددت فيه اللجنة على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين، من خلال فرض متطلبات رأس المال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق (طبيبيل وبومدين 2018، ص 115).

• **المحور الثالث:** إدخال نسبة جديدة وهي نسبة الرافعة المالية، فلقد كان للتوسع في منح الائتمان قبل الأزمة المالية دور كبير في إفلاس المصارف، بسبب عدم كفاية الأموال الخاصة لامتناص الخسائر، حيث عمدت المصارف التي تتبع أسلوب التقييم الداخلي للمخاطر إلى تخفيض الأوزان الترجيحية لتوظيفاتها بهدف زيادة تأثير الرفع المالي؛ لذلك عملت بازل الثالثة على إدخال مفهوم الرافعة المالية لكبح التوسع في القروض المصرفية، حيث تم فرض نسبة اختيارية قدرها 3% من الشريحة الأولى لرأس المال، تحسب على أصول الميزانية وخارج الميزانية دون أوزان ترجيحية (نجار، 2013، ص 283).

• **المحور الرابع:** يهدف هذا المحور إلى الحد من إتباع المصارف سياسات إقراض مواكبة للدورة الاقتصادية بشكل كامل، فنقرط في التمويل للأنشطة الاقتصادية في مرحلة النمو والازدهار، وتمتتع أيام الركود الاقتصادي عن الإقراض فتعمق الركود الاقتصادي وتطيل مداه الزمني؛

• **المحور الخامس:** ركز هذا المحور على مسألة السيولة، التي أثبتت الأزمة العالمية الأخيرة أهميتها الكبيرة لعمل النظام المالي والأسواق بشكل عام، لذلك سعت لجنة بازل إلى تطوير معيار عالمي للسيولة، فاقترحت اعتماد نسبتين، الأولى هي نسبة تغطية السيولة (LCR) التي تتطلب من المصارف الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفقات النقدية لمدة تصل إلى 30 يوماً، أما النسبة الثانية فهي نسبة صافي التمويل المستقر (NSFR) التي تهدف إلى قياس السيولة على المدى المتوسط والطويل، لضمان توفر مصادر تمويل مستقرة لأنشطة المصارف (عياش، 2013، ص 456).

وفي النهاية تجدر الإشارة إلى أن اللجنة منحت المصارف مهلة ثماني (08) سنوات للانتقال للنظام الجديد بشكل تدريجي مما يوفر وقتاً كافياً للمصارف لزيادة رؤوس أموالها، وذلك من خلال الأرباح المستتقاة أو بطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام (حبيب، 2018، ص 55).

الفرع الرابع: اتفاقية بازل 4

واصلت لجنة بازل للرقابة المصرفية مراجعتها المستمرة للمعايير الرقابية بشكل يواكب كافة المستجدات والظروف المحيطة بالنظام المصرفي، ويعزز من سلامة القطاع المصرفي بما ينعكس إيجاباً على قدرة المصارف على مواجهة المخاطر، فأصدرت اللجنة اتفاقية بازل 4 التي تعتبر امتداداً لإطار عمل بازل 3 في ديسمبر 2017، والتي كان من المقرر تنفيذها في بداية جانفي 2022، ولكن بسبب جائحة كورونا سنة 2019 وتأثيرها على النظام المصرفي العالمي تم تأجيل تنفيذ معايير بازل 4 إلى غاية 01 جانفي 2023، كما تم تأجيل الترتيبات الانتقالية للحد الأدنى لرأس المال إلى 01 جانفي 2028 (صندوق النقد العربي، 2023، ص 8).

ولقد ركزت بازل 4 على النقاط التالية (Feridun & Ozun, 2020, P.9):

- وضع إطار معدل للمنهجية المعيارية وذلك للوصول إلى أساليب قياس أكثر حساسية للمخاطر، وإلغاء بعض أساليب التقييم الداخلية لتقليل الاعتماد على النماذج الداخلية للمصارف؛
- استبعاد أسلوب القياس الداخلي لحساب رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر تعديل التقييم الائتماني للأطراف المقابلة واستبداله بأسلوب المنهجية الأساسية وأسلوب المنهجية المعيارية؛
- إصدار طريقة جديدة لقياس المتطلبات الرأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية، وذلك بموجب المنهجية المعيارية، التي حلت بدلا من المنهجيات الأربعة الواردة في إطار متطلبات بازل 3، بهدف تبسيط قياس المخاطر التشغيلية؛
- تقديم أرضية موحدة بحيث تكون متطلبات رأس المال دائما على الأقل 72.5% من المتطلبات وفقا للنهج القياسي؛
- استحداث دعامة إضافية للرافعة المالية تضاف إلى نسبة الرافعة المالية لهذه المصارف، مع إضافة بعض التعديلات الخاصة بقياس بعض التعرضات المرتبطة بهذه النسبة؛

- وضع حد أدنى على الأصول المرجحة بالمخاطر التي تستخدم منهجية التقييم الداخلي، وذلك بهدف الحد من استفادة المصارف من تحقيق وفر في متطلبات رأس المال مقارنة بالمنهجية المعيارية.

المطلب الثالث: أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المصرفية

نال موضوع حوكمة الشركات في المصارف اهتماما كبيرا من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية، فلقد كانت في مقدمة الهيئات المالية الدولية التي اهتمت بهذا الموضوع، فكان لها دورا محوريا في تطوير معايير الحوكمة المصرفية من خلال إصداراتها المتعددة التي تقيّد بأهمية تطبيق الحوكمة في المصارف.

الفرع الأول : توصيات لجنة بازل لسنة 1998

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، تم التركيز فيها على أهمية وضرة تطبيق حوكمة الشركات، شملت هذه الأوراق ما يلي (حبار، 2009، ص 84):

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998)؛
 - مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)؛
 - تحسين شفافية المصرف (سبتمبر 1998)؛
 - إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات المصرفية (سبتمبر 1998).
- وقد بينت هذه الأوراق أن الإستراتيجيات والأساليب الفنية التي تعتبر أساسية لحوكمة الشركات السليمة داخل الجهاز المصرفي تشمل عدة عناصر، نذكر منها (حبار، 2009، ص 85):

- توفر دليل عمل ومعايير للسلوك الجيد، بالإضافة إلى نظام يضمن الالتزام بهذه المعايير؛
- وجود إستراتيجية واضحة للشركة يمكن من خلالها قياس نجاح الشركة ككل ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛
- توزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بشكل سليم، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بدءا من الأفراد وصولا إلى مجلس الإدارة؛
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا والمدققين؛
- وضع نظم صارمة للرقابة الداخلية تشمل وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر، وتكون مستقلة عن الإدارات التنفيذية وغيرها من الضوابط والموازن؛

➤ توافر رقابة خاصة على مراكز المخاطر التي يتزايد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في الشركة؛

➤ تقديم حوافز مالية وإدارية للإدارة العليا لتحقيق العمل بطريقة ملائمة، وأيضاً للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شيء آخر؛

➤ وجود تدفق كافي ومناسب للمعلومات سواء داخل المصرف أو خارجه.

الفرع الثاني: توصيات لجنة بازل لسنة 1999

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول: " تحسين حوكمة الشركات في المنظمات البنكية"، والتي تعد مكملة للمبادئ التي انتهت إليها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وفي نفس الوقت امتداداً لأوراق العمل التي أصدرتها اللجنة والمذكورة سابقاً، ولقد جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالمصارف ضمن سبعة مبادئ هي (Basel Committee, 1999, PP.4-9):

- **المبدأ الأول:** تحديد الأهداف الإستراتيجية ومجموعة من القيم المؤسسية التي يتم توصيلها إلى جميع أنحاء المنظمة المصرفية؛
- **المبدأ الثاني:** وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية والمساءلة في جميع أنحاء المنظمة؛
- **المبدأ الثالث:** التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لشغل مناصبهم، ولديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة المصارف ولا يخضعون لأي تأثيرات داخلية أو خارجية؛
- **المبدأ الرابع:** التأكد من وجود إشراف مناسب من قبل الإدارة العليا؛
- **المبدأ الخامس:** الاستفادة بفعالية من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين، اعترافاً بأهمية وظيفة الرقابة التي يوفرها؛
- **المبدأ السادس:** ضمان توافق مناهج التعويض مع القيم، الأخلاقيات، الإستراتيجية، والبيئة الرقابية للمصرف؛

- **المبدأ السابع:** مراعاة الشفافية في تطبيق حوكمة الشركات في المصرف.

الفرع الثالث: توصيات لجنة بازل لسنة 2006

للتكيف مع مستجدات الساحة المصرفية العالمية قامت اللجنة في فيفري 2006 بتعديل وإتمام المبادئ السابقة من خلال إصدار نسخة محدثة بعنوان " تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية"

تضمنت المبادئ الأساسية للحوكمة في المصارف ركزت فيها على وظائف ومسؤوليات كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وهذه المبادئ مشابهة مع سابقتها من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكنها مطورة ومعززة في لب كل منها، بالإضافة إلى مبدأ جديد يتعلق بالمخاطر التشغيلية في المصرف (سدره، 2016، ص 221)، تمثلت هذه المبادئ فيما يلي (Basel Committee, 2006, PP.6-17):

- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للمناصب التي يشغلونها، وأن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة الشركات، وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم بشأن أعمال المصرف؛
- **المبدأ الثاني:** يجب أن يصادق مجلس الإدارة ويشرف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف والقيم المؤسسية، بما يحفظ مصالح المساهمين والمودعين والتي يتم إبلاغها إلى جميع أعضاء المنظمة المصرفية؛
- **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة في جميع أنحاء المنظمة المصرفية؛
- **المبدأ الرابع:** يجب أن يضمن مجلس الإدارة وجود الإشراف المناسب من الإدارة العليا بما يتماشى مع سياسته؛
- **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة بشكل فعال من العمل الذي تقوم به وظيفة التدقيق الداخلي، والمدققين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية؛
- **المبدأ السادس:** يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن تكون سياسات وممارسات المكافآت والتعويضات متوافقة مع ثقافة المصرف وأهدافه الإستراتيجية طويلة المدى، وبيئته الرقابية؛
- **المبدأ السابع:** يجب أن تتم إدارة المصرف بطريقة شفافة؛
- **المبدأ الثامن:** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

الفرع الرابع: توصيات لجنة بازل لسنة 2010

نتيجة للإخفاق الكبير في تطبيق معايير الحوكمة على مستوى المصارف والذي ساهم في تفاقم الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 بشكل واضح، قامت لجنة بازل بإصدار مبادئ جديدة لتعزيز معايير الحوكمة في المصارف في أكتوبر 2010 (بن زهير، 2018، ص 30)، تم تسليط الضوء فيها على

المجالات الرئيسية التي تعتقد اللجنة أن التركيز عليها أمر ضروري وهي (Basel Committee, 2010, PP.15-37):

أولاً: ممارسات مجلس الإدارة

1- المسؤوليات العامة للمجلس

• **المبدأ الأول:** يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن المصرف، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمصرف، وإستراتيجية المخاطر، ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية للمصرف، كما يعتبر المجلس أيضاً مسؤولاً عن الإشراف على الإدارة العليا؛

2- مؤهلات أعضاء المجلس

• **المبدأ الثاني:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين، وذلك من خلال التدريب لشغل مناصبهم، ويجب أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة المصارف، وأن يكونوا قادرين على ممارسة حكم سليم وموضوعي حول شؤون المصرف؛

3- ممارسات المجلس وهيكله

• **المبدأ الثالث:** ينبغي أن يحدد مجلس الإدارة ممارسات الحوكمة المناسبة لعمله الخاص، وأن يكون لديه الوسائل الكفيلة لضمان إتباع هذه الممارسات والمراجعة الدورية لها للتحسين المستمر؛

4- هيكل المجموعة

• **المبدأ الرابع:** في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الكاملة عن الحوكمة اللازمة للشركات عبر المجموعة، وضمان وجود سياسات وآليات حوكمة ملائمة لهيكل وأعمال، ومخاطر المجموعة ووحداتها؛

ثانياً: الإدارة العليا

• **المبدأ الخامس:** بتوجيه من مجلس الإدارة، يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أنشطة المصرف تتسجم مع إستراتيجية العمل، ودرجة تحمل المخاطر، والسياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة؛

ثالثا: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- **المبدأ السادس:** يجب أن يكون لدى المصارف نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة لإدارة المخاطر (بما في ذلك وظيفة مدير المخاطر أو ما يعادلها) مع ضمان حصوله على ما يكفي من السلطة والمكانة والاستقلالية، الموارد، وإمكانية الوصول إلى المجلس؛
- **المبدأ السابع:** يجب تحديد المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر على مستوى المصرف وعلى المستوى الفردي، كما يجب أن يواكب تطور إدارة مخاطر المصرف والبنية التحتية للرقابة الداخلية أي تغييرات في بيان مخاطر المصرف الداخلية والخارجية؛
- **المبدأ الثامن:** تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر وجود نظام اتصال داخلي قوي داخل المصرف حول المخاطر، سواء عبر المنظمة أو من خلال رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا؛
- **المبدأ التاسع:** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة بشكل فعال من عمل كل من المراجع الداخلي والخارجي ووظائف الرقابة الداخلية؛

رابعاً: التعويضات (المكافآت)

- **المبدأ العاشر:** يجب أن يشرف مجلس الإدارة بنشاط على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه، كما يجب عليه مراقبة هذا النظام ومراجعته للتأكد من عمله على النحو المنشود؛
- **المبدأ الحادي عشر:** ينبغي موازنة تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة، حيث يجب تكييف التعويضات حسب جميع أنواع المخاطر، وأن تكون نتائج التعويض متماثلة مع نتائج المخاطر، كما يجب أن تكون جداول دفع التعويضات حساسة اتجاه الأفق الزمني للمخاطر، وأن يكون مزيج الأموال النقدية وحقوق الملكية وغير ذلك من أشكال التعويضات متنسقا مع المخاطر؛

خامساً: هياكل الشركات المعقدة والمبهمّة

- **المبدأ الثاني عشر:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للمصرف والمخاطر التي يشكلها أي "اعرف هيكلك"؛ حيث نجد أن بعض المصارف تقوم بإنشاء هياكل لأغراض قانونية أو تنظيمية أو مالية في شكل وحدات أو فروع أو شركات تابعة أو كيانات قانونية أخرى يمكن أن تزيد من تعقيد المصرف، فالعدد الهائل من هذه الوحدات يؤدي إلى تحديات وصعوبات في تحديد ومراقبة وإدارة مخاطر المصرف ككل، وهو ما يشكل خطراً بحد ذاته؛

• **المبدأ الثالث عشر:** عندما يعمل المصرف من خلال هياكل خاصة أو ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير المصرفية الدولية، يجب على مجلس الإدارة وإدارته العليا فهم الغرض من هذه العمليات وهيكلها ومخاطرها، كما ينبغي عليهم السعي إلى التخفيف من المخاطر التي تم تحديدها أي "فهم البنية الخاصة بك"؛

سادسا: الإفصاح والشفافية

• **المبدأ الرابع عشر:** يجب أن تتسم حوكمة المصرف بالشفافية الكافية للمساهمين والمودعين، وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة والمشاركين في السوق.

الفرع الخامس: توصيات لجنة بازل لسنة 2015

تم إصدار عدة أوراق دولية تتضمن معايير وأدلة منقحة للحوكمة من أهمها المعايير الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بشأن حوكمة المصارف الصادرة في جويلية من سنة 2015، حيث أن هذه المعايير صدرت منقحة عن المعايير التي سبقتها بغرض تعزيز ممارسات الحوكمة في المصارف والاستفادة من تجارب العديد من الدول، ولقد تضمنت المبادئ المنصوص عليها سنة 2015 ما يلي (Basel Committee, 2015, PP.08–38):

• المبدأ الأول : المسؤولية العامة لمجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن المصرف، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة لأهداف المصرف الإستراتيجية، وإطار الحوكمة والثقافة المؤسسية؛

• المبدأ الثاني: مؤهلات مجلس الإدارة

ينبغي على أعضاء مجلس أن يكونوا مؤهلين فرديا وجماعيا لشغل مناصبهم، كما ينبغي أن يفهموا دورهم في الرقابة وحوكمة المصارف، وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي حول شؤون المصرف؛

• المبدأ الثالث: هيكل مجلس الإدارة وممارساته

يجب على المجلس تحديد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله، ووضع الوسائل اللازمة لإتباع هذه الممارسات ومراجعتها بشكل دوري لضمان فعاليتها؛

• المبدأ الرابع : الإدارة العليا

تحت توجيه وإشراف مجلس الإدارة، يجب على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة المصرف بطريقة تتفق مع إستراتيجية العمل، وقبول المخاطر والمكافآت والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل مجلس الإدارة؛

• المبدأ الخامس : حوكمة هيكل المجموعة

في هيكل المجموعة يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية العامة للمجموعة، وضمان إنشاء وتنفيذ إطار حوكمة واضح ومناسب لهيكل وأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها، كما ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي لمجموعة المصرف والمخاطر التي يشكلها؛

• المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر

ينبغي على المصارف أن تملك وظيفة مستقلة وفعالة لإدارة المخاطر تحت إشراف كبير مسؤولي المخاطر، الذي يجب أن يتمتع بالمكانة الكافية والاستقلالية، والموارد وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة؛

• المبدأ السابع: تحديد المخاطر، مراقبتها والتحكم فيها

ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها باستمرار على مستوى المصرف وعلى المستوى الفردي، كما يجب مواكبة تطور إدارة المخاطر في المصرف والبنية التحتية للرقابة الداخلية، والتغيرات في مخاطر المصرف الخارجية وفي الممارسات الصناعية؛

• المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر

يتطلب الإطار الفعال لحوكمة المخاطر تواجدا قويا داخل المصرف حول المخاطر سواء عبر كافة أنحاء المصرف، أو من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا؛

• المبدأ التاسع: الامتثال

مجلس إدارة المصرف هو المسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال في المصرف، ويجب على مجلس الإدارة إنشاء وظيفة الامتثال والموافقة على سياسات وعمليات المصرف لتحديد مخاطر الامتثال وتقييمها ومراقبتها وإعداد التقارير عنها وتقديم المشورة بشأنها؛

• المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي

يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمانات مستقلة للمجلس، وأن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز وتفعيل عملية الحوكمة وسلامة المصرف على المدى الطويل؛

• المبدأ الحادي عشر: التعويضات

يجب أن يدعم هيكل المكافآت في المصرف الحوكمة السليمة وإدارة المخاطر؛

• المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية

يجب أن تتسم حوكمة المصرف بالشفافية الكافية للمساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة والمشاركين في السوق؛

• المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين

يجب على المشرفين تقديم التوجيه والإشراف على الحوكمة في المصارف، وذلك من خلال عمليات التقييم الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، ويجب أن يطلبوا التحسين والإجراءات العلاجية حسب الضرورة، كما يجب عليهم تبادل المعلومات حول الحوكمة مع المشرفين الآخرين.

مما سبق ومن خلال قراءة مبادئ الحوكمة في المصارف يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام المصرف بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للأداء المالي في المصارف

يعتبر مصطلح الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة الصورة التي تعكس الوضعية الحقيقية للشركة، فمن خلالهما يمكن إعطاء صورة شاملة وكاملة عن سير أنشطة منظمة الأعمال على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، فهما بمثابة ترجمة لأهدافها وغاياتها، وبما أن الهدف الأساسي للشركات يتمثل في تحقيق الربحية والاستمرارية والتطور، فقد أصبح لزاما عليها مهما كانت طبيعتها العمل على تحسين أدائها؛ ما جعل موضوع الأداء وخاصة الأداء المالي يحظى باهتمام الباحثين والمفكرين.

المطلب الأول: ماهية الأداء والأداء المالي

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والاقتصاد، حيث يعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية، لذا فإن فهم وتحليل الأداء والأداء المالي للشركات يعتبر ضروريا لضمان استدامتها وتطورها، وذلك من خلال تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة المالية واستخدام المؤشرات المالية بشكل فعال؛ لذلك وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي لا بد من إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الأداء.

الفرع الأول: مفهوم وميادين الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية والضرورية للشركات على اختلاف أنواعها. فعلى الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد ومتفق عليه، فيظل الأداء مجالا واسعا للدراسة والبحث نظرا لعلاقته الوثيقة بالعديد من المتغيرات والعوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.

أولا: مفهوم الأداء

الأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير مكونات الشركة على اختلاف أنواعها، وهو كمصطلح لا يعتبر حديثا، نظرا لوجود العديد من الدراسات والأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى إعطاء تعريف خاص به، فالأداء لغة هو ترجمة للفظ اللاتيني "Performer" والتي تعني المنح والعطاء، وهو المصطلح الذي اشتقت منه اللغة الانجليزية لفظة "Performance" والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (دادن وحفصي، 2014، ص 24)، ومصطلح الأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما مستوى الفعالية ودرجة الكفاءة وهما عاملين مهمين لتقييم مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، والذي يعرفهما "Vincent planuchet" كالتالي (بضيايف وآخرون، 2018، ص 551):

- **الفعالية:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة؛
- **الكفاءة:** هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

أما اصطلاحاً فلم يتم التوصل إلى تعريف موحد للأداء، فلقد تعددت التعاريف نتيجة اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الباحثون في دراسته وقياسه، فعرفه **Robins & Wiersema** بأنه: "قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، وعرفه **Wheelen & Hanger** بأنه: "النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات الشركة التي تسعى لتحقيقها" (رملي وقرفي، 2021، ص 151)، كما عرف على أنه "تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد بغية الاستمرار في الأعمال" (طالب والمشهداني، 2011، ص 65)، والغالبية يرون أن الأداء في الشركات يمثل النتائج المتحققة في ضوء تفاعل مجموعات كبيرة من عوامل داخلية وتأثيرات العوامل الخارجية واستغلال ذلك من قبل إدارة الشركة لتحقيق أهدافها (الغالب، 2012، ص 100).

مما سبق نستنتج أن الأداء هو مجمل النتائج والإنجازات التي تحقها الشركة من خلال تنفيذ أنشطتها وعملياتها المختلفة باستغلالها لمختلف الموارد المتاحة.

ثانياً: ميادين الأداء

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفاً معيناً تسعى الشركة لتحقيقه، ولقد حددت مجالات الأداء في ثلاث ميادين رئيسية تتمثل في (Vankatraman & Ramanujan, 1986, P.803):

1. ميدان الأداء المالي

هذا الميدان يتعلق بالجانب المالي، وهو يشير إلى المفهوم الضيق للأداء في منظمات الأعمال، لأنه يركز على تحليل وتقييم النتائج المالية للشركة، حيث يصف وضعها المالي الحالي (المصرف) ويحدد الاتجاهات التي اتبعتها للوصول إلى هذا الوضع، ويستخدم لقياس الأداء المالي مجموعة من النسب والمؤشرات المالية مثل السيولة والربحية والعائد على الاستثمار وغيرها من النسب التي تساعد الشركة الاقتصادية على معرفة نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى تحديد موقعها السوقي مقارنة بالمنافسين، ومساعدتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على الأداء المالي للمصارف لتمثيله مجال الدراسة؛

2. ميدان الأداء المالي والتشغيلي

يجمع هذا المفهوم بين الأداء المالي والتشغيلي، فهو يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بكفاءة وفعالية العمليات المالية والتشغيلية؛ حيث يركز الميدان التشغيلي على كيفية تنفيذ الأنشطة والإجراءات لتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة؛ وهذا الميدان يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كهيكلة السوق وجودة المخرجات مقارنة بالموارد المستخدمة، وفعالية عمليات التسويق ورضا العملاء، وغيرها من المعايير التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المصرف؛ هذا التكامل يوفر للإدارة صورة حقيقية وشاملة للأداء لا تستطيع المؤشرات المالية وحدها الإفصاح عنها بدقة؛

3. ميدان الفعالية التنظيمية

حظي هذا الميدان باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة المالية، حيث تم اعتماده كمؤشر أساسي لتقييم أداء المصارف وقياس مدى فاعليتها، وذلك لاعتبار الفعالية التنظيمية مفهوماً شاملاً يشمل مجالات الأداء كافة، المالية والتشغيلية على حد سواء، وذلك لأن الفعالية ليست مجرد تحقيقاً للأهداف المحددة، بل هي قدرة المصرف على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لضمان استمراره وتكيفه ونموه على المدى الطويل، وذلك بغض النظر عن الظروف الخارجية المتغيرة؛ والمصرف الذي يتسم بالفعالية هو الذي يستطيع تحقيق أهدافه بكفاءة ومواكبة التطورات في بيئته المحيطة (الشماع وحمود، 2007، ص 327).

الفرع الثاني: ماهية الأداء المالي

يعد الأداء المالي مقياساً هاماً لصحة واستقرار الشركات، حيث يمكن من خلال تحليله اتخاذ قرارات أفضل لتحسين الربحية والقيمة للمستثمرين، لذلك يعتبر الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقدما لقياس أداء المصارف، لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه المصارف نحو المسار الأفضل والصحيح.

أولاً: تعريف وخصائص الأداء المالي

تعددت واختلفت تعريف الأداء المالي لاختلاف وجهات نظر الباحثين، إلا أنها لها نفس المفهوم أو الهدف، فهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه: " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الأصول، المطلوبات وصافي الثروة" (طالب والمشهداني، 2011، ص 67) ليعرفه البعض الآخر على أنه: "مفهوماً ضيقاً لأداء العمل حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمنشأة" (Vankatraman & Ramanujan, 1986, P.803، وبأنه: "مؤشر لمدى مساهمة الأنشطة في خلق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف" (عبد الرحمن، 2020، ص 25)، ليعرفه كل من **Miller & Bromily** على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادر على تحقيق أهدافها" (بضياف وآخرون، 2018، ص 551).

أما فيما يخص الأداء المالي للمصارف فهو يعد من المؤشرات المستخدمة في قياس نجاح المصارف من حيث العائدات المالية، وتقييم الاستثمار ورصد السلامة العامة للقطاع المصرفي، ولقد عرفه العديد من الباحثين على أنه: " انعكاس للمركز المالي للمصرف المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلاً عن قائمة التدفقات النقدية التي تصور حالة حقيقية عن أعمال المصرف لفترة زمنية معينة" (طالب والمشهداني، 2011، ص 68)، وأنه: "مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف" (الربيعي وراضي، 2013، ص 146).

مما سبق يمكن تعريف الأداء المالي على أنه جزء لا يتجزأ من الأداء العام للشركة، حيث يتضمن دراسة وتحليل النتائج المالية الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية للشركة، والتي تعطي صورة واضحة عن صحتها المالية، وقدرتها على تحقيق الربحية، وإدارتها لمواردها المالية والبشرية بكفاءة.

من خلال العرض السابق للتعريفات الخاصة بالأداء المالي يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص المتعلقة بهذا المفهوم هي (الخطيب، 2010، ص ص 45-46):

- الأداء المالي أداة تحفيز لاتخاذ قرارات استثمارية واعية مبنية على تحليل البيانات، حيث يتوجه المستثمرين للاستثمار في الشركات الناجحة ذات المؤشرات المالية المميزة؛
- يوفر الأداء المالي صورة واضحة عن الوضع المالي الحالي للشركة؛
- يعتبر أداة لتحديد ومعالجة الثغرات والانحرافات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة؛

- يشجع الأداء المالي الإدارة على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء مستقبلي أفضل؛
- يساهم في تعزيز ثقافة الأداء والمسؤولية داخل الشركة؛
- يعد الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف الشركة على المدى القصير والطويل.

ثانيا: أهمية وأهداف الأداء المالي

يمكن للشركات تحسين عملياتها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية والمالية المتغيرة، من خلال فهم أهمية وأهداف الأداء المالي.

1. أهمية الأداء المالي

- تتبع أهمية الأداء المالي من دوره المحوري في العديد من الجوانب، منها:
- قياس مدى نجاح الشركات، من خلال تقييم أداءها وتحديد جوانب القوة والضعف؛
 - توفير معلومات للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية والمالية الملائمة؛
 - مراقبة السيولة وإعداد الموازنة السنوية؛
 - التعزيز من مستوى الشفافية داخل الشركة، مما يزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة؛
 - رفع العوائد وخفض التكاليف؛
 - تقييم أساليب الرقابة الفعالة على أداء الشركة؛
 - المساهمة في تحديد المخاطر المالية المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة (عفيف والفار، 2012، ص 28).

كما برزت أهمية الأداء المالي في القطاع المصرفي في الجوانب التالية (فنور وبوعروج، 2021، ص ص 550-551):

- تقييم ربحية المصرف وتحسينها لتعظيم قيمته وثروة المساهمين؛
- تقييم سيولة المصرف لتحسين قدرته على الوفاء بالالتزامات؛
- تقييم تطور نشاط المصرف لمعرفة كيفية توزيع مصادره المالية؛
- تقييم المديونية لمعرفة مدى اعتماد المصرف على التمويل الخارجي؛
- تقييم حجم المصرف لتزويد مستخدمي البيانات المالية بمجموعة من الميزات ذات أبعاد مالية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية.

2. أهداف الأداء المالي

يهدف الأداء المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تعزيز استدامة الشركة ونجاحها، منها (عفيف والفار، 2012، ص 28):

- تقييم الأداء المالي والنقدي للشركة؛
- تحديد الانحرافات في الأداء المحقق مقارنة بما كان مخططاً له وتشخيص الأسباب؛
- تمكين المستثمر من متابعة وفهم نشاط الشركة وطبيعته؛ والظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم؛
- مساعدة المستثمر في إجراء التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بينها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن أوضاع الشركات.

المطلب الثاني: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

يتطلب تحقيق الأداء المالي الفعال للمصارف فهما عميقاً لمجموعة من المعايير المالية التي تساهم في قياس الأداء، بالإضافة إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذه المعايير.

الفرع الأول: معايير الأداء المالي

إن الوصول إلى رقم معين لا يحمل أي دلالة للمحللين الماليين ما لم يتم مقارنته بأرقام أخرى بهدف فهم الوضع المالي للمصرف، في هذا الصدد نجد مجموعة من المعايير التي يمكن ذكرها، منها (طالب والمشهداني، 2011، ص ص 73-74):

أولاً: المعايير التاريخية

تعتمد هذه المعايير على مؤشرات مالية تاريخية للمصرف تمتد لسنوات سابقة، وتستمد أهمية هذا المعيار من قدرته على إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمصرف والكشف عن مواضع القوة والضعف، وتوضيح وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك بهدف الرقابة على السنة الحالية وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، فضلاً عما تقدم لهذا المعيار فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية، ومع ذلك يواجه هذا المعيار بعض النقد، حيث يفتقر إلى القدرة على مقارنة الوضع المالي للمصرف مع أوضاع بقية المصارف، كما يعاني من عدم الدقة، خاصة في حالة توسع المصرف أو إدخال خدمات جديدة ومبتكرة.

ثانياً: المعايير القطاعية (الصناعية)

تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات المصرفية في نفس القطاع، حيث يتم مقارنة النسب المالية للمصرف بالنسب المالية لبقية المصارف الأخرى، ويعاب على هذا المعيار عدم دقته لأنه يقدم مقاييس موحدة للقطاع أو الصناعة، دون أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة لكل مصرف بشكل فردي، إلا أن هذه المعايير تعتبر مفيدة بدرجة كبيرة في عملية التحليل المالي لأنها تستمد بياناتها من نفس القطاع.

ثالثاً: المعايير المستهدفة

تشير المعايير المستهدفة إلى المعايير المعتمدة على الخطط المستقبلية للمصرف المبنية على نتائج الماضي، وهذه المعايير يستخدمها المحلل أو الإدارة للتحقق من مدى تطبيق الخطط الموضوعية، حيث يقوم المحلل المالي بمقارنة المعايير المخططة مع النتائج المحققة، ومن ثم يحدد ما إذا كانت هناك أي انحرافات، بناء على ذلك، يمكن للمصرف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

رابعاً: المعايير المطلقة

يقصد بها القيم أو المعدلات المتعارف عليها في مجال التحليل المالي، وبمعنى آخر، يشير المعيار المطلق إلى وجود خاصية محددة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة تكون مشتركة بين جميع المصارف، تستخدم لقياس التقلبات الواقعية، وتعد هذه المعايير أقل أهمية والأضعف مقارنة بالمعايير الأخرى، بسبب ضعف قبولها من قبل المالىين كمؤشر موثوق للمقارنة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي قد تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، ومن أجل تحسين الأداء، قامت العديد من الدراسات بالبحث في هذه العوامل لتعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أولاً: العوامل الداخلية

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في النقاط التالية (الخطيب، 2010، ص 48-51)

1. الهيكل التنظيمي

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات (المصارف) وأعمالها؛ وهو يؤثر على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المطلوبة، وتحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات المالية ومدى توافرها مع الأهداف المالية المحددة، ومدى قدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة؛

2. المناخ التنظيمي

يقصد به مدى وضوح التنظيم داخل الشركة، وفهم العاملين لعلاقة أهداف الشركة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي؛ فعندما يكون المناخ التنظيمي مستقرًا، فإنه يساهم بشكل ملحوظ وإيجابي في ضمان سلامة الأداء المالي، كما يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المالية وتسهيل تدفقها بين مختلف الفروع والمصالح، مما يعزز الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي يحسن الأداء المالي؛

3. التكنولوجيا

هي عبارة عن الأساليب والمهارات الحديثة المعتمدة في الشركات (المؤسسات المصرفية) لتحقيق الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج، وتكنولوجيا التحسين المستمر... الخ؛ يتعين على الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لأعمالها والتي يجب أن تتسجم مع أهدافها الرئيسية والتكيف معها واستيعاب مستجداتها، وتعديل الأداء وتطويره بهدف الموازنة بين التقنية والأداء المالي، فالتكنولوجيا تعمل على تعزيز شمولية الأداء بتغطيتها لجوانب متعددة من القدرة التنافسية، وخفض التكاليف والمخاطرة، والتنوع، بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية؛

4. الحجم

يؤثر حجم الشركة وتصنيفها على الأداء المالي بطرق مختلفة، من جهة، يمكن أن يؤثر سلبا، فقد يشكل كبر حجم الشركة عائقا للأداء المالي، حيث تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، مما قد يؤدي إلى انخفاض فعالية الأداء، ومن جهة أخرى، يمكن أن يكون لهذا الحجم تأثيرا إيجابيا، حيث تتطلب الشركات ذات الحجم الكبير عدد كبير من المحللين الماليين، مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي، وهذه الحالة هي الأكثر واقعية، حيث تستفيد الشركات الكبيرة من التحليل المالي الدقيق لتحسين أدائها المالي.

كما يمكن إضافة بعض العوامل الداخلية التي قد تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، نذكر منها (بضياف وآخرون، 2018، ص ص 552-553):

1. أرباح أو خسائر القروض

تلعب عمليات الائتمان الممنوحة من قبل المصارف دورا كبيرا في تحديد ربحيته، نظرا لكبر حجم الموارد الموجهة نحو هذه العمليات، إذ تعتبر القروض من الأنشطة الأساسية للمصارف التجارية، وهي من المصادر الرئيسية لتحقيق الأرباح، لذلك تحرص المصارف دائما على مراقبة مستوى توظيفها للودائع في شكل قروض، من خلال التحكم بنسبة الائتمان لديها، وذلك لأن عمليات الائتمان قد تؤثر سلبا على ربحية المصارف عندما يعجز المقترضون عن سداد القروض، مما يؤدي إلى تكبد الخسائر؛

2. السيولة

تلعب السيولة دورا حيويا في استقرار وربحية المصارف؛ والسيولة تشير إلى قدرة المصرف على مواجهة التزاماته بشكل فوري؛ إذ تعتبر عنصرا أساسيا يساعد المصرف على تجنب الخسائر التي قد تتجم

عن ضرورة تصفية بعض أصوله غير السائلة، بذلك، تمثل السيولة عنصر حماية وأمان على مستوى المصرف، مع الحفاظ على قدرة الجهاز المصرفي على تلبية طلبات الائتمان من العملاء، أي عدم الاحتفاظ بسيولة عالية مما قد يؤدي إلى تقليل الأرباح المحتملة على المدى القصير؛

3. توظيف الموارد

توجه المصارف التجارية الجانب الأكبر من مواردها المالية للاستثمار في القروض والأوراق المالية كونهما يعتبران من أهم مجالات الاستثمار للمصرف التجاري، فكلما زادت نسبة الموارد المستثمرة في هذه الأصول، زادت ربحية المصرف التجاري، نظرا إلى أن الدخل الناتج عنهما يعتبر المصدر الأساسي لإيرادات المصرف وخاصة الدخل الناتج من القروض.

ثانيا: العوامل الخارجية

تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:

1. السوق

يؤثر السوق في الأداء المالي من خلال قانوني العرض والطلب، ففي حالة انتعاش السوق وازدياد الطلب سيتأثر الأداء المالي بالإيجاب، نتيجة ارتفاع أسعار السلع والخدمات، التي تسهم في زيادة الإيرادات والأرباح، وبالتالي تحسن الأداء، أما في الحالة العكسية فسلاحظ تراجع في الأداء المالي؛

2. المنافسة

المنافسة تعد سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي للشركات الاقتصادية، فمن جهة تشكل دافعا لتعزيز الأداء المالي، فالشركة عندما تواجه تداعيات المنافسة تسعى جاهدة لتحسين سمعتها ووضعها المالي بهدف مواكبة هذه التداعيات، أما من جهة أخرى، إذا كانت الشركة غير قادرة على المنافسة أو مواجهتها بفعالية، فإن وضعها المالي سيتأثر سلبا، مما يؤدي إلى تدهور الأداء المالي؛

3. الأوضاع الاقتصادية

تؤثر الأوضاع الاقتصادية العامة، بما في ذلك طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة والمناخ الاستثماري، على الأداء المالي للشركات بطرق مختلفة، ففي فترات الأزمات أو التضخم، يكون التأثير

سلبيا على الأداء المالي، بالمقابل، عندما يرتفع الطلب الكلي أو تقدم الدولة دعما للإنتاج، فإن ذلك يعزز الأداء المالي بشكل إيجابي (ناظم، 2009، ص ص 136-138).

4. العوامل السياسية والقانونية

تعد العوامل السياسية والقانونية من أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الشركات والمؤسسات المصرفية بشكل كبير، فأى تغير فيها قد يخلق فرص كما قد يولد مخاطر، لذلك، من المهم بالنسبة لهذه الشركات أن تراقب عن كثب التطورات السياسية والقانونية، وأن تتخذ الخطوات اللازمة للتكيف مع هذه التطورات والتخفيف من مخاطرها، من بين هذه العوامل نجد الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية، وضوح التشريعات والقوانين (النوي، 2017، ص 78)، فبالنسبة للمؤسسات المصرفية وبالإضافة للتشريعات القانونية هناك الضوابط المصرفية المتمثلة في تعليمات الجهات الرقابية التي تهدف إلى ضبط الأداء المصرفي للمحافظة على سلامته المالية وحماية أموال المودعين، والتي يترتب عليها التزامات إضافية على بعض المصارف، تتمثل في القيود على حركة وحجم التسهيلات والاحتفاظ بقدر أكبر من السيولة وتكوين المخصصات الإضافية وغيرها، ما قد يؤثر سلبا على أدائها المالي (بضيايف وآخرون، 2018، ص 552).

5. العوامل الاجتماعية والثقافية

وهي كل القوى المرتبطة بالمجتمع والمؤثرة في نشاط المنظمة، كالعادات والتقاليد السائدة والمعتقدات الاجتماعية التي يؤمن بها الأفراد، ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد، خاصة في التعامل مع طبيعة الأنشطة المصرفية، والخدمات التي تقدمها المصارف (زرنوح، 2017، ص 42).

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمصارف

تعد عملية تقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية من أهم الأدوات التي تساعد الشركات على قياس مدى تحقيقها للأهداف المحددة وفهم وضعها المالي، من خلال كشف الانحرافات في الأنشطة والمشكلات المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وتعزيز النمو.

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء المصرفي

تعد عملية تقييم الأداء المالي للمصارف والشركات ككل ذات أهمية كبيرة لتحقيق الكفاءة المصرفية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والوصول إلى أعلى عائد بأدنى مخاطرة وبأقل التكاليف، كما أن تقييم الأداء يعتبر وسيلة لتحقيق غاية معينة وليس هدفا نهائيا بحد ذاته.

أولاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

أصبح تقييم الأداء اليوم من الركائز الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة تتسم بالديناميكية، لذلك سنحاول في هذا الجزء من الدراسة التطرق إلى كل من مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي في المصارف.

1. مفهوم تقييم الأداء المالي

اهتم العديد من الباحثين والإداريين والمستثمرين بتقييم الأداء لما له من تأثير مباشر على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وفيما يلي بعض المفاهيم التي وردت حول عملية تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا، وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين" (فهد، 2009، ص 24).

كما ينظر إلى عملية تقييم الأداء المصرفي بأنها: "مجموعة من الإجراءات التي تقارن بها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة، بقصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف المحددة لتقدير مستوى فعالية الأداء؛ كما يقارن عناصر مدخلات النشاط بمخرجاته للتأكد من أن النشاط المصرفي قد تم بدرجة عالية من الكفاءة" (زيود وآخرون، 2005، ص 15).

مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء المالي بأنه عملية مراجعة وتحليل الأداء الحالي ومقارنته بالأهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً، باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب لتحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في العمل.

ومنه فإن من خصائص عملية تقييم الأداء أنها ذات طابع إداري ورسمي، وعملية إيجابية تهدف ليس فقط إلى كشف العيوب في الأداء، وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة في المصارف، تتسم بالدقة والشمولية، الاستقلالية والموضوعية، مما يعزز من فهم الأداء المالي واتخاذ القرارات المناسبة، التي تؤدي إلى تحسين الأداء في المستقبل.

2. أهمية تقييم الأداء المالي

تبرز أهمية عملية تقييم الأداء في المصارف التجارية من خلال ما أورده الباحثون فيما يلي:

- يساعد في قياس مدى تنفيذ الأهداف المخطط لها، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفة، والكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول، مما يعزز استمرارية المصرف في العمل؛
- يظهر تطور المصرف من خلال مقارنة النتائج عبر فترات زمنية مختلفة ومع المصارف المماثلة، مما يساعد في تحديد التقدم أو التراجع؛
- يبرز المركز الاستراتيجي للمصرف ضمن قطاعه، مما يتيح تحديد الأولويات والتغييرات الضرورية لتحسين هذا المركز؛
- يساعد في الكشف عن مدى توافق الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة مع البيئة التنافسية للمصرف؛
- يوفر نظرة شاملة لمختلف المستويات الإدارية حول أداء المصرف، وسبل تعزيزه؛
- يشجع المنافسة بين أقسام المصرف المختلفة، مما يساهم في تحسين الأداء العام؛
- يقدم إيضاحاً للعاملين حول كيفية أداء مهامهم بفعالية، مما يوجه الجهود لتحقيق أداء ناجح يمكن قياسه وتقييمه؛
- يعزز تحقيق الأهداف المخططة، ويؤدي إلى نظام فعال للاتصالات والحوافز؛
- يكشف عن مدى مساهمة المصرف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق عوائد بأقل التكاليف وتقليل الفاقد من الوقت والجهد والمال (فهد، 2009، ص ص 28-30).

- يساعد في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل، مع التركيز على تعظيم القيمة الحالية للمصرف؛
- يساهم في متابعة كيفية استخدام المصرف لموارده المتاحة، والتأكد من عدم وجود هدر أو ضياع، ويعزز الطموح لتحقيق أهداف أوسع من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية (لعشوري، 2018، ص 5).

ثانياً: أهداف ومراحل تقييم الأداء المالي

يعتبر التقييم المالي للمصارف أداة إستراتيجية لا غنى عنها لتحقيق الأداء المالي المتميز والاستدامة؛ فمن خلال فهم أهداف التقييم المالي وتنفيذ مراحله بفعالية، يمكن للمصارف تحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها على تحقيق النمو والتنافس.

1. أهداف تقييم الأداء المالي

لعملية تقييم الأداء جملة من الأهداف، نذكر منها:

- قياس أداء المصرف من خلال تحليل النتائج المالية الحالية، مما يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف المالية المحددة؛
- إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات حول الأداء، تساهم في صياغة السياسات وإعداد الدراسات والبحوث المستقبلية لتحسين الأداء ورفع كفاءته؛
- تحديد مواطن الخلل والضعف في نشاط المصرف وإجراء تحليل شامل لها مع توضيح مسبباتها، بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها والعمل على تجنب الأخطاء مستقبلاً؛
- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصرف للأجهزة الرقابية، مما يسهل عملها ويمكنها من متابعة نشاط المصرف بشكل شامل ومستمر لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق (طالب والمشهداني، 2011، ص 77).
- تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم؛
- توجيه الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية بشكل أكثر دقة؛
- التأكد من أن المصرف يسير نحو تحقيق الأهداف المحدد له في قانون تأسيسه أو نظامه الداخلي (النوي، 2017، ص 89).

2. مراحل تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية بمراحل متعاقبة يمكن توضيحها فيما يلي (فهد، 2009، ص 33):

- **جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** يتم في هذه المرحلة جمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بالمصرف موضوع التقييم، من مصادر متعددة مثل التقارير السنوية، القوائم المالية، والسجلات الداخلية، البيانات والإحصاءات لعدة سنوات سابقة، والبيانات المتعلقة بأنشطة المصارف المشابهة، كل ذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تدعم عملية التقييم؛

- **مرحلة دراسة وتحليل البيانات والإحصاءات:** يتعين في هذه المرحلة توفر درجة معينة من مستوى الوثوقية في البيانات، فيتم تحليلها باستخدام أدوات وأساليب تحليلية متقدمة مثل التحليل الأفقي والرأسي، تحليل النسب المالية، وتحليل التدفقات النقدية، ويمكن حتى الاعتماد على تقرير مدقق الحسابات المستقل؛

- **إجراء عملية تحليل النتائج وتقييم الأداء:** يتم ذلك باستخدام النسب والمؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء المصرف التجاري، لتفسير نتائج التحليل وتحديد مدى تحقيق الأهداف المالية ومعرفة أسباب الانحرافات عن الأهداف المحددة، كما تساعد هذه المرحلة في فهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي وتحديد مجالات التحسين المحتملة؛

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** بناء على النتائج المستخلصة، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء المالي؛ تشمل هذه الإجراءات تعديل السياسات المالية، إعادة تخصيص الموارد، وتحسين العمليات المالية؛

- **متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات والتقييم المستمر:** يتم ذلك من خلال المتابعة المستمرة لتقييم تأثير الإجراءات التصحيحية بعد توزيع نتائج التقييم على مختلف الإدارات داخل المصرف لضمان تحقيق الأهداف المالية المرجوة، كما تعتبر هذه المرحلة حيوية لضمان استدامة التحسينات المالية وضمان مرونة المصرف في مواجهة التحديات المستقبلية.

الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي للمصارف

لتقييم أداء المصرف وتحليل مركزه المالي وربحيته بشكل سليم ومتكامل، يتم الاعتماد على مجموعة من النسب أو المؤشرات المختارة بدقة وموضوعية؛ حيث تعمل هذه المؤشرات كأداة تشخيصية أساسية ضمن أدوات التحليل المالي، والذي يعد الخطوة الأولى في عملية قياس الأداء؛ ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالمؤشرات المالية عند الباحثين والكتاب، فمنهم من عرفها على أنها: "تعبير حسابي بسيط للعلاقة بين عنصر وآخر، بمعنى أن ينظر إلى كل عنصر كنسبة من عنصر آخر" (لطي، 2007، ص 109)، كما عرفت على أنها: "محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للمنشأة لذا فهي تزود الأطراف المعنية بفهم أفضل لظروف المنشأة فيما إذا اعتمدوا على تحليل كل معلومة على حدى" (هندي، 1996، ص 45).

والمؤشرات المالية تتميز بمجموعة من الخصائص، تجعلها قادرة على تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية بكفاءة، من أهمها:

- البساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد، حتى يمكن فهمها وتطبيقها وتفسير نتائجها بصورة سليمة وواضحة وخالية من الخطأ (فهد، 2009، ص 54).
- قابلة للقياس؛
- محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار (مازن، 2007، ص 380).
- شاملة، حيث تغطي جوانب متعددة من الأداء المالي للمصرف مثل السيولة، الربحية والجودة الائتمانية...؛

- تساعد في التنبؤ بالأداء المستقبلي بناء على الاتجاهات الحالية والتاريخية؛
- تعتمد على بيانات مالية دقيقة من القوائم المالية للمصرف، ما يجعلها أداة موثوقة لتحليل الأداء؛
- تعتمد على معايير محاسبية ومالية موحدة، مما يجعلها قابلة للمقارنة على فترات زمنية وبين مؤسسات مصرفية متعددة (فهد، 2009، ص ص 55-56).

كما أضاف باحثون آخرون خصائص أخرى هي:

- ضرورة وجود علاقة وثيقة بين عناصر النسبة كي تكون معبرة ولها مدلول منطقي؛

• أن يكون هناك ارتباط واضح بين الهدف من التحليل المالي وبين النسبة المالية المستخدمة (أبو زيد، 2009، ص 125).

وفيما يلي أهم النسب المالية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في تقييم الأداء المالي المصرفي:

أولاً: نسب الربحية

تعد الربحية هدفاً أساسياً للمصارف ومقياساً حيوياً للحكم على كفاءتها، سواء كان ذلك على مستوى المصرف ككل أو على مستوى الأقسام بشكل منفصل، والربحية تعكس العلاقة بين الأرباح التي يحققها المصرف والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح (الساعدي، 2015، ص 360)، ومن أهم نسب الربحية ما يلي:

1. نسبة العائد على الأصول (ROA)

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة إدارة المصرف في استخدام الموارد المتاحة وفعاليتها في توليد الربح من استثماراته بغض النظر عن طريقة تمويل هذه الاستثمارات سواء كانت ذاتية أو عن طريق الاقتراض، وتعد هذه النسبة من أفضل النسب التي تستخدم لقياس ربحية المصرف (عثمان، 2013، ص 246)، فهي تقيس نصيب كل وحدة من الأصول من صافي الربح، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان أحسن، وتقاس وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة العائد على الأصول} = \text{صافي الدخل} \div \text{إجمالي الأصول} \times 100$$

2. نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE)

تعد نسبة العائد على حقوق الملكية مقياساً لتقييم قدرة المصرف على تحقيق عائد مالي من استثمارات المساهمين في المصرف، بعبارة أخرى، تعبر هذه النسبة عن مقدار العوائد التي يحققها المصرف لكل دينار مستثمر من أموال المساهمين (حقوق الملكية)، ويمكن حسابها وفق الصيغة التالية (حبيب، 2018، ص 18):

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الدخل} \div \text{إجمالي حقوق الملكية} \times 100$$

وتكون هذه النسبة مؤشراً جيداً للمصرف إذا كانت نسبة النمو في الأرباح أكبر مع استثمار أقل.

3. مضاعف حق الملكية (EM)

المعروف أيضا بمضاعف الرفع المالي، والذي يعكس عدد المرات التي يتضاعف فيها العائد على الأصول نتيجة للرفع المالي، وتشير هذه النسبة إلى قدرة القرارات المالية التي تتخذها إدارات المصارف بشأن استخدام القروض في هيكلها المالي، أي التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية؛ ويوضح هذا المضاعف مدى انخفاض أصول المصرف الإجمالي قبل أن يتأثر وضع دائني المصرف فيه، وتحسب وفق الصيغة التالية (الأسدي والموسوي، 2012، ص ص 221-223):

$$\text{مضاعف الملكية} = \text{إجمالي الأصول} \div \text{إجمالي حقوق الملكية} \times 100$$

4. نسبة العائد على الأموال المتاحة

تستخدم هذه النسبة لقياس مدى قدرة المصرف على توليد عوائد من الموارد المالية المتاحة له، والمتمثلة في حقوق الملكية والودائع (التجاني وشعوبي، 2015، ص 34)، ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة العائد على الأموال المتاحة} = \text{صافي الدخل} \div \text{حقوق الملكية} + \text{الودائع} \times 100$$

5. نسبة صافي هامش الفائدة (NIM)

تستخدم هذه النسبة في تقييم قدرة المصرف على إدارة مخاطر معدل الفائدة، حيث تقيس صافي العائد من الفائدة على الأصول المولدة للدخل (التجاني وشعوبي، 2015، ص 34)، ويمكن حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة صافي هامش الفائدة} = \text{دخل الفائدة} - \text{مصاريف الفائدة} \div \text{الأصول المولدة للدخل (الاستثمارات + القروض)} \times 100$$

6. نسبة العائد للسهم الواحد

تقيس هذه النسبة حصة كل سهم من صافي الدخل بعد الفوائد والضرائب المتحققة في نهاية كل سنة مالية، لذلك تعتبر مؤشرا هاما من مؤشرات الأداء، حيث توفر معلومات إضافية لمستخدمي القوائم

المالية، تساعدهم في اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية، ويمكن قياسها بالنسبة التالية (العلي، 2013، ص 113):

$$\text{نسبة العائد للسهم الواحد} = \text{صافي الأرباح بعد الضريبة} \div \text{عدد الأسهم العادية} \times 100$$

على الرغم من تعدد المؤشرات والنسب المالية المستخدمة في قياس الربحية، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت تحليل العلاقة بين الحوكمة والأداء، والتي ركزت على الأداء المصرفي بشكل مستقل، غالباً ما اقتصرت على استخدام نسبتين فقط من نسب الربحية لتقييم أداء المصرف، هما نسبة العائد على الأصول ونسبة العائد على حقوق الملكية، حيث تعتبران مفيدتان بشكل كبير عند مقارنة الأداء بين المصارف (الربيعي وراضي، 2011، ص 85).

ثانياً: نسب السيولة

تستخدم نسب السيولة لتقييم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية قصيرة الأجل (طلبات السحب من قبل المودعين والقروض المطلوبة)، وتعتبر هذه النسب ضرورية لضمان استقرار المصرف وسلامته المالية، من أهمها:

1. نسبة السيولة القانونية (SLR)

تستخدم هذه النسبة ضمن قواعد الرقابة على المصارف من قبل المصرف المركزي، من خلال تحديد نسبة ونوع الأموال السائلة التي يجب أن يحتفظ بها المصرف التجاري لمواجهة طلبات السحب المفاجئة من قبل المودعين؛ تحسب وفقاً للمعادلة التالية (هندي، 1996، ص 417):

$$\text{نسبة السيولة القانونية} = \text{الأرصدة النقدية} + \text{الأرصدة شبه النقدية} \div \text{إجمالي الودائع} \times 100$$

2. نسبة القروض إلى الودائع (LDR)

وتعرف أيضاً بنسبة التوظيف، وهي تقيس نسبة القروض التي منحها المصرف إلى الودائع التي تلقاها، وتساعد هذه النسبة في تقييم مدى استخدام المصرف لودائعه في منح القروض، وتحسب وفقاً للصيغة التالية (طالب والمشهداني، 2011، ص 85):

$$\text{نسبة القروض إلى الودائع} = \text{إجمالي القروض} \div \text{إجمالي الودائع} \times 100$$

3. نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول

تقيس هذه النسبة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في المصرف، وزيادة هذه النسبة تعني توافر أرصدة نقدية غير مستثمرة لدى المصرف، مما يقلل العائد النهائي المتوقع، بينما انخفاض النسبة عن معدلاتها النمطية يشير إلى أن المصرف قد يواجه أخطارا متعددة مثل خطر السحب وخطر التمويل، وتحسب النسبة كالتالي (فهد، 2009، ص 63):

$$\text{نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

4. نسبة تغطية السيولة (LCR)

تستخدم هذه النسبة لتحديد قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية خلال فترة زمنية قصيرة، عادة 30 يوما، من خلال الأصول السائلة عالية الجودة، ويجب أن لا تقل هذه النسبة عن 100%، وتصاغ النسبة على النحو التالي (طبييل وبومدين، 2018، ص 116):

$$\text{نسبة تغطية السيولة} = \frac{\text{الأصول السائلة عالية الجودة}}{\text{صافي التدفقات النقدية المتوقعة خلال 30 يوم}} \times 100$$

5. نسبة صافي التمويل المستقر (NSFR)

تهدف هذه النسبة إلى تعزيز استقرار التمويل في الأجل الطويل من خلال التأكد من أن المصرف يمول أنشطته بأصول وخصوم مستقرة، ويجب أن لا تقل هذه النسبة عن 100%، وتصاغ هذه النسبة على النحو التالي (طبييل وبومدين، 2018، ص 116):

$$\text{نسبة صافي التمويل المستقر} = \frac{\text{الموارد المستقرة المتاحة لمدة سنة}}{\text{التمويل المطلوب المستقر لمدة سنة}} \times 100$$

ثالثا: نسب كفاية رأس المال

تعرف كفاية رأس المال بقدرة المصرف على امتصاص الخسائر الناتجة عن عمليات الائتمان والاستثمار من خلال حقوق الملكية المتاحة لأصحاب المصرف، دون التأثير على التزامات المصرف الناشئة من الودائع، وتعرف أيضا بنسب ملاءة رأس المال، حيث تعتبر عملية تقييم الملاءة الائتمانية أمر

مهم للغاية لإظهار مدى سلامة وقوة المركز المالي للمصرف، مما يزيد من ثقة المودعين والمتعاملين معه (قروش وآخرون، 2021، ص 36)، لذا، يجب على كل مصرف الاحتفاظ برأس مال كافي لتغطية مخاطر أنشطته لاعتباره معززا للأداء المالي للمصرف.

1. نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الأصول

تعكس هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على حقوق الملكية في تمويل إجمالي الأصول، والمصرف عادة ما يسعى إلى الحفاظ على هذه النسبة في معدلات ثابتة، لأن ارتفاعها بشكل زائد عن المطلوب قد يؤدي إلى انخفاض نسبة العائد على حقوق الملكية، وتقاس هذه النسبة بتطبيق المعادلة التالية (محصول وموصو، 2019، ص 126):

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

2. نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع

توضح هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على الودائع كمصدر للتمويل، وكذلك قدرته على السداد باستخدام الأموال المملوكة له، وتقاس باستخدام المعادلة التالية (محصول وموصو، 2019، ص 126):

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

3. نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي القروض

توضح هذه النسبة مدى قدرة المصرف على مواجهة المخاطر المتعلقة بعدم استرداد جزء من الأموال المستثمرة، كما تعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض، وتقاس باستخدام المعادلة التالية (هندي، 2000، ص 422):

$$\text{نسبة رأس المال الممتلك إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$$

4. نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمار في الأوراق المالية

تعكس هذه النسبة مدى قدر المصرف على مواجهة حالة الانخفاض في القيمة السوقية للأوراق المالية، وتقاس بتطبيق المعادلة التالية (هندي، 2000، ص 422):

نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمار في الأوراق المالية = رأس المال الممتلك ÷ إجمالي
الاستثمار في الأوراق المالية × 100

بالإضافة إلى هذه النسب لكفاية رأس المال تبرز نسب كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل (نسبة رأس المال إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر) والتي تم التطرق إليها في المبحث السابق.

رابعاً: نسب توظيف الأموال

تهدف هذه النسب إلى تقييم كفاءة المصرف في استخدام الأموال المتاحة له في مختلف المجالات، وذلك في إطار السياسات الائتمانية للمصرف والسياسة المالية والاقتصادية على مستوى الاقتصاد الوطني، وتقيس هذه المؤشرات أداء المصرف في استغلال الأموال المتاحة والعائد الذي حققه نتيجة الاستثمار في كل بند من بنود ميزانية المصرف، ومن أهم هذه النسب ما يلي (السيسي، 2006، ص 257):

1. نسبة توظيف الودائع

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المصرف في توظيف الودائع في استثمارات تحقق عائداً، وتكمن أهمية هذه النسبة في أن الودائع تدفع عنها فوائد صريحة وضمنية، لذلك إذا لم يستغل هذا التوظيف بشكل فعال، فإن ذلك سيؤثر سلباً على صافي الأرباح المتولدة وعلى ثروة الملاك بشكل تبعي، وتقاس هذه النسبة بتطبيق المعادلة التالية:

$$\text{معدل توظيف الودائع} = \text{إجمالي الاستثمارات} \div \text{الودائع} \times 100$$

2. نسبة العائد على إجمالي محفظة القروض

يظهر هذا المؤشر نسبة الفوائد التي يحققها المصرف من نشاط الإقراض مقارنة بإجمالي القروض المقدمة، وارتفاع هذه النسبة يدل على تحقيق المصرف لعوائد أكبر؛ وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة العائد على إجمالي محفظة القروض} = \text{الفوائد المحصلة من القروض} \div \text{إجمالي القروض} \times$$

100

3. نسبة العائد على الاستثمار من الأوراق المالية

تظهر هذه النسبة حجم العائد الذي يحصل عليه المصرف التجاري من الاستثمار في الأوراق المالية؛ ويشير انخفاض هذه النسبة إلى تراجع أهمية هذه الاستثمارات، مما يستدعي إعادة النظر في تشكيل محفظة الاستثمارات في الأوراق المالية، وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة العائد على الاستثمار من الأوراق المالية = صافي العائد المحصل من الأوراق المالية ÷

إجمالي الاستثمارات × 100

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بالأداء المالي للمصارف

تستند دراسة علاقة الحوكمة بالأداء على العديد من النظريات ذات الوجهات المختلفة والمتضاربة التي أسفرت عن نتائج تجريبية غير متناسقة حول هذه العلاقة، ولكن أغلبية النظريات والدراسات ترى أن للحوكمة دوراً حيوياً في التأثير على الأداء المالي للشركات من خلال قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الأرباح وتقليل المخاطر والتنبؤ باستمرارية الشركات أو فشلها على المدى الطويل وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لها، ونظرية الوكالة على وجه الخصوص تعتبر مختلف آليات الحوكمة عوامل مهمة تؤثر على الأداء المالي للشركات، حيث ترى أن الشركات ذات الحوكمة الأفضل يجب أن يكون لها أداء أفضل وقيمة أعلى بسبب انخفاض تكاليف الوكالة.

ولقد أكدت دراسة "Alem & All, 2011" لحوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف في نيجيريا خلال الفترة 2005-2010 على وجود علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة والأداء المالي للمصارف النيجيرية الممثل بالعائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول (بن حمين وبحيح، 2020، ص 362)، كما قدم "Daines" دليلاً على تأثير الحوكمة على قيمة المؤسسات المالية من خلال دراسة أجراها على أكثر من 47000 مؤسسة مالية خلال الفترة 1981-1996، أين وجد أن تطبيق الحوكمة يزيد من قيمة المؤسسات المالية، فمن خلال استخدام مقياس **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 بمديري المؤسسات المالية (ثابت وحاج عيسى، 2017، ص 66).

وكما أشرنا سابقاً، إدارة الشركات بما فيها المؤسسات المالية تتم بشكل عام من خلال مزيج من آليات الحوكمة الداخلية والخارجية، لذلك سنحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة توضيح علاقة كل من الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة بالأداء المالي للمصارف.

المطلب الأول: علاقة الآليات الداخلية للحوكمة بالأداء المالي للمصارف

تباينت النظريات والدراسات الميدانية المختلفة حول علاقة وأثر متغيرات الآليات الداخلية للحوكمة على مستوى أداء المصارف خاصة الممثل بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)؛ واستناداً إلى مراجعة الأدبيات حول حوكمة الشركات كعامل محدد للأداء، فإن الآليات الداخلية المحددة التي ورد ذكرها بشكل متكرر على أنها تؤثر على أداء المصارف هي:

الفرع الأول: علاقة مجلس الإدارة بالأداء المصرفي

بالنسبة لمجلس الإدارة الذي يعتبر من بين وسائل الرقابة الأكثر فعالية على مستوى المصرف، لا تزال علاقته بأداء المصرف تشكل قضية أساسية في أدب الحوكمة، فتأثيره يختلف بحسب خصائصه من حيث الحجم، درجة استقلالية أعضائه وازدواجية الوظيفة بمعنى الجمع أو لا بين وظيفتي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، ودور اللجان المنبثقة منه.

أولاً: حجم مجلس الإدارة

يعتبر حجم المجلس عاملاً حاسماً لفعالية الحوكمة المصرفية، كما يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتحقيق فعالية المجلس وتحسين الأداء فلقد ذهبت العديد من الدراسات إلى أن حجم المجلس قد يرتبط إما إيجابياً أو سلبياً بأداء المصرف، ولكن تحديد الحجم المثالي لمجلس الإدارة يبقى محل نقاش مستمر ومثير للجدل في أدبيات حوكمة الشركات والحوكمة المصرفية، فلقد وجد الباحثون الأكاديميون نتائج غير حاسمة ومتباينة حول العلاقة بين حجم مجلس الإدارة والأداء.

فيرى البعض أن المجالس الكبيرة يمكن أن توفر التنوع الذي من شأنه أن يساعد المصارف على الحد من بيئة عدم التأكد وضمان الموارد، حيث يرى كل من "Zahra & Pearce, 1992" أن حجم مجلس الإدارة الكبير يجلب المزيد من المهارات الإدارية ويجعل من الصعب على الرئيس التنفيذي التلاعب بالمجلس، ويشاركهما هذا الرأي "Ahra & Pearce, 1992"، و "Dalton et al, 1999".

حيث يعتبران أن القيمة المضافة للمجلس الأكبر حجما قد تكون أكثر أهمية من زيادة مشاكل الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات، ووجود علاقة إيجابية بين حجم المجلس والأداء، وأكدت هذه النتائج دراسة "Klein, 2002" التي بينت أن المجالس الأكبر حجما قادرة على تعزيز المراقبة الفعالة نظرا لقدرتها على توزيع عبء العمل على عدد أكبر من المراقبين، وبالتالي يمكن أن يؤثر حجم مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف، بالإضافة إلى الدراسة التي قام بها الباحثان "Mehran & Adams, 2003" على عينة تتكون من 35 شركة قابضة مصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية 1986-1999، بينت أن المصارف ذات مجالس إدارة كبيرة الحجم تسجل أداء أفضل من المصارف التي لها مجالس ذات حجم صغير، ودراسة "Pathan, 2009" التي أظهرت وجود تأثير إيجابي بين حجم مجلس الإدارة وأداء المصرف.

على النقيض من ذلك قد يسبب الحجم الكبير مشاكل التنسيق والاتصال واتخاذ القرارات التي تعوق إدارة المصرف، فيرى "Jensen, 1993" أن وجود مجلس إدارة كبير يؤدي إلى مراقبة أقل فعالية بسبب مشاكل التنسيق والرقابة ومنح الرئيس التنفيذي سيطرة مفرطة، كما يمكن أن تكون مجالس الإدارة كبيرة الحجم أقل تشاركية وأقل تماسكا وأقل قدرة على التوصل إلى توافق الآراء (Ferede, 2012, P.27)، ويؤكد ذلك "Bhagat & Black" اللذان يرون أن المجالس الصغيرة تميل إلى التحكم بشكل أكبر في المديرين التنفيذيين للشركة، و"Yermack, 1996" الذي أظهر أن الشركات ذات مجالس الإدارة الصغيرة تتمتع بأداء مالي أكبر، علاوة على ذلك تكشف العديد من الدراسات عن وجود علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة والأداء (Hermalin & Weisbach, 1991, Eisenberg et al, 1998 ; Mak & Yuanto, 2003) ودراسة "Christos & Agoraki, 2007".

ثانيا: استقلالية مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من أعضاء من داخل المصرف وهم ما يعرفون بالأعضاء الداخليين (غير المستقلين)، وأعضاء من خارج المصرف يعرفون بالأعضاء الخارجيين (المستقلين)، بنسب تمثيل متباينة حسب القوانين والأنظمة الداخلية للمصرف، ولكي يضمن على مجلس الإدارة صفة الاستقلالية يجب تغليب عدد الأعضاء المستقلين (الخارجيين) من مجموع أعضاء المجلس الإجمالي، وبالتالي فإن قياس

استقلالية المجلس تعتمد على مدى تفوق الأعضاء المستقلين الخارجيين على عدد الأعضاء غير المستقلين الداخليين (الربيعي وراضي، 2013، ص 118).

أما فيما يخص علاقة استقلالية مجلس الإدارة بالأداء المالي للمصرف فلقد أكدت العديد من الدراسات الأكاديمية بأن وجود الأعضاء المستقلين الخارجيين سيعزز من كفاءة مجلس الإدارة في رقابة المدراء ومساءلتهم، وسيرفع من مستوى أداء المصرف لاعتبار أن هؤلاء الأعضاء سيقدمون إسهامات هامة لمجلس الإدارة والمصرف من خلال جلب أفكار جديدة لاسيما أنهم موضوعيين في تقييمهم للأوضاع وأحرار فيما يبدون من آراء، إضافة إلى تمتعهم بالاستقلالية واستعدادهم لاستبدال المدراء التنفيذيين سيئي الأداء، منها دراسة "Fama & Jensen, 1983" التي أشاروا فيها إلى أن مجلس الإدارة يجب أن يتألف بشكل كبير من الأعضاء التنفيذيين المستقلين، لأن المديرين الخارجيين لديهم الحافز للعمل كمراقبين للإدارة ولأنهم يريدون حماية سمعتهم كصانعي قرار مستقلين وفعالين، ولأنه من غير المرجح أن يعملوا مع المديرين التنفيذيين ضد مصالح المساهمين، فوجودهم يحسن السيطرة ويقلل من تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مباشرة وأكثر فعالية داخل الشركة (Merhoune & Benhalima, 2020, P.580)، إضافة إلى دراسة "Lee & Williams, 2001" التي أجريت على المصارف الأمريكية في أوقات الأزمات والتي أثبتوا من خلالها أن المصارف التي بقيت قادرة على الاستمرار هي التي لديها عدد أكبر من المديرين الخارجيين في مجالس إدارتها، ودراسة "Nam, 2004" التي تنص أن الأعضاء المستقلين هم الأكثر تأثيراً لعملهم على ضمان تطبيق المصارف للقوانين واللوائح الخاصة بنشاطها، وأن المديرين ليس لديهم سلوك انتهازي يضر بمصالح المساهمين (Toumi, 2017, P.159)، والدراسة التي قام بها كل من "Choi & Hasan, 2005" عن مدى تأثير وجود مديرين خارجيين في مجلس الإدارة على أداء مصارف كورية خلال الفترة 1998-2002 والتي أسفرت عن وجود تأثير إيجابي وكبير على الأداء، كما أكد "Alonso & Gonzale, 2006" على وجود علاقة إيجابية بين نسبة المديرين غير التنفيذيين وأداء المصرف.

من ناحية أخرى، ينص العديد من المؤلفين على أن الأعضاء الخارجيين غير قادرين على فهم مدى تعقيد أنشطة المصرف، وأنهم غير أكفاء في ممارسة الرقابة وفي الإشراف على المديرين، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لديهم مصالح متباينة مما قد يؤدي إلى تضارب المصالح بين مجلس الإدارة وفريق الإدارة (Taktak, 2010, P.13)، ولقد أكد ذلك دراسة Yermak (1996) التي أظهرت أدلة على أن

توفر نسبة عالية من المديرين المستقلين يؤدي إلى أداء سيء، ودراسة **Bahgat & Black (2002)** التي أثبتت وجود علاقة سلبية بين نسبة المدراء الخارجيين وأداء الشركة، كما أشار **Klein (2002)** إلى أن النسبة العالية من الأعضاء الخارجيين سيكون لها تأثير سلبي (Basuony et All, 2014, P.180).

علاوة على ذلك، لا تظهر العديد من الدراسات أي دليل على وجود علاقة بين نسبة المديرين غير التنفيذيين وأداء الشركة، فلقد وجد "**Pi & Timme, 1993**" أن كفاءة تكلفة المصارف والعائد على الأصول لا يرتبطان بشكل كبير بنسبة المديرين الداخليين (الخارجيين)، وبالمثل، لا يرى "**Fogelberg & Griffith, 2000**" أي علاقة بين الأداء وتكوين مجلس الإدارة، كما يكشف "**Adams & Mehran, 2003**" أن نسبة المديرين الخارجيين ليس لها أي تأثير على سوق الأوراق المالية والأداء المحاسبي للمصارف.

رغم كل التناقضات السابقة إلا أن التوجه الغالب هو أن المديرين الخارجيين هم أكثر قدرة على فرض الرقابة والحرية في اتخاذ القرارات والتصدي لانحرافات الإدارة التنفيذية، وهو ما نتج عنه تنامي التوجه العالمي والنداء نحو تضمين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة، خاصة أعقاب الانهيارات التي مست العديد من الشركات في مختلف أقطار العالم، وهذا ما نلمسه بوضوح في مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وفي توجيهات لجنة بازل حول تعزيز حوكمة الشركات في المصارف الصادرة سنة 2006، والإصلاحات التي جاء بها قانون **Saboanes*** سنة 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية، وقواعد الإدراج في الأسواق المالية الصادرة عن بورصة أسهم نيويورك (NYSE).

ثالثاً: ثنائية الرئيس التنفيذي (الازدواجية)

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بالحوكمة تشير إلى أهمية الفصل بين أدوار كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي الأعلى، لأن الفصل بين الوظيفتين يرقى بمستوى الرقابة والمساءلة ويقلل من احتمال تركيز السلطة، فوفقاً لنظرية الوكالة، ذكر "**Jensen, 1993**" أن تراكم الوظائف يزيد من تكاليف

* هو قانون فيدرالي في الولايات المتحدة تم تمريره استجابة لفضائح المحاسبة الكبرى في الشركات مثل إنرون وورلدكوم. يهدف هذا القانون إلى حماية المستثمرين من خلال تحسين دقة وموثوقية الإفصاحات المالية التي تقدمها الشركات العامة.

الوكالة ويضعف فعالية مجلس الإدارة ما يؤدي إلى انخفاض الأداء، كما أظهرت الاختبارات التجريبية أن الجمع بين الوظيفتين له تأثير سلبي على فعالية مجلس الإدارة وكذلك على الأداء (Sbai & Meghouar, 2017, P.175)، إضافة إلى ما سبق هناك دراسة "Pi & Timme, 1993" التي أجريت على عينة من المصارف الأمريكية خلال الفترة 1987-1990 والتي توصلت إلى أن التكاليف تميل إلى الانخفاض والعائد على الأصول يميل إلى الارتفاع في المصارف التي يكون فيها الفصل التام بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأعلى، ولقد بينا أن الازدواجية تؤدي إلى تفاقم تضارب المصالح بين المساهمين والمدراء وهذا نتيجة تجميع مساري المراقبة واتخاذ القرار، ما قد سيكون له تأثير سلبي على أداء المصرف، وقد أكد هذه النتيجة "Michra & Nielson, 2000" و "Kamk & Bektas, 2008" الذين وجدوا أن الازدواجية تؤثر سلباً على الأداء.

من ناحية أخرى هناك من يرى أن الازدواجية تسمح بالمعرفة الجيدة لبيئة الأعمال، فهي تعتبر الشركات التي لديها ازدواجية في الرئيس التنفيذي قد تستفيد من وجود قيادة قوية ومتسقة في القمة تساعد على تحقيق النجاح وتحسن من الأداء، إضافة إلى تجنب بعض تكاليف الصراعات بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة (Sridharan & Marsinko, 1997, P.64).

علاوة على ذلك هناك دراسات لم تجد أي علاقة بين الازدواجية والأداء، مثل دراسة "Fogelberg & Griffith, 2000" و "Bektas & Kaymak, 2009" التي لم تجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين ازدواجية الوظائف وأداء المصارف، وأن منح لقب إضافي للمدير لن يؤثر بالضرورة على أداء المصرف.

رابعاً: لجنة التدقيق واجتماعاتها

وفقاً لـ "Jenson & Meckling, 1976" تلعب لجنة التدقيق دوراً مهماً في عملية المراقبة التي يقوم بها مديرو الشركة، فمعظم قرارات مجلس الإدارة الأساسية تنشأ على مستوى اللجنة، كما أنها تعتبر آلية داخلية أخرى للحوكمة لها تأثير في تحسين جودة الإدارة المالية للشركة وبالتالي تحسين أدائها (Ferede, 2012, P.31)، ولقد قام بعض الباحثين بدراسة تأثير لجنة التدقيق على الأداء مثل "Wild, 1994" الذي رأى أن رد فعل السوق كان أكثر إيجابية لبيانات الدخل بعد إنشاء لجنة التدقيق، و "Theodorou, 1998" الذي أثبت أن هيكل اللجان الفرعية لمجلس الإدارة يؤثر بشكل كبير على

الأداء، و"Laing & Weir, 1999" اللذان وجدا أن الشركات التي لديها لجان التدقيق والتعويضات كان أداؤها أفضل، في حين لاحظ "Klein, 1998" أن وجود لجنة التدقيق ليس له أي تأثير على الأداء.

وبالنسبة لعلاقة حجم لجنة التدقيق بالأداء المالي للمصارف، فلقد وجد "Lin et al, 2006" ارتباطا إيجابيا كبيرا بين حجم لجنة التدقيق وإعادة بيان الأرباح، وقد تم توضيح أن وجود حد أدنى معين لعدد أعضاء لجنة التدقيق ذا صلة بجودة التقارير المالية، كما أفاد "Kereboah-Colman, 2007" بوجود علاقة إيجابية كبيرة بين حجم لجنة التدقيق وأداء الشركة، وذلك لاعتبار حجم اللجنة مؤشرا على الجدية المرتبطة بقضايا الشفافية من قبل الشركة، كما أضاف "Aldmen et al, 2011" أن لجان التدقيق الأصغر والتي تتمتع بخبرة أكبر ومؤهلات تعليمية أفضل من المرجح أن ترتبط بأداء الشركة الإيجابي.

كما أظهرت بعض الدراسات علاقة اجتماعات لجنة التدقيق بالأداء، لاعتبار الهدف الرئيسي لاجتماعات اللجنة هو تعزيز الرقابة الداخلية من أجل التطبيق السليم لممارسات الحوكمة، فإن الاجتماعات المتكررة للجنة تتطوي على نظام مراقبة أكثر فعالية وهذا وفقا لـ "Puspitaningrum & Atmini, 2012"، وهو ما يتوافق مع نتيجة دراسة "Yeh et al, 2011" للذين قاموا بدراسة لمدة سنتين متتاليتين 2007-2008 في 20 مؤسسة مالية كبيرة تابعة لمجموعة G8، فأولا درسوا استقلال اللجان على أداء المصارف فأظهرت النتائج أن العلاقة ضئيلة، ثم قاموا بالنظر إلى هذه العلاقة في أوقات الأزمات ليستنتجوا أن تأثير اللجان وخاصة لجنة التدقيق وإدارة المخاطر يكون إيجابيا على الأداء في أوقات الأزمات، بالإضافة إلى دراسة "Kyreboah-Colman, 2008" الذي وجد علاقة إيجابية بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق وأداء الشركة، ودراسة "Al-Mamun, 2014" التي أظهرت أن الاجتماعات المنتظمة للجنة التدقيق تساهم في الحد من مشاكل الوكالة وكذلك عدم تناسق المعلومات في الشركة، ودراسة "Bansal & Sharma, 2016" اللذان أثبتا من خلال دراسة 235 شركة عامة غير مالية بالهند، خلال الفترة 2004-2013، أن تواتر اجتماعات لجنة التدقيق تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة التي تم قياسه بواسطة Tobin's Q؛ فلقد أظهروا أن إدخال خصائص لجنة التدقيق أدى إلى تغيير في العلاقة بين الأداء المقاس بالعائد على الأصول وخصائص مجلس الإدارة؛ وعلى عكس ما سبق أظهر "Mohamed-Saleh et Al, 2007" أن انخفاض عدد اجتماعات لجنة التدقيق يؤدي

إلى تحسين الأداء المالي للشركة لأنه يقلل من التكلفة الإضافية المتكبدة مع كل اجتماع، أما دراسة "Toumi, 2017" فلقد أظهرت أن عدد اجتماعات لجنة التدقيق له تأثير سلبي كبير على أداء المصارف الألمانية، لذا فإن التكرار العالي لهذه الاجتماعات يمكن أن يزيد من تضارب المصالح، ويؤدي إلى تدهور مستوى الأداء، في حين لم يكن لعدد اجتماعات هذه اللجنة أي تأثير على أداء المصارف اليابانية والفرنسية.

الفرع الثاني: علاقة هيكل الملكية بالأداء المصرفي

يتحدد هيكل الملكية من خلال توزيع حقوق الملكية بما يتعلق بالأصوات ورأس المال وأيضا من خلال هوية مالكي الأسهم، لذلك يمكن تعريف هيكل الملكية على أنه درجة الفصل بين الإدارة والملكية مع الأخذ بعين الاعتبار دور كبار المساهمين ودرجة تركيز الملكية وطبيعة الملكية في التأثير على أداء المصرف (التميمي والقيسي، 2012، ص 171).

أما فيما يخص تأثير هيكل الملكية على أداء المصارف والشركات، فلقد أسفرت الدراسات التجريبية بشكل عام عن نتائج متناقضة، حيث يمكن لجانبي المساهمة، تركيز الملكية (تركز رأس المال) وطبيعة المساهمين (المستثمرون المؤسسيون، المساهمين الأجانب، الدولة...)، أن يرتبطا بشكل إيجابي أو سلبي بالأداء المصرفي.

أولاً: علاقة تركيز الملكية بأداء المصرف

إن تأثير تركيز الملكية على أداء المصارف معقد من الناحية النظرية وغامض من الناحية التجريبية، وجدت العديد من الدراسات تأثيرا إيجابيا لتركيز الملكية على الأداء، وذلك لاعتبار المساهمين الكبار أكثر كفاءة في ممارسة الحقوق التي تتيح لهم إدارة المصرف من خلال تمثيلهم المباشر في عضوية مجلس الإدارة، والذي من شأنه تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والخداع ومقاومة السيطرة الإدارية على مجلس الإدارة؛ علاوة على ذلك يميل المساهمون الكبار إلى الإبقاء على استثماراتهم في المصرف لمدة طويلة ونتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات الإستراتيجية التي تنطوي على تطوير أداء المصرف على المدى الطويل دون القرارات المصممة للحصول على المكاسب في المدى القصير، وعلى أساس ذلك يتوقع الباحثون بأن تكون المصارف التي يسود فيها الملكية المركزة أقل عرضة لمشاكل الوكالة وكذلك أقل حاجة لآليات بديلة للرقابة الداخلية (الريبيعي وراضي، 2013، ص 124).

وعلى صعيد الدراسات التجريبية، هناك دراسة "Prowse, 1995" الذي سلم بالجانب الجيد لتركز الملكية مبررا ذلك بأن كبار المساهمين هم أكثر حماسا لمراقبة إدارة المصرف ويستدل بذلك على أن المصارف التي تقدم مستويات منخفضة لتركز الملكية أكثر عرضة للتدخل من قبل الجهات التنظيمية، ودراسة "Spong et al, 1996" التي أشاروا فيها إلى أن العامل الأكثر أهمية والذي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المصارف هو تركيز رأس المال (تركز الملكية)، حيث قام بدراسة 143 مصرفا أمريكيا في الفترة 1990-1994، ووفقا لـ "Alexandre & Paquerot, 2000" المساهمون الذين يمتلكون جزءا كبيرا من رأس المال لديهم مصلحة محددة في الاستثمار وفي السيطرة على إدارة الشركة والحد من مخاطر السلوك الانتهازي من قبل المدير، لأن المكاسب الناتجة عن هذا الإجراء ستعود عليهم إلى حد كبير، وتقدم في هذا الاتجاه "Crespi et al, 2004" الذين لاحظوا خلال الفترة 1989-2000 أن جميع المصارف الإسبانية تنقسم إلى مصارف تجارية مستقلة، ومصارف تابعة (تابعة للشركات القابضة)، ومصارف تعاونية، ووجدوا أن أداءهم المقاس بالعائد على الأصول ROA يزداد عندما تزداد مشاركة كبار المساهمين ويشكل أساسي بالنسبة للفئة الأولى، وكذلك "Caprio et al, 2006" كشفوا أن تركيز الملكية له تأثير إيجابي على أداء المصارف بعد دراسة 244 مصرف من 44 دولة.

ومع ذلك يشير بعض المؤلفين مثل "Pinteris, 2002" إلى وجود علاقة سلبية ولكن غير ذات دلالة إحصائية بين تركيز الملكية وأداء المصارف، وذلك بعد دراسته التي ركزت على القطاع المصرفي في الأرجنتين، و"Villalonga & Amit, 2006" اللذان يرون أنه عند مستويات التركيز العالية ينهار التأثير الإيجابي لآلية الموازنة هذه ويؤدي التركيز العالي إلى ظهور صراع بين المساهمين من الأغلبية والأقلية، فيتشكل صراع الوكالة عندما يتمكن كبار المساهمين من استخدام مراكزهم المهيمنة لانتزاع أرباح خاصة على حساب صغار المساهمين.

وفي نفس الإطار أشار "Timme & Pi, 1993" أن مستوى تركيز الملكية لا علاقة له بالأداء، و"Demestz & Villalonga, 2001" إلا أنه لا يوجد فرق كبير في الأداء بين الشركات ذات رأس المال المشتت وتلك التي يملك رأس مالها أغلبية المساهمين، كما خلص "Lannotta et al, 2007" إلى أن تركيز الملكية لا يؤثر بشكل كبير على أداء المصرف، و"Saunders et al" في دراستهما عن أثر هيكل الملكية على الأداء والمخاطرة في المصارف الأوروبية خلال الفترة 1999-2004 إلى أن ربحية المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المشتتة لا تختلف بدرجة كبيرة عن المصارف ذات هيكل

الملكية المركزة، وأن تركيز الملكية يكون ملازماً لجودة القروض الجيدة ومخاطرة دنيا للموجودات، ومخاطرة دنيا للتعثّر (الريبيعي وراضي 2013، ص 126).

ثانياً: علاقة الملكية الإدارية بأداء المصرف

تشير بعض الدراسات إلى أن الملكية الإدارية تخفف من تكاليف مشكلة الوكالة وتعزز قيمة المصرف، نتيجة تقليل تضارب المصالح لكون بعض الإداريين هم مساهمون، لذلك من المحتمل اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة وعدم الأخذ في الحساب التفكير بالمصالح الشخصية (لعشوري، 2018، ص 156).

كما توصلت الدراسات التجريبية التي تتناول هذه القضية إلى نتائج متباينة، فمثلاً توصلت دراسة "Livienent & Henry, 1980"، و"Faiey et al, 2006" إلى وجود علاقة سلبية بين حصة رأس المال التي يحتفظ بها المساهمين الإداريين وأداء الشركة، وهو يتوافق مع ما جاءت به نظرية حقوق الملكية التي تنظر بشكل سلبي إلى ارتباط الموظفين برأس المال، وعلى العكس من ذلك، ترى نظرية الوكالة، أنها وسيلة لمواءمة مصالح المساهمين ومصالح الموظفين، حيث تعمل ممارسة مشاركة الموظفين على تعديل المفاضلات بين الآليات المختلفة مما يجعل من الممكن تقليل تكاليف الوكالة، وتعزز ظهور تحالف تعاوني بين أصحاب المصلحة (Sbai & Meghouar, 2017 , P.176)، ولقد توصل باحثون آخرون إلى أن هناك رابط إيجابي بين الملكية الإدارية والأداء المالي، بسبب تقارب مصالح المدراء والمالكين، ولكن في نفس الوقت قد تؤدي زيادة الملكية الإدارية إلى الاستحكام والانشغال في أنشطة لا تعظم القيمة، مثل "Meckelinng & jensen, 1976" اللذان افترضوا أنه عندما تترادى الملكية الإدارية فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض النزاعات في المصالح بين المساهمين والمدراء، لأن الملكية الإدارية تحث المدراء على التصرف وفقاً لمصالح المساهمين الآخرين والقيام بمشاريع تعمل على تعظيم والزيادة من قيمة الشركة، وأيدهما "Chang, 1990" و"Mehran, 1999"، ووجد آخرون مثل "Balsi, 1996" و"Trébucq, 2002" أن العلاقة بين مساهمة الموظفين وأداء الشركة هي علاقة محايدة.

ثالثا: علاقة الملكية الأجنبية بأداء المصرف

ركزت العديد من الدراسات التجريبية على تأثير الملكية الأجنبية على أداء المصارف وكانت النتائج غير متوافقة، فهناك دراسات أشارت إلى أن إدخال الملكية الأجنبية داخل المصارف وتقليل القيود القانونية على هذا النوع من الملكية، لاسيما في البلدان النامية، تساعد على خلق قدرة تنافسية للأنظمة المصرفية المحلية مثل دراسة "Claessens & Laeven, 2004"، "Bonaccorsi di Patti & Hardy, 2005"، إضافة إلى دراسة "Bonin et al, 2005" التي أثبتت أن المصارف الأجنبية تجلب المزيد من الخبرة في إدارة المخاطر متأثرة بسياسات الشركة الأم وثقافة أفضل لحوكمة الشركات مما يجعلها أكثر كفاءة؛ كما أن الملكية الأجنبية تحاول أو تطلب من الإدارة العليا أن تتبنى عمليات وإستراتيجيات إدارية معينة مما يؤدي إلى تعظيم العوائد على استثماراتهم، وهذا بالنتيجة يؤدي إلى أداء مصرفي عالي، ويحرص المساهمون الأجانب بكل الطرق على أن لا يتعرضوا للمخاطر المصرفية لذا سوف يوظفون كل ما يملكونه من قدرات ومهارات متنوعة للتعزيز من قدرة المجلس على الرقابة والتوجيه (العلي، 2013، ص 89).

من ناحية أخرى هناك دراسات أشارت إلى أن المصارف المملوكة لجهات أجنبية هي أقل كفاءة من تلك المحلية مثل "Hasan & Hunter, 1996" (1996)، و "Berger et al, 2000".

رابعا: علاقة الملكية الحكومية بأداء المصرف

الشركات التي تكون فيها الحكومة مساهما مسيطرا هي أكثر انتشارا في البلدان النامية، وتكون أكثر اهتماما بالأنشطة الاستثمارية التي تولد القيمة لدعم القطاع الاقتصادي وتحقيق النمو والرفاهية للمجتمع كما لديها الحافز القوي والقدرة المالية على إشراك خبراء مثل محلي الاستثمار للمراقبة ولتدقيق أداء الشركة مقارنة بالمساهمين الآخرين غير الحكوميين (Zulkufly & Hafiz, 2010, P.2200).

وفقا لنظرية الوكالة فإن المصارف العامة أقل كفاءة مقارنة بالمصارف الخاصة بسبب عدم وجود رقابة على السوق المالية مما يدفع مديريها إلى إتباع مصالحهم الخاصة على حساب مصالح المصرف على عكس مديري المصارف الخاصة.

ولقد درست العديد من الدراسات التجريبية تأثير ملكية الدولة على أداء المصارف، منها دراسة "Hu et al, 2004" التي وجدت أن المصارف العمومية دورها محدود في التنمية وهدفها بالدرجة الأولى سياسي واجتماعي؛ ودراسة "Berger et al, 2005" التي أقرت أن المصارف العمومية أصولها ذات نوعية رديئة بمعنى هناك الكثير من الديون غير المستحقة، ومعدل المخاطرة فيها مرتفع وكذلك احتمالات العسر المالي مرتفعة مقارنة بالمصارف الخاصة، ودراسة "Tandelilin et al, 2007" التي ترى أن أداء المصارف المملوكة للدولة يضعف أداء الأنواع الأخرى من المصارف في تنفيذ الحوكمة الجيدة للشركات، حيث لا يمكن اعتبار الدولة مراقبا فعالا في حالة المصارف العامة لأنه عندما تكون الحكومة هي المالك والمنظم يكون هناك تضارب في المصالح بين الدورين، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها "Berger et al, 2006" أين وجد أن الأداء الاقتصادي يتناقص مع زيادة ملكية الدولة لرأس المال في المصارف.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى الأسباب التي يمكن أن تجعل من أداء الملكية الحكومية أداء سيئ، نذكر منها: الحكومة تأخذ في الاعتبار المصلحة الاجتماعية التي قد لا تتوافق مع الربحية، كما أن الحكومة ليست المالك الحقيقي لكنها وكيل للمالكين الحقيقيين وهم المواطنين، ومن ثم ليس هناك مصلحة شخصية لدى القائمين على تلك المؤسسات أن تدار بشكل كفو وبالأصح ليس لديهم أي منافع من الحوكمة الجيدة (Gollakota & Gupta, 2006, P.190).

خامسا: علاقة الملكية المؤسسية بأداء المصرف

وفقا لنظرية الوكالة، يمكن للمساهمين المؤسسيين أن يلعبوا دورا نشطا في حوكمة الشركات، وهناك العديد من الدراسات التي سلمت بالجانب الجيد لوجود المستثمرين المؤسسيين، مثل دراسة "Servaes & McConnell, 1990" التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين المساهمة من قبل المستثمرين المؤسسيين وأداء الشركة التي تم قياسه بواسطة Tobin's Q ، ودراسة "Agrawal & Mandelker, 1992" و "Bathala et al 1994" و "Elyasiani & Mandelker, 2008" الذين وجدوا أن المستثمرين المؤسسيين يؤثران بشكل إيجابي على أداء المصارف، وفي نفس الإطار وجد "Berger & Bonaccorsi di Patti, 2003" من خلال دراسة أجروها على عينة مكونة من 695 مصرف

تجاري أمريكي خلال الفترة 1990-1995، أن المستثمرين المؤسسيين الكبار ينتجون تأثيرات رقابية تقلل من تكاليف الوكالة وتزيد من الأداء.

من ناحية أخرى وجد "Barclay & Holderness, 1991" (1991) و "Shleifer & Vishny, 1997" و "Weinstein & Yafeh, 1998"، أن الملكية المؤسسية ترتبط ارتباطاً سلبياً بأداء المصارف، وأكد هذا الرأي دراسة "Gugong & Bala, 2015" التي أجريت على عينة من المصارف النيجيرية خلال الفترة 2005-2014 والتي توصلت إلى أن الملكية المؤسسية ترتبط ارتباطاً سلبياً مع الأداء المالي للمصارف مقاساً بالعائد على حقوق الملكية.

الفرع الثالث: علاقة تعويضات المدراء التنفيذيين بالأداء المصرفي

تعلقت الأبحاث الخاصة بتعويضات المديرين التنفيذيين بشكل أساسي بمدى مكافأة المديرين بطرق تجعل مصالحهم تتوافق مع مصالح أصحاب شركاتهم. يؤكد "Jensen & Meckling, 1976" على أهمية حل مواءمة الحوافز لمشاكل الوكالة عندما يقترح أن التعويض التنفيذي يجب أن يتم تصميمه بطريقة يمكن أن تقلل من درجة تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، فمن الناحية النظرية، نظام التعويضات الفعال هو الذي يحفز المديرين على التخلي عن سلوكياتهم الانتهازية والتركيز على أنشطة تعظيم القيمة (Zulkufly & Hafiz, 2010, P.2200).

كما يرى "Doucouliagos et al, 2007" أنه لكي يصبح مجلس الإدارة أكثر فعالية في القيام بمهامه، يجب ربط مكافأة أعضاء المجلس بأدائهم، بحيث تكون مكافأتهم نسبة محددة من الأرباح التي يتحصل عليها المصرف، وذلك في حالة ما إذا تحققت هذه الأرباح، ولذلك فإن الأعضاء سيأخذون تعويضاً مقابل خدماتهم في حالة واحدة هي مساهمتهم في تحقيق الأرباح (كلما زادت الأرباح زادت معها مكافأتهم)، وهذا سيكون حافزاً لهم نحو أداء أفضل، كما يرى "Mehran, 1995" أن الشركات التي تتميز بعلاقة موجبة وقوية بين تعويضات المدير التنفيذي الأعلى وأداء الشركة سوف توزع عائد على المساهمين أعلى من عائد الشركات الأخرى التي تمتلك علاقة أقل حساسية بين تعويضات المدير التنفيذي الأعلى وأداء الشركة.

هناك بعض الدراسات التي وجدت علاقة إيجابية بين التعويضات للمديرين التنفيذيين وأداء المصرف مثل دراسة "Marcotte & Thornton, 2008"، "Jensen & Masnotti, 2009"،

و"Curry & Gunter, 2009" اللذان وجدوا أن هناك تأثيراً إيجابياً لتعويضات المديرين التنفيذيين على أداء المصارف، خاصة المصارف ذات الحجم الكبير.

على عكس ما سبق هناك باحثين أثبتوا وجود علاقة سلبية بين تعويضات المديرين التنفيذيين وأداء المصارف مثل "Engelman & Elisiades, 2009" و"Ahmed & Medhat, 2017"، وآخرون مثل "Angeles & Faye, 2010" لم يجدوا أي علاقة بين تعويضات المدير وأداء المصارف.

الفرع الرابع: علاقة التنظيم الاحترازي المقاس بنسبة كفاية رأس المال بالأداء المصرفي

تتم ممارسة تنظيم المصرف المركزي من خلال استخدام النسب المالية المختلفة للمصارف والتي تشمل نسبة كفاية رأس المال (CAR)، مخصص خسائر القروض (LLP)، والقروض إلى الودائع (LTD) وآخرون، ومن بين هذه النسب تعد نسبة كفاية رأس المال للمصارف مؤشراً جيداً لتنفيذ الإدارة الجيدة للشركات (Ashenafi et al, 2013, P.21)، فالرقابة التنظيمية من خلال متطلبات كفاية رأس المال تعتبر بمثابة أداة لآلية الحوكمة التي تساعد على ضمان رأس مال المصارف بشكل جيد، وتقليل المخاطر المصرفية (Zulkafli & Abdul Samad, 2007, P.58).

وهناك بحوث ودراسات عديدة حول علاقة نسبة كفاية رأس المال والأداء المالي للمصارف، منها دراسة "Moody's, 2004" التي هدفت إلى توضيح انعكاسات تطبيق معايير بازل 2 على الأداء المالي للمصارف، والتي توصلت إلى أن مقررات بازل 2 قامت بإحداث تحسينات ذات قيمة عالية على أداء المصارف مما يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في الصناعة المصرفية، وأن تبني المصارف لأدوات ومقاييس متقدمة في إدارة وقياس المخاطر تجعل إدارة المصرف تتوجه نحو الأعمال والأنشطة التي تتولد بها أفضل العوائد الاستثمارية؛ والدراسة التي قام به كل من "Lin et al, 2005" باستخدام بيانات لمصارف تايوان والتي استهدفت العلاقة بين كفاية رأس المال والأداء المالي للمصارف إضافة إلى أثر متطلبات رأس المال على مجالات أخرى، ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية بشكل كبير بين كفاية رأس المال والأداء المالي للمصارف ممثلاً بالعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية، وأهمية متطلبات كفاية رأس المال في إدارة المخاطر لجميع أصحاب المصلحة والحكومة والصناعة المصرفية والمالية.

وهناك دراسة "Rim, 2011" التي بينت أن هذه النسبة تلعب دورا حاسما في تحسين استقرار النظام المالي عن طريق تقليل حوافز الخطر الأخلاقي التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رأس المال وتقليل المخاطرة، مما يؤدي إلى تقليل احتمالية تخلف المصرف عن السداد؛ أما "Binh & Giang, 2012" فيفترض أن يكون للنسبة على المدى القصير تأثير سلبي على أداء المصرف، وذلك لأن الحفاظ على النسبة يوجب على المصارف تقييم جميع القروض المطلوبة بعناية مما يقلل من حجم الائتمان، الذي سيؤثر سلبا على أداء المصرف، إلا أن هذا التأثير السلبي يمكن أن يتحول إلى إيجابي على المدى الطويل عندما ترتفع هذه النسبة إلى مستوى كاف وتحسن الصحة المالية للمصرف، مما يزيد من ثقة الجمهور اتجاه المصرف وبالتالي تحسين الأداء.

وعلى عكس ما سبق هناك من يرى أن متطلبات كفاية رأس المال تقيد من ربحية وأداء المصارف، وذلك لأنه بالرغم من الاحتفاظ برأس مال عال يؤدي إلى تخفيض المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية للمصرف، إلا أنه بالمقابل يقلل من الأثر الإيجابي للرفع المالي وبالتالي يقلل من العائد على حقوق الملكية، كما يؤدي إلى تخفيض قيمة السهم في السوق المالي، بسبب توقع العائد المنخفض من قبل المستثمرين (الرعي وراضي، 2013، ص 110).

المطلب الثاني: علاقة الآليات الخارجية للحوكمة بالأداء المالي للمصارف

ركز البعد الآخر للأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات المصرفية وأدائها على العلاقة بين آليات الحوكمة الخارجية وأداء المصرف، ولأن هناك العديد من الآليات التي تندرج ضمن آليات الحوكمة الخارجية والتي لها علاقة أو تأثير على الأداء المالي للمصارف، سنحاول عرض البعض منها فقط في الجزء التالي من الدراسة.

الفرع الأول: السوق لرقابة الشركات

يعتبر سوق مراقبة الشركات آلية تأديبية بديلة عندما تفشل آليات الحوكمة الداخلية في كبح جماح المديرين الانتهازيين وخلق القيمة للمساهمين، لأن المديرين الذين يشعرون بالتهديد من احتمال فقدان السلطة والسيطرة لديهم حافز أكبر لضمان أن تكون قيمة الشركة عالية بما يكفي لإحباط أي محاولة استحواذ محتملة من قبل المنافسين، كما ينظر إلى سوق الاستحواذ على أنه حل لمشاكل الوكالة.

كما أن التسابق على عمليات الاستحواذ أو الضم أو الدمج يؤدي إلى تقوية حاكمية المصارف من خلال تحسين أداء المصرف من الداخل ومن ثم تقديم المزيد من المكاسب الاقتصادية للخارجيين والمودعين تفوق ما كانت تقدمه وهي ضعيفة الأداء أثناء الإدارة السابقة (الربيعي وراضي، 2013، ص 138).

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من إيجابيات هذه الآلية إلا أن السيطرة العدائية على المصارف قليلة في العديد من البلدان، وهو ما أضعف وظيفة السوق لرقابة الشركات في حالة عدم فاعلية إدارة المصرف (Hagendorff et al, 2007, P.963).

الفرع الثاني: علاقة الإطار القانوني والتنظيمي للمصارف بأدائها

يلعب ارتفاع مستوى القوانين واللوائح التنظيمية كآلية خارجية لحوكمة الشركات دورا رئيسيا في حوكمة المصارف، فالبيئة القانونية التي تتميز بالقواعد القانونية وتنفيذها توفر الحماية لكل من المساهمين والدائنين من مصادرة الملكية من قبل المديرين والمساهمين المسيطرين في الشركة، وتتأثر مدى قدرة البيئة القانونية على توفير هذه الحماية على فعالية هيكل حوكمة الشركات في الدولة (Zulkufly & Hafiz, 2010, P.2200)، وأكد هذا كل من "La Porta et al, 2000"، كما أن معظم الاختلافات في أنظمة الحوكمة حول العالم نابعة عن الاختلافات في طبيعة الالتزامات القانونية الواجبة على المدراء تجاه المساهمين، والاختلاف في كيفية تنفيذ هذه الالتزامات (القرشي، 2010، ص 171).

كما أن القوانين والتنظيمات تلعب دورا حاسما في تحديد البيئة التنظيمية والتنافسية التي تعمل فيها المصارف، وبالتالي تؤثر بشكل كبير على أدائها المالي وقدرتها على تحقيق العائد المرغوب، وهذا التأثير يمكن أن يكون كبيرا ومتعدد الأوجه، وهذه بعض الطرق التي يمكن للقوانين والتنظيمات أن تؤثر بها على الأداء المالي للمصارف (Zulkufly & Hafiz, 2010, P.2201):

1. متطلبات الإبلاغ المالي

القوانين والتنظيمات تفرض متطلبات صارمة على المصارف فيما يتعلق بالإفصاح المالي والتقارير، والامتثال لهذه المتطلبات يمكن أن يؤدي إلى تكاليف إضافية لأنه يتطلب استخدام موارد مالية وبشرية إضافية؛

2. قواعد القروض والاستثمار

القوانين والتنظيمات التي تنظم كيفية منح القروض وإدارة المخاطر المرتبطة بها قد تؤثر على فرص العمل والعوائد المالية للمصارف؛

3. تنظيمات مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب

الامتثال لمثل هذه القواعد والتنظيمات يتطلب تطبيق إجراءات صارمة وإنفاذها بدقة، والتي يمكن أن تزيد من التكاليف التشغيلية للمصارف وتقييد حركة رأس المال؛

4. التنظيمات الضريبية

القوانين الضريبية قد تؤثر على هيكل التمويل والتخطيط المالي للمصارف، فبعض النظم الضريبية يمكن أن تعزز النشاط المصرفي مثل الاستثمار في العقارات، بينما قد تجعل تقييدات ضريبية أخرى بعض الأنشطة غير جاذبة؛

5. التنظيمات المصرفية الدولية

الالتزام بالتنظيمات المصرفية الدولية مثل بازل يمكن أن يؤثر على كيفية تقييم المخاطر وإدارتها، مما يؤثر على سياسات الإقراض والاستثمار للمصارف؛

6. تأثير التغييرات التشريعية

التغييرات في القوانين والتنظيمات يمكن أن تؤدي إلى تغييرات في بيئة الأعمال وتكاليف الامتثال، مما قد يؤثر على قدرة المصارف على تحقيق العوائد المالية المستهدفة.

كما أن هناك العديد من الدراسات التجريبية التي اختبرت تأثير القوانين المنظمة للشركات على الأداء، منها الدراسة التي قام بها كل من "Chhaochharia & Grinstein, 2005" والتي أسفرت عن وجود أثر إيجابي لقواعد الحوكمة الصادرة في قانون "Sarbone-Oxley Act, 2002" على قيمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد تم تعظيم قيمة الشركات التي كانت أكثر توافقاً مع هذه القواعد، ودراسة "Hosman, 2018" الذي وجد أن التشريعات والتنظيمات المصرفية تؤثر على أداء المصارف والجمعيات التعاونية في الولايات المتحدة، خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المالية والتوزيع الجغرافي للخدمات المالية.

الفرع الثالث: علاقة الإفصاح والشفافية بالأداء المصرفي

إن الإفصاح والشفافية في القطاع المصرفي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المصارف وحماية مصالح المساهمين، من خلال توفير معلومات كافية ومتنوعة حول حالة المصرف، أين يصبح من الممكن على جميع أصحاب المصلحة تقييم المصرف بشكل صحيح، حيث أن هذه المعلومات تمكن المودعين من اتخاذ قرارات بشأن إبقاء ودائعهم لدى المصرف، والمساهمين من تحديد ما إذا كانوا يجب أن يبيعوا أسهمهم؛ بالإضافة إلى ذلك، تمكن هذه المعلومات مجلس الإدارة من مراقبة أداء الإدارة التنفيذية بشكل فعال، وتسهل عمل المراجعين الخارجيين في إعداد تقارير دقيقة وموثوقة حول أوضاع المصرف، كما تساعد عملية الإفصاح والشفافية المصرف من اتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة تعزز سلامته ومثابته، لأنه في غياب الإفصاح والشفافية، يمكن لإدارة المصرف إخفاء المشاكل والمخاطر، مما يؤدي إلى نقص في الثقة ويعرض المصرف للمزيد من المشاكل في المستقبل (القرشي، 2010، ص 162)؛ في المجمل، يمكن أن يؤدي التركيز على الشفافية والإفصاح في قطاع الخدمات المصرفية إلى تحسين الثقة، وتقليل المخاطر، وتعزيز الابتكار، وتحسين الإدارة والامتثال، مما يساهم في تعزيز أداء المصارف وفعاليتها.

وفي هذا الإطار اقترحت اتفاقية بازل 2006 في الركيزة الثالثة حول تعزيز انضباط السوق تشجيع الممارسات المصرفية الآمنة التي تتطلب من المصارف الكشف عن مزيد من المعلومات حول مخاطرها ورأس مالها.

كما تطرق العديد من الباحثين إلى ممارسات الإفصاح وأثرها على الأداء مثل "Rogers, 2008" الذي قام بالتحقيق في حوكمة الشركات والأداء المالي لمصارف تجارية مختارة في أوغندا من وجهة نظر مودعي ومسؤولي المصارف باستخدام استبيان بمقياس **Likert** المكون من 5 نقاط لجمع البيانات عن تصور 388 مستجيباً، كما استخدم متغيرات مثل الثقة والإفصاح والشفافية المالية كمقياس لحوكمة الشركات وإطار **CAMEL's** كمقياس لأداء المصرف وخلص إلى أن الثقة والإفصاح والشفافية لها مساهمة إيجابية كبيرة في أداء المصارف التجارية، و"Allevi & Englander, 2011" اللذان وجدا أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الإفصاح والشفافية في المؤسسات المالية وبين الأداء المالي، و" Hu et

2018، al" التي أظهرت دراستهم أن الشفافية المالية تساهم في تحسين أداء المصارف، خاصة عندما تكون مصحوبة بنهج فعال للحوكمة.

الفرع الرابع: علاقة التدقيق الخارجي بالأداء المصرفي

التدقيق الخارجي للمصارف كما أشرنا سابقا هو عملية فحص حسابات المصرف والبيانات المالية الخاصة به من قبل شركة تدقيق خارجية مستقلة ومعتمدة، بهدف تقديم تقييم مستقل لدقة وموثوقية المعلومات المالية التي يقدمها المصرف في تقاريره المالية، أما فيما يخص العلاقة بين التدقيق الخارجي وأداء المصارف فهي معقدة ومتنوعة، حيث يمكن أن يؤثر التدقيق الخارجي على أداء المصارف من خلال:

1. تحسين الشفافية والثقة

من خلال توفير تقييم مستقل للحسابات والتقارير المالية، يمكن للتدقيق الخارجي أن يزيد من مستوى الشفافية والثقة في المصرف من قبل المساهمين والعملاء والسلطات التنظيمية، ما يؤدي إلى تحسين السمعة والصورة العامة للمصرف وبالتالي التأثير إيجابا على أدائه المالي؛

2. الامتثال للتشريعات والمعايير المحاسبية

يساعد التدقيق الخارجي على التأكد من أن المصرف يلتزم بالتشريعات المالية والمعايير المحاسبية المعمول بها، إذا تم الامتثال بشكل جيد، فإن هذا قد يقلل من مخاطر فرض الغرامات أو العقوبات من قبل السلطات التنظيمية، مما يؤثر إيجابا على الأداء المالي؛

3. تحديد المخاطر ونقاط الضعف

يمكن لعمليات التدقيق الخارجي أن تكشف عن مخاطر محتملة وضعف في نظام التحكم الداخلي للمصرف، وبالتالي، يمكن للمصرف تحسين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، مما يعزز قدرته على تحقيق العوائد المالية المستهدفة.

ولقد توصلت أغلبية الدراسات التي بحثت في تأثير التدقيق الخارجي على الأداء المالي المصرفي، إلى أن التدقيق الخارجي يلعب دورا مهما في تحسين الأداء المصرفي، ومن بين هذه الدراسات، دراسة "Shipper & Krishnan, 2020" التي وجدت أن المصارف التي تستخدم مراجعين خارجيين ذوي جودة عالية تكون ذات أداء مالي أفضل، وذلك لأن التدقيق الخارجي يعزز من جودة الإفصاح المالي

والتقارير المالية، مما يساهم في تعزيز الثقة في بيانات المصرف بين الجهات المعنية، ولقد أكد هذا الرأي كل من "Bal et al, 2021"، "Wang et al, 2022".

من ناحية أخرى هناك دراسات لم تجد أي تأثير لوجود التدقيق الخارجي على أداء المصارف، منها دراسة "Amos et al, 2019" التي أجراها على المصارف الألمانية، والتي وجد من خلالها أن جودة التدقيق الخارجي لا تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء المالي للمصارف الألمانية، ونفس النتيجة توصل إليها "Nikolai et al, 2020" في دراسته لتأثير جودة التدقيق الخارجي على الإفصاح المالي في المصارف الرومانية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن لجنة بازل للرقابة المصرفية تلعب دورا كبيرا في تعزيز الحوكمة المصرفية وبالتالي التأثير على الأداء المالي للمصارف، وذلك من خلال الأطر والمعايير التي وضعتها اللجنة لضمان الاستقرار المالي وتوفير بيئة تنظيمية قوية؛ وأن الأداء المالي يعكس مدى صحة واستقرار المصارف وقدرتها على تحقيق الأرباح والنمو المستدام، ومن هنا تأتي أهمية التقييم الدوري للأداء المالي لمعرفة المركز المالي الحقيقي للمصرف والكشف عن نقاط الضعف لتداركها مستقبلا؛ ويتم هذا التقييم من خلال مجموعة من المؤشرات المالية التي تساعد في تحسين وتطوير نوعية عمل المصارف وخدماتها.

كما أبرز الفصل كيف أن هناك علاقة وثيقة بين الحوكمة الجيدة والأداء المالي للمصارف، حيث تساهم الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر، تعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الامتثال للمعايير الدولية، مما ينعكس إيجابيا على الأداء المالي؛ كما تم تقديم أمثلة عملية توضح كيف تؤدي الحوكمة الجيدة إلى تحسين مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية في المصارف، فالحوكمة الجيدة تسهم في بناء الثقة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يعزز من قدرة المصارف على النمو والتطور في بيئة مالية ديناميكية.

الفصل الثالث:

نماذج عن تطبيق الحوكمة المصرفية في بعض الدول
العربية (الأردن، البحرين، قطر)

تمهيد:

شهدت المصارف العاملة في الدول العربية تطورات هامة خلال السنوات الماضية، حيث ساهمت طفرة السيولة النقدية الناجمة عن الزيادات الضخمة في الإيرادات النفطية وزيادة التدفقات الرأسمالية الواردة إلى الداخل، بالإضافة إلى توسع دور القطاع الخاص في الاقتصاد، في زيادة الموارد المتاحة لدى المصارف العربية، ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في تمويل اقتصاديات الدول، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاستقرار المالي، سعت المصارف المركزية إلى إجراء تحديث مستمر لمنظومة القوانين والتشريعات الرقابية التي تحكم العمل المصرفي والمالي وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية، خاصة المبادئ المتعلقة بالحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، حيث أن الحوكمة تمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسين فعالية توزيع الموارد، وتحسين الشفافية ووضع إطار واضح يحكم مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يحدد إستراتيجية المصرف ويحافظ على حقوق المودعين.

ولتقديم فهم شامل لكيفية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الدول العربية، تم اختيار الثلاث دول العربية التالية نموذجا: الأردن، والبحرين، قطر، حيث أن كل من هذه الدول تتمتع ببيئة مصرفية متميزة، وعملت الجهات الرقابية فيها على وضع مجموعة من التشريعات والسياسات التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة الجيدة.

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: الحوكمة في المصارف التجارية الأردنية.
- ✓ المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية في البحرين.
- ✓ المبحث الثالث: الحوكمة في المصارف القطرية.

المبحث الأول: الحوكمة في المصارف الأردنية

يعتبر القطاع المصرفي في أي دولة ركيزة أساسية للنظام الاقتصادي والمالي، نظرا لما لهذا القطاع من تأثير كبير على عملية التنمية الشاملة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، في الأردن، لعب القطاع المصرفي دورا محوريا وفعالا في تحقيق الأهداف التنموية الموضوعة له ضمن خطط التنمية وبرامج التصحيح الاقتصادي، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية وتوفير التمويل، والتخفيف من حدة التفاوت التنموي بين المحافظات المختلفة في الأردن، وساهم في تعزيز هذا الدور إدخال مبادئ الحوكمة المصرفية التي عملت على تحسين الإدارة والشفافية داخل المصارف، مما يزيد من ثقة المستثمرين والعملاء.

المطلب الأول: لمحة عن الجهاز المصرفي الأردني

عرف الجهاز المصرفي الأردني حالة مستمرة من التطور الكمي الذي صاحبه تطور نوعي متسارع على جميع المستويات، بالرغم من قصر عمر التجربة الأردنية في الصناعة المصرفية مقارنة مع بعض الدول، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى نشأة وتطور الجهاز المصرفي الأردني وهيكله.

الفرع الأول: مراحل تطور الجهاز المصرفي الأردني

عاشت دولة الأردن في أوائل القرن الماضي أوضاع اقتصادية وسياسية واجتماعية لا تساعد على تهيئة الظروف المناسبة والملائمة لقيام نظام مصرفي، لكن بعد بدأ عملية تحديث البلاد وتنظيمها من خلال إرساء سلطة الدولة والقانون وإنشاء مؤسسات المجتمع المدني، تم تأسيس أول مصرف تجاري في الأردن، حيث تم افتتاح أول فرع للمصرف العثماني في العاصمة الأردنية عمان سنة 1925، وقد عمل هذا المصرف بمثابة وكيل للحكومة إلى جانب قيامه بأعمال المصارف التجارية الاعتيادية في ذلك الوقت، فلقد نصت اتفاقية تأسيس المصرف على حصر تنفيذ المعاملات المصرفية للحكومة مع هذا المصرف، وبقي المصرف العثماني يعمل منفردا في الأردن حتى سنة 1935 عندما قام المصرف العربي بافتتاح أول فرع له في عمان، ثم فتح فرعه الثاني في مدينة أربد سنة 1943، ليصبح عدد المصارف التجارية العاملة في إمارة شرق الأردن في نهاية سنة 1951 خمسة فروع تعود لأربعة مصارف هي: المصرف العربي ومصرفان أجنبيان (المصرف العثماني، المصرف البريطاني للشرق الوسط) ومصرف مصري، ومن ثم توالى تأسيس المصارف الأردنية والأجنبية بشكل مطرد، فأصبح نمو القطاع المصرفي

من أبرز مظاهر التطور الاقتصادي في المملكة، سواء من حيث عدد المصارف العاملة في المملكة أو الخدمات المصرفية المقدمة، خاصة بعد إصدار قانون المصارف الجديد سنة 2000، الذي شكل نقلة نوعية في تطوير العمل المصرفي الأردني بما يتماشى مع المستجدات العالمية، والذي فتح الباب أمام المصارف لتقديم حزمة شاملة من الخدمات المالية ضمن مفهوم المصارف الشاملة، ليلبغ عدد المصارف العاملة في المملكة 21 مصرفاً مع نهاية سنة 2022.

أما فيما يخص العملة الوطنية فلم يتم التفكير بإصدارها إلا بعد إعلان الأردن مملكة مستقلة سنة 1946، فكانت أول خطوة هي تأسيس مجلس النقد الأردني وهو الجهة الرسمية التي تتولى مهام المصرف المركزي وهو السلطة الوحيدة المخولة بإصدار أوراق النقد والمسكوكات في الأردن، وقد تم تأسيس هذا المجلس بموجب القانون المؤقت للنقد الأردني رقم (35) سنة 1949، المعدل بموجب القانون رقم (53) سنة 1949، وسرى مفعول هذا القانون ابتداء من 1950/07/01، لبدء التداول بالدينار الأردني محل الجنيه الفلسطيني تدريجياً، ليتوقف التداول به نهائياً في 1950/09/30.

وبالنسبة لضرورة إنشاء مصرف مركزي في الأردن يتولى مهام تنظيم الأعمال المصرفية في الدولة، فلقد ظهرت الدلائل الأولى في تقرير أعدته بعثة المصرف الدولي عقب قيامها بدراسة الأوضاع الاقتصادية في الأردن سنة 1957، إذ رأت البعثة أنه على مجلس النقد أن يتوسع في مهامه بصورة تدريجية، ليتحول لاحقاً إلى سلطة نقدية تمارس كافة وظائف المصارف المركزية المتعارف عليها، وذلك بسبب محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة من جهة، وعدم توفر البنية الاقتصادية والمصرفية اللازمة لمثل هذا التحول من جهة أخرى؛ أما الحكومة الأردنية فقد ارتأت آنذاك إلى ضرورة تأسيس مصرف مركزي عوضاً عن التوسع التدريجي في مهام وأهداف مجلس النقد، فأصدرت أول قانون للمصرف المركزي سنة 1959، تزامناً مع إصدار قانونين هامين سنة 1959 هما: قانون مراقبة المصارف الذي أخضع جميع المصارف العاملة في الدولة لرقابة المصرف المركزي، وقانون مراقبة العملة الأجنبية الذي تم على أثره إنشاء دائرة مراقبة العملة.

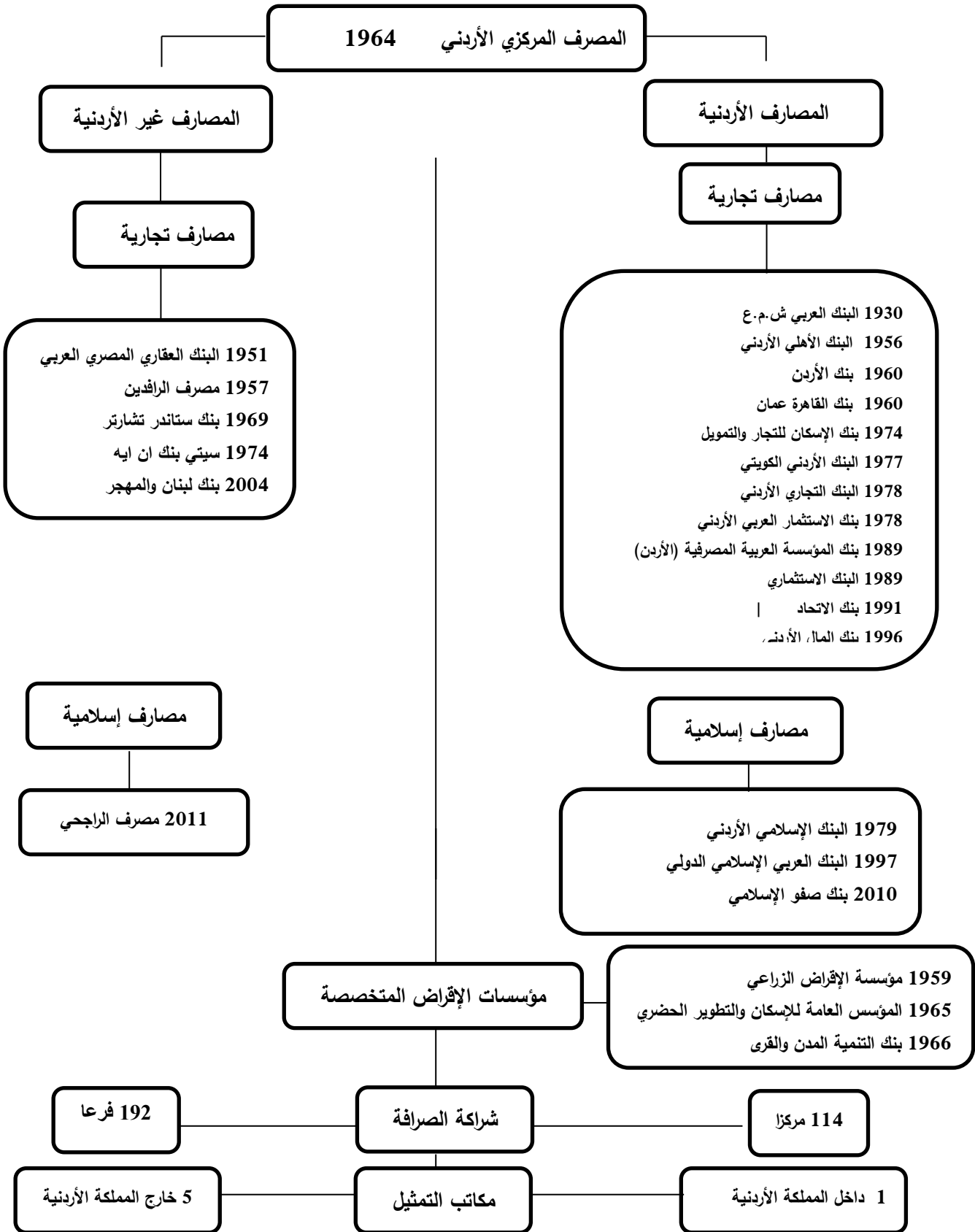
وفي 1963/09/08 أصدر مجلس الوزراء قرار إعطاء الشخصية الاعتبارية المستقلة للمصرف المركزي الأردني، إضافة إلى مجموعة من القرارات والأحكام التي تنظم عمله بما في ذلك تحديد مقره الجديد في عمان؛ وفي 1964/10/01 باشر المصرف المركزي الأردني عمله، وتم انتقال جميع موظفي

مجلس النقد إلى مقر المصرف المركزي، وتولى المصرف في ذلك اليوم لأول مرة مسؤولية إصدار النقد الأردني وإدارته بموجب أحكام القانون، فكان أول إصدار له في 1965/08/04 بطرح أوراق نقد جديدة تحمل اسمه في التداول، وسحب تلك الصادرة عن مجلس النقد الأردني تدريجياً حتى انتهى العمل بها كعملة قانونية في 1966/06/30 (المصرف المركزي الأردني، 2016a، ص ص 1-7).

الفرع الثاني: هيكل الجهاز المصرفي الأردني

تشكل المصارف التجارية التقليدية والإسلامية الوطنية منها والأجنبية، ومؤسسات الإقراض الخاصة إلى جانب المصرف المركزي الأردني المكونات الأساسية للقطاع المصرفي الأردني، والتي تتوزع على النحو التالي:

الشكل رقم (3-1): مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني سنة 2022



المصدر: (المصرف المركزي الأردني، 2022a، ص 40).

أولاً: المصرف المركزي الأردني

كما أشرنا سابقاً تم إصدار قانون المصرف المركزي الأردني سنة 1959، واستكملت إجراءات مباشرة أعماله في 1964/10/01، ليخلف مجلس النقد الأردني الذي كان قد أسس سنة 1950، والمصرف المركزي الأردني يتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة بالرغم من أن ملكية رأس ماله تعود بالكامل إلى الحكومة الأردنية (الذي تم زيادته على مراحل، وذلك من مليون إلى ثمانية عشر مليون دينار أردني)، ولقد سعى المصرف المركزي الأردني منذ إنشائه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة أساساً في تحقيق الاستقرار النقدي في المملكة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف نص القانون على أن يقوم المصرف المركزي بالمهام التالية (المصرف المركزي الأردني، 2024a):

- إصدار أوراق النقد والمسكوكات في المملكة وتنظيمه؛
- الحفاظ على الاستقرار النقدي في المملكة؛
- ضمان قابلية تحويل الدينار الأردني؛
- إدارة احتياطات المصارف بما يتلاءم ومتطلبات تمويل النشاط الاقتصادي؛
- تعزيز سلامة ومناخ مؤسسات الجهاز المصرفي من خلال تبني أساليب رقابية فعالة وفقاً لأحدث المعايير الدولية المطبقة؛
- تقوية المراكز المالية للمؤسسات المصرفية؛
- إدارة نظام المدفوعات الوطني؛
- الاحتفاظ باحتياطي المملكة من الذهب والعملات الأجنبية وإدارته؛
- توفير البيئة المصرفية الملائمة لحشد المدخرات وتمويل الاستثمار.

ثانياً: المصارف المرخصة للعمل في الأردن

غطت الشبكة المصرفية للمصارف المرخصة والعاملة في المملكة جميع أنحاء المدن الرئيسية في المملكة، وذلك لأن المصرف المركزي الأردني عمل منذ إنشائه على زيادة عدد المصارف الوطنية والأجنبية من أجل تقوية المنافسة في ما بين المصارف، وإدخال الإدارة المصرفية الحديثة إلى السوق الأردنية، ويمكن توضيح تطور عدد المصارف المرخصة وتطور فروعها من سنة 1964-2022 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تطور عدد المصارف العاملة في الأردن وفروعها 1964-2022

السنوات	المصارف الأردنية		المصارف الأجنبية		المجموع	الفروع
	المصارف التجارية	المصارف الإسلامية	المصارف التجارية	المصارف الإسلامية		
1964	4	-	4	-	8	22
1970	4	-	4	-	8	41
1980	10	1	5	-	16	147
1990	8	2	7	-	17	204
2000	09	2	5	-	16	415
2010	13	3	9	-	25	663
2020	13	3	7	1	24	871
2022	12	3	5	1	21	881

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

(المصرف المركزي الأردني، 1990، 2022a) و(المصرف المركزي الأردني، 2016a).

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع مستمر لعدد المصارف المرخصة العاملة في الأردن وفروعها خلال الفترة 1964-1990 لتتخف سنة 2000 حيث بلغ عدد إجمالي المصارف العاملة في الأردن 16 مصرفاً بدل 17 مصرفاً سنة 1990 نتيجة إلغاء ترخيص كل من المصرف السوري الأردني وبنك الشرق وبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وضم بنك الإسكان وبنك الصادرات والتمويل، لتعرف الارتفاع مجدداً من 2010-2020، ثم الانخفاض سنة 2022 أين بلغ عدد المصارف المرخصة في المملكة 21 مصرفاً بدل 24 مصرف سنة 2020، نتيجة خروج بنك سوسيته جنرال -الأردن- وبنك عودة ش.م.ل الذي تم الاستحواذ عليهما من قبل كابيتال بنك، وإلغاء الترخيص الممنوح لبنك الكويت الوطني -الأردن- الذي أعلن التوقف عن مزاولة أعماله في المملكة بعد إتمام تنفيذ بيع كافة الأعمال المصرفية التابعة له لمصلحة بنك الاستثمار العربي الأردني.

أما فيما يتعلق بالمصارف الإسلامية، والتي تقوم على الصيرفة وفقاً للشريعة الإسلامية، فلقد كان تأسيس المصرف الإسلامي الأردني سنة 1979، وما تلاه من تأسيس مصارف إسلامية أخرى، تطوراً

بارزا في نهج الجهاز المصرفي الأردني، من خلال جذب مدخرات العملاء الذين كانوا يترددون في التعامل مع المصارف التقليدية لأسباب دينية.

أما بالنسبة لتطور عدد الفروع المفتوحة من سنة 1964-2022 فنلاحظ زيادة في عددها بسبب حرص المصارف المرخصة على التواصل الدائم مع عملائها والعمل على تسهيل الحصول على أفضل الخدمات المصرفية.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النمو في عدد المصارف وفروعها والتطور النوعي في أنشطتها صاحبه نمو في حجم عملياتها المصرفية في جانبي الأصول والمطلوبات في الميزانية الموحدة للمصارف المرخصة، فلقد ارتفعت بنحو 3.1 مليار دينار أي ما يعادل 5.1% لتصل إلى 64.1 مليار دينار في نهاية سنة 2022 (المصرف المركزي الأردني، 2022a، ص 39).

ثالثاً: مؤسسات الإقراض المتخصصة

تعد مؤسسات الإقراض المتخصصة جزءاً حيوياً من النظام المالي والاقتصادي للمملكة، حيث تلعب دوراً أساسياً في تعزيز التنمية المستدامة والشاملة، بدعمها للقطاعات الإستراتيجية وذات الأولوية الوطنية كالزراعة، الصناعة، الإسكان، وريادة الأعمال، وتوفيرها للتمويل الميسر والمتوسط وطويل الأجل، خاصة في ظل عزوف المصارف عن تمويل هذه القطاعات التي لا تتماشى مع طبيعتها الهادفة إلى الربح، بسبب ارتفاع درجة المخاطرة فيها واحتياجها إلى قروض طويلة الأجل، وفي ما يلي سنحاول أن نورد نبذة عن هذه المؤسسات.

1. مؤسسة الإقراض الزراعي

أنشئت مؤسسة الإقراض الزراعي بموجب القانون المؤقت رقم (50) لسنة 1959، وبأشرت أعمالها سنة 1960، وهي كانت نتيجة دمج كل من المصرف الزراعي الأردني وفروعه، مكتب الإقراض الزراعي الذي كان تابعاً لمجلس الإعمار الأردني لمد القرى الأمامية في الضفة الغربية بقروض زراعية، ودائرة الإنشاء التعاوني التي كانت تمنح قروض للجمعيات التعاونية الزراعية، بهدف تحقيق التنمية الزراعية الشاملة سواء من حيث زيادة الإنتاج أو الإنتاجية كما ونوعاً ورفع مستوى معيشة المزارعين وذلك من خلال توفير التمويل اللازم للمشاريع الزراعية المختلفة، فلقد بلغ إجمالي القروض الممنوحة من قبل

المؤسسة منذ سنة 1960 إلى غاية نهاية سنة 2022 نحو 965 مليون دينار كقروض إنمائية (متوسطة وطويلة الأجل) وتشغيلية (موسمية وقصيرة الأجل) انتفع بها حوالي 285 ألف مزارع موزعين على كافة مناطق المملكة (مؤسسة الإقراض الزراعي، 2022، ص18).

وتعتمد مؤسسة الإقراض الزراعي لتحقيق سياستها وأهدافها على جملة من البرامج والإجراءات والأدوات تختلف بحسب المرحلة الاقتصادية التي يمر بها القطاع الزراعي وعلاقة ذلك مع القطاعات الأخرى على المستويين المحلي والخارجي، والتي يمكن إيجازها فيما يلي (لعشوري، 2018، ص 172):

- التوسع الأفقي والرأسي في توفير التمويل الزراعي وفقا لمختلف صيغ التمويل (القروض الميسرة المتوسطة والطويلة الأجل والقروض الموسمية)؛
- العمل على إعادة هيكلة المؤسسة ومنحها المزيد من الديناميكية والاستقلال المالي والإداري، مع رفع الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة من خلال العمل على رفع قدرتها التنافسية وحوسبة كافة أعمالها إلكترونياً؛
- العمل وفق منهج الإقراض المراقب والموجه، من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة وتحسين القدرة التسديدية للمشروعات الممولة ما يكفل استدامة المؤسسة؛
- العمل مع الحكومة على تخفيف آثار المخاطر التي يتعرض لها القطاع الزراعي نتيجة الجفاف الذي عانت منه المملكة سواء من خلال الإقراض المباشر أو إعادة جدولة الأقساط والفوائد.

2. المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري

تشكلت المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري بموجب القانون رقم (28) لسنة 1992، نتيجة دمج كل من مؤسسة الإسكان ودائرة التطوير الحضري اللتان تأسستا سنة (1965-1980) على التوالي، وهي تتمتع بالشخصية الاعتبارية ذات الاستقلال المالي والإداري، أنشئت هذه المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها الإسهام في حل أزمة السكن التي يواجهها المواطنين ذوي الدخل المتدنية والمتوسطة بشكل خاص (مسار السياسات)، وتطوير المناطق متدنية الخدمات في المملكة بجميع الوسائل والطرق المتاحة لها (مسار الإنتاج).

حققت المؤسسة منذ نشأتها العديد من الإنجازات ساهمت في دعم الاقتصاد الوطني، استنفاد منها جميع شرائح المجتمع الأردني، فلقد كان لها آثار اقتصادية واجتماعية وبيئية إيجابية على الأسر الأردنية،

حيث بلغ عدد المشروعات الإسكانية التي أنجزتها المؤسسة منذ نشأتها 296 مشروعاً إسكانياً (المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، 2024).

3. بنك تنمية المدن والقرى

هو مؤسسة عامة رسمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة إدارياً ومالياً، تأسست سنة 1979، بهدف توفير التمويل طويل الأجل اللازم لإقامة المشاريع الإنتاجية والخدمية التي تنفذها الهيئات المحلية في جميع مدن وقرى المملكة بأسعار فائدة ميسرة بلغت قيمتها سنة 2021 (114655.000 دينار)، وتقديم المساعدة لهذه الهيئات في تحديد أولويات مشاريعها الإنتاجية في ضوء جدواها الاقتصادية، توفير الخبرات والخدمات الفنية والتدريبية لرفع مستوى العاملين في تلك الهيئات، إضافة إلى العمل على إدارة أموال الهيئات المحلية التي تجبى بواسطة الحكومة، وتولي إدارة وكفالة القروض التي تعقدتها تلك الهيئات مع أية جهة أخرى تهدف إلى تقديم الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية (بنك تنمية المدن والقرى، 2024).

رابعاً: شركات الصرافة

تتبع المملكة الأردنية في مجال التعامل بالعملات الأجنبية سياسة الباب المفتوح وذلك منذ أوائل الخمسينات، حيث كان يمنح للصرافين ترخيص ببيع العملة الأجنبية وشرائها دون السماح لهم بإجراء أي نوع من التحويلات الخارجية.

تباينت سياسات مراقبة العملة الأجنبية في الأردن بين تخفيف القيود وإعادة فرضها وفقاً للظروف الاقتصادية. في سنة 1970، أغلقت محلات الصرافة لشهر بقرار من رئيس الوزراء وتشديد الرقابة عليها، بعد ذلك، تأسست دائرة مراقبة العملة الأجنبية والصرافة في 1976، عقب منح المصرف المركزي تراخيص جديدة للصرافة في نهاية 1973 وتخفيف القيود الإدارية، هذه السياسة استمرت حتى الثمانينات، ليعود المصرف المركزي ويفرض تدابير تقييدية جديدة بسبب انخفاض احتياطي العملات الأجنبية، فأوقف منح تراخيص جديدة إلا في حالات استثنائية، وحصر الترخيص على الشركات المساهمة، ليتفاقم الوضع في 1988 عندما قامت شركات الصرافة بالمضاربة على الدينار، ما أدى إلى إلغاء تراخيصها وإغلاقها، وترك القيام بأعمال الصرافة إلى أقسام الصرافة في المصارف والشركات المالية؛ بعد تجاوز أزمة الدينار، عادت شركات الصرافة للعمل في 1992 برقابة مشددة لمنع المضاربة

من قبل دائرة مراقبة أعمال الصرافة (المصرف المركزي الأردني، 2016a، ص ص 18-26)؛ ولقد بلغ عدد شركات الصرافة في الأردن نهاية سنة 2022 (114) صرافة و (192) فرعا موزعة على كامل تراب المملكة (المصرف المركزي الأردني، 2022a، ص 40).

خامسا: مكاتب التمثيل

تعد مكاتب التمثيل للمصارف في الأردن جزءا مهما من النظام المالي والمصرفي في المملكة، فهي تعمل كجسور للتواصل والتعاون بين المصارف الأردنية والمؤسسات المالية العالمية؛ تخضع هذه المكاتب للتنظيم والإشراف من قبل المصرف المركزي الأردني الذي يحدد الشروط والمتطلبات اللازمة لتأسيسها وتشغيلها، بما يضمن الالتزام بالمعايير المالية والتشريعات المحلية، ويعزز من الثقة في النظام المالي الأردني.

المطلب الثاني: واقع ممارسات الحوكمة في المصارف الأردنية

عمل المصرف المركزي الأردني والقائمين على القطاع المصرفي على تعزيز استقرار وسلامة المؤسسات المالية في المملكة، من خلال اعتماد أفضل الممارسات العالمية، والتركيز على إدارة المخاطر والرقابة، وضمان تحقيق العدالة والشفافية بتطبيق أسس الحوكمة المصرفية الفعالة، التي تعد ركيزة أساسية للعمل المصرفي، حيث أن نقص أو ضعف هذه الممارسات قد يعرض القطاع المصرفي للمخاطر وبالتالي التأثير سلبا على استقرار النظام المالي ككل.

الفرع الأول: مراحل تطبيق الحوكمة في المصارف الأردنية

لتحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي الأردني، اتخذ المصرف المركزي الأردني خطوات جوهرية نحو تبني مبادئ الحوكمة المصرفية وفقا لأفضل المعايير الدولية، خاصة الإرشادات الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، وذلك عبر إصدار توجيهات خاصة بحوكمة الشركات المصرفية، شملت مجموعة من المبادئ والمعايير التي يجب على المصارف الالتزام بها لتنفيذ ممارسات حوكمة مصرفية فعالة.

أولاً: إصدار كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات المصارف

سنة 2004، قام المصرف المركزي الأردني بخطوة مهمة نحو تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال إصدار كتيب إرشادي موجه لأعضاء مجالس إدارة المصارف، بهدف تطوير نظام مصرفي يتميز بالكفاءة، التنافسية، والالتزام بالمعايير الدولية في مجالات إدارة المخاطر والحوكمة ضمن إطار القوانين والتعليمات المعمول بها؛ والهدف من هذه الإرشادات كان تمكين المصارف من تلبية الاحتياجات الائتمانية للاقتصاد المحلي بفاعلية، وبالتالي المساهمة بشكل مباشر في تعزيز التنمية الاقتصادية داخل المملكة، وأعتبر هذا الإصدار خطوة إستراتيجية لضمان تطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة وتأكيد دور مجالس الإدارة في توجيه المصارف نحو تحقيق هذه الأهداف (محمد سعيد وآخرون، د.ت، ص 410).

ثانياً: توقيع اتفاقية تعاون بين جمعية المصارف الأردنية ومؤسسة التمويل الدولية

تعد اتفاقية التعاون بين جمعية المصارف الأردنية ومؤسسة التمويل الدولية التي وقعت سنة 2005 خطوة إستراتيجية هامة نحو تعزيز القدرات المصرفية على مواجهة التحديات الاقتصادية، والتكيف مع التغيرات السوقية ودعم التنمية الاقتصادية في الأردن من خلال تقديم خدمات مالية مبتكرة وفعالة، فهذه الشراكة هدفت إلى تبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجالات إدارة المخاطر، الحوكمة، التمويل المستدام لمختلف القطاعات الاقتصادية.

ثالثاً: إصدار دليل الحاكمية المؤسسية للمصارف الأردنية 2007

قام المصرف المركزي الأردني استكمالاً لجهوده للارتقاء بمستوى العمل المصرفي؛ وتعزيز الحوكمة المصرفية، بإعداد دليل الحاكمية المؤسسية للمصارف سنة 2007، والذي كانت تعليماته متسقة مع الارشادات التي صدرت عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومجلس الاستقرار المالي (FSB)، ولقد أوجب هذا الدليل على المصارف العاملة في المملكة ما يلي (جمعية البنوك في الأردن، 2007، ص 06):

- الإحاطة بكافة بنود الدليل وكيفية تطبيقه على أرض الواقع؛

- إعداد دليل خاص بها ينسجم مع احتياجاتها وسياساتها، يشمل الحد الأدنى من متطلبات المصرف المركزي الواردة في هذا الدليل؛
 - نشر الدليل ضمن التقارير السنوية للمصارف وعلى مواقعها الإلكترونية، مع الإفصاح عن مدى التزامها بنود الدليل وبيان أسباب عدم الالتزام بأي من تلك البنود خلال السنة، في حال حصول ذلك؛
 - التعبير عن نظرتها الخاصة للحاكمة المؤسسية من حيث معناها وأهميتها في دليل الحاكمة الخاص بها؛
 - تشكيل لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تسمى لجنة الحاكمة المؤسسية، تتألف من رئيس المجلس واثنان من الأعضاء غير التنفيذيين لتوجيه عملية إعداد وتحديث وتطبيق الدليل.
- كما يركز هذا الدليل على المبادئ الإرشادية الأربعة التالية (جمعية البنوك في الأردن، 2007، ص 05):

- العدالة في معاملة كافة الجهات ذات العلاقة خاصة: المساهمين، المودعين، الدائنين، موظفي المصرف، السلطات الرقابية؛
- الشفافية والإفصاح بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضعية المصرف وأدائه المالي وكيفية إدارته للمخاطر التي من المحتمل التعرض لها؛
- المساواة في العلاقات بين الإدارة التنفيذية للمصرف ومجلس الإدارة، وبين مجلس الإدارة والمساهمين، وبين مجلس الإدارة والجهات الأخرى ذات العلاقة؛
- المسؤولية من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.

رابعاً: إصدار تعليمات معدلة للحاكمة المؤسسية للمصارف الأردنية (2014)

بعد تطورات الأزمة المالية العالمية 2008، وبهدف معالجة الثغرات التي أظهرتها هذه الأخيرة في حوكمة المؤسسات المالية، قام المصرف المركزي الأردني سنة 2014 بإصدار تعليمات معدلة للحاكمة المؤسسية للمصارف لتعزيز الحوكمة السليمة فيها، تتسجم مع المبادئ الصادرة عن الجهات الدولية، ومن المبادئ الأساسية التي ركزت عليها هذه التعليمات ما يلي:

- الفصل بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة ومسؤوليات المدير العام (الرئيس التنفيذي) وأن يكون رئيس مجلس الإدارة عضواً غير تنفيذي؛

- ضرورة وجود هياكل تنظيمية وإدارية تتوزع فيها الصلاحيات والمسؤوليات؛
- وجود أطر فعالة للرقابة؛
- ضرورة أن تحكم العلاقة بين الإدارة والمساهمين، الإدارة وأصحاب العلاقة بقواعد المساءلة؛
- ضرورة توفر مستوى مناسب من المؤهلات العلمية والعملية والكفاءة والنزاهة والأمانة وحسن السمعة في أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في المصارف (المصرف المركزي الأردني، 2016a، ص 50).
- وضع مسؤولية سلامة أوضاع المصرف المالية وملائته وحسن سير عملياته كاملة على عاتق مجلس إدارة كل مصرف، إضافة إلى تأكيد مسؤوليته على تقوية أطر إدارة المخاطر من خلال تبني مستوى مقبول للمخاطر بما يتفق مع إستراتيجية المصرف في هذا المجال؛
- تصميم المكافآت المالية بما يضمن عدم استخدامها بشكل يؤثر على ملاءة المصرف وسمعته، مع ربطها بمستوى الأداء والمخاطر والإفصاح عنها بصورة كافية؛
- التأكيد على دور واستقلالية كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي؛
- إعطاء مزيد من الأهمية لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وبيان مدى أهمية دورهم في إثراء تداولات ومناقشات مجالس إدارات المصارف ورفع أدائها بشكل عام (وكالة الأنباء الأردنية، 2014).

الفرع الثاني: مواكبة المصرف المركزي الأردني لمقررات لجنة بازل

سعى المصرف المركزي الأردني إلى مواكبة التطورات الدولية للمعايير المصرفية بهدف تعزيز الاستقرار المالي وتحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع المصرفي، فعمل على تحديث الأنظمة واللوائح بما يتوافق مع هذه المعايير، خاصة المقررات والمعايير الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، فقام بتطبيق الدعامات الأولى والثالثة من معايير بازل 2 سنة 2008، ثم إصدار إرشادات الدعامات الثانية سنة 2010 والمتمثلة بالمراجعة الإشرافية التي تم من خلالها الطلب من المصارف العاملة في المملكة إعداد التقييم الداخلي لكفاية رأس المال (ICAAP)، بهدف زيادة قدرة المصارف على مواجهة المخاطر بأنواعها المختلفة، ورفع مستوى الوعي بين موظفي الجهاز المصرفي بالأساليب المثلى لتقييم المخاطر وإدارتها.

إضافة إلى ذلك، قام المصرف المركزي الأردني بتشكيل لجنة مختصة بإصدار تعليمات تطبيق معايير بازل 3، ودراسة جاهزية الجهاز المصرفي الأردني لتطبيق المتطلبات التي جاءت لتلافي نقاط

الضعف والثغرات التي أفرزتها الأزمة المالية العالمية، وقد اشتملت هذه المتطلبات على نواح إيجابية عديدة منها: تعزيز نوعية وكمية رؤوس أموال المصارف من خلال احتفاظها برؤوس أموال عالية الجودة وكافية لمواجهة المخاطر وامتصاص الخسائر، بتطبيق هوامش إضافية على الحدود الدنيا لنسب كفاية رأس المال، مع مراقبة أفضل على السيولة لدى المصارف بهدف ضمان احتفاظ المصارف بسيولة كافية لمواجهة التزاماتها (المصرف المركزي الأردني، 2016a، ص 50).

واستمرارا لجهود المصرف المركزي الأردني في تعزيز الحوكمة المصرفية في المملكة بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، أصدر المصرف المركزي كما أشرنا سابقا دليل حوكمة المصارف 2007، ومجموعة من التعليمات المعدلة له والتي كانت آخرها تعليمات الحوكمة المؤسسية للمصارف رقم (2023/2)، والتي سلطت جميعها الضوء على المجالات الرئيسية التالية:

أولاً: ممارسات مجلس الإدارة

ركزت لجنة بازل للرقابة المصرفية على مجلس الإدارة لاعتباره حجر الزاوية لكل مصرف، لذلك أولى المصرف المركزي الأردني اهتماما له فركز على النقاط التالية:

1. تشكيلة مجلس الإدارة

حسب المادة 4 من التعليمات المعدلة للحوكمة المصرفية رقم (2023/2)، يجب أن تتوفر الشروط التالية عند تشكيل مجلس إدارة أي مصرف تجاري يعمل على تراب المملكة، باستثناء فروع المصارف الأجنبية العاملة في المملكة (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 5):

- يجب أن لا يقل عدد أعضاء المجلس عن 11 عضواً، إلا إذا كان المصرف مملوكاً من مساهم واحد فيكون عدد أعضاء المجلس سبعة أعضاء كحد أدنى؛
- لا يجوز لأي عضو من أعضاء المجلس الجمع بين منصبه وأي موقع تنفيذي أو أي موقع يشارك بموجبه في إدارة العمل اليومي للمصرف، أو أي موقع استشاري في المصرف (جميع أعضائه غير تنفيذيين)؛
- يجب أن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين في المجلس عن أربعة أعضاء إلا إذا كان المصرف مملوكاً من مساهم واحد؛

• مراعاة تنوع وتكامل المهارات والخبرات بين أعضاء المجلس، لتقديم نطاق عريض من الرؤى ووجهات النظر بما ينسجم مع حجم المصرف (أو المجموعة المصرفية) وطبيعة نشاطه وإستراتيجيته، لذلك يجب على المجلس اعتماد سياسة تضمن كفاءة وملاءمة أعضائه، على أن تشمل هذه السياسة الحد الأدنى من المعايير والمتطلبات والشروط الواجب توفرها في العضو المرشح، وأن تتم مراجعة هذه السياسة كلما دعت الحاجة لذلك، مع وضع إجراءات وأنظمة كفيلة بضمان استيفاء جميع الأعضاء لهذه المعايير بشكل مستمر.

2. مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

توافقت المبادئ المنصوص عليها في التعليمات الصادرة من قبل المصرف المركزي الأردني الخاصة بمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة بشكل كبير مع المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة المصرفية الصادر عن لجنة بازل سنة 2015، أين حددت المادة 6 من التعليمات رقم (2023/2) مهام المجلس (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص ص 8-9).

كما تناولت التعليمات رقم (2023/2) في مادتها 11 تعارض المصالح: حيث أوجبت على المجلس اعتماد سياسة تحكم تعارض المصالح بكافة أشكالها بما فيها تلك التي تنشأ عن ارتباط المصرف بالشركات داخل المجموعة المصرفية، وهو نفس ما جاءت به لجنة بازل سنة 2015 (المبدأ الثالث ممارسات المجلس وتضارب المصالح) (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 23).

3. اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

حدد المصرف المركزي الأردني في تعليماته الخاصة بالحاكمة المؤسسية اللجان التي ينبغي تشكيلها ضمن مجلس الإدارة ومهام كل منها، وذلك بما يتوافق مع ما جاء في المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 2015، فسن في المادة 7 من التعليمات رقم (2023/2) على (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 14):

• يجب على المجلس تشكيل لجان من بين أعضائه، واعتماد ميثاق لكل لجنة يتضمن كحد أدنى تشكيلة اللجنة ومهامها وصلاحياتها ودورية ونصاب اجتماعاتها، كما أوجب على هذه اللجان أن تقوم برفع تقارير دورية إلى المجلس؛

• يشكل المجلس اللجان التالية: لجنة الحوكمة المؤسسية، لجنة التدقيق، لجنة الترشيح والمكافآت، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الامتثال، مع حضر أن يكون أي عضو في المجلس رئيساً لأكثر من لجنة من اللجان المذكورة.

ثانياً: الإدارة التنفيذية العليا

نص المبدأ الخامس من مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل سنة 2015 على أنه يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا القيام بأنشطة المصرف تحت إشراف مجلس الإدارة، وبشكل متنسق مع إستراتيجية الأعمال ودرجة تحمل المخاطر والسياسات المعتمدة من قبل المجلس، وهو نفس ما نصت عليه التعليمات رقم (2023/2) في مادتيها 9 و 10، أين حددت مهام الإدارة العليا، والسياسات التي تتضمن الحد الأدنى من المعايير والمتطلبات الواجب توفرها في عضو الإدارة التنفيذية العليا في المصرف (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 20).

ثالثاً: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تضمنت المادة 15 من التعليمات رقم (2023/2) كل ما يتعلق بدائرة إدارة المخاطر، فأوجبت على المجلس ضمان استقلالية هذه الدائرة، ومنحها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامها التي حددت في نفس التعليمات، محاولة مسايرة ما جاء في المبدأ 6، 7، 8، 9 من مبادئ لجنة بازل لسنة 2015 (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 28).

رابعاً: الامتثال

أوصت لجنة بازل في المبدأ العاشر من مبادئ حوكمة المصارف الصادرة سنة 2015 على ضرورة أن تكون إدارة الامتثال إدارة مستقلة تتمتع بكامل السلطة لمتابعة ومراقبة مدى توافق عمل المصرف مع القوانين والسياسات الداخلية المعمول بها، كما ينبغي لها أن تقدم المشورة للمجلس ولإدارة العليا في مسائل الامتثال، ورفع تقارير إلى مجلس الإدارة عن القضايا ذات العلاقة بمخاطر الامتثال، ونفس الأمر نصت عليه المادة 16 من التعليمات رقم (2023/2) (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 29).

خامسا: التدقيق الداخلي

تتفق تعليمة الحوكمة المؤسسية للمصارف رقم (2023/2) من خلال المادة 14 (دائرة التدقيق الداخلي) مع ما جاء في المبدأ الحادي عشر من مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل سنة 2015، إذ أن كلا منهم ينص على ضرورة أن يراعي المجلس ضمان وتعزيز استقلالية المدققين الداخليين وإعطائهم مكانة مناسبة في السلم الوظيفي للمصرف، وضمان أن يكونوا مؤهلين للقيام بمهامهم، بما في ذلك حق وصولهم إلى جميع السجلات والمعلومات والاتصال بأي موظف داخل المصرف حتى يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم، وإعداد تقاريرهم دون أي تدخل ورفعها مباشرة إلى لجنة التدقيق وتقديم نسخة إلى المدير العام (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 26).

سادسا: المكافآت والحوافز

أوصت لجنة بازل سنة 2015 في المبدأ الثاني عشر (سياسة منح المكافآت والحوافز) بضرورة اعتماد مجلس الإدارة منح المكافآت والحوافز الموصى بها من قبل لجنة المكافآت، وأن يضمن من خلال هذه الأخيرة مراجعة سياسة منح المكافآت سنويا ووضع آليات تكفل حسن تنفيذها بشرط أن تتلاءم المكافآت بشكل فعال مع المخاطر المحتملة وكذا حجم السيولة المتوفرة بالمصرف، وهو نفس الأمر الذي ركز عليه كل من دليل حوكمة المصارف الأردنية لسنة 2014 وكذلك التعليمات المعدلة للحوكمة المؤسسية للمصارف رقم (2023/2) في مادتها 13 على كيفية تحديد المكافآت والحوافز التي يتقاضاها الإداريون وطريقة ربطها بالأداء المحقق (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص ص 25-26).

سابعا: الإفصاح والشفافية

فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية، أوجبت التعليمات رقم (2023/2) الخاصة بالحاكمة المؤسسية للمصارف في مادتها 6 على ضرورة توفير آلية محددة لضمان التواصل مع أصحاب المصالح وذلك من خلال الإفصاح وتوفير المعلومات المالية وغير المالية، والتأكد من نشر الدليل الخاص بالحوكمة المؤسسية على الموقع الإلكتروني الخاص بالمصرف، مع ضرورة تحري الشفافية والموضوعية عند إعداد التقارير المالية التي تعكس الوضع المالي للمصرف، وتقديم صورة واضحة حول حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف والأساليب المتبعة لإدارتها، وذلك التزاما مع ما جاءت به لجنة بازل سنة

2015 في المبدأ الثالث عشر (الإفصاح عن حوكمة المصرف) (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 12).

ثامنا: متطلبات إضافية لحوكمة المصارف الإسلامية

أوجب المصرف المركزي الأردني على المصارف الإسلامية العاملة في المملكة من خلال المواد (17-23) من تعليمة الحوكمة المؤسسية للمصارف رقم (2023/2) الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية باتخاذ الإجراءات التي تضمن توافق أعمالها مع أحكام الشريعة الإسلامية، وهذا النوع من المصارف يقع على عاتقه مسؤوليات إضافية تجاه مساهميها كما تخضع لمتطلبات حوكمة وإفصاح إضافية (المصرف المركزي الأردني، 2024b، ص 32)، وهو نفس ما صدر في المبدأ الرابع عشر من مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل سنة 2015.

المطلب الثالث: مؤشرات السلامة المالية للمصارف الأردنية

في سياق التحديات المتجددة التي تواجه النظام المالي العالمي، برزت الحاجة الملحة إلى تقييم سلامة المؤسسات المالية بمعايير دقيقة وموثوقة، لضمان استقرار النظام المالي وقدرته على مواجهة وتحمل الصدمات، في هذا الإطار، تكتسب مؤشرات السلامة المالية للمصارف أهمية بالغة، خصوصا في الأردن حيث يلعب القطاع المصرفي دورا حيويا في دعم الاقتصاد الوطني، وهذه المؤشرات تشمل مجموعة من البيانات والمعايير التي تعبر عن الجوانب الرئيسية في أداء المصارف والمتمثلة في:

الفرع الأول: نسبة كفاية رأس المال وجودة الأصول

تعد نسبة كفاية رأس المال وجودة الأصول من العوامل الحيوية التي تقيس مدى صحة واستقرار المراكز المالية للمصارف.

أولا: نسبة كفاية رأس المال

تعزز كفاية رأس المال قدرة المصارف على مواجهة الصدمات والمخاطر المرتفعة وبالتالي حماية أموال المودعين، ووفقا لمقررات لجنة بازل 3 قدرت هذه النسبة بـ 10.5%، وبحسب المصرف المركزي الأردني فإن هذه النسبة يجب أن لا تقل عن 12%، وسنوضح من خلال الجدول التالي تطور نسبة كفاية رأس المال للمصارف الأردنية لثمان سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (3-2): تطور نسبة كفاية رأس المال في القطاع المصرفي الأردني 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة كفاية رأس المال	%19.1	%18.5	%17.8	%16.9	%18.3	%18.3	18%	%17.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (المصرف المركزي الأردني، 2022a، ص 45) و (المصرف المركزي الأردني، 2022b، ص 28).

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المصارف العاملة في المملكة تحتفظ بنسبة كفاية رأس مال مرتفعة، حيث تراوحت النسبة ما بين 17.3% و 19.1% خلال فترة الدراسة، وهي أعلى من الحد الأدنى المقرر من المصرف المركزي الأردني، والنسبة المحددة من لجنة بازل 3، إلا أن الملاحظ أن نسبة كفاية رأس المال انخفضت سنة 2016، 2017 و 2018 حيث سجلت 18.5%، 17.8% و 16.9% على التوالي، وقد جاء هذا الانخفاض سنة 2016 و 2017 نتيجة استمرار تحسن مستوى الائتمان الممنوح من قبل المصارف للقطاع الخاص والذي يحمل عادة أوازن مخاطر مرتفعة نسبياً، أما الانخفاض سنة 2018 فقد نتج جزء منه نتيجة البدء بتطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (9) والذي تسبب في تحويل مبالغ إضافية إلى مخصصات خسائر الائتمان حيث تم خصم هذه المبالغ من حقوق المساهمين وتحديدًا من الأرباح المدورة، لتسجل هذه النسبة مرة أخرى ارتفاعاً سنة 2019 مسجلة 18.3% نتيجة قيام المصرف المركزي بالطلب من المصارف عدم توزيع الأرباح وذلك لدعم قاعدة رؤوس أموال المصارف وتمكينها من مواجهة تداعيات جائحة كورونا ودعم الاقتصاد الوطني، ولقد حافظت هذه النسبة على استقرارها سنة 2020 نتيجة قرار المصرف المركزي بالسماح للمصارف بتوزيع أرباحهم ولكن مع وضع سقف على قيمة التوزيع لا تتجاوز 12% من رأس المال المدفوع للمصرف وشريطة أن يكون المصرف قد حقق أرباحاً تلك السنة، لتتخفف النسبة مجدداً بهامش بسيط فتسجل 18% و 17.3% سنتي 2021 و 2022 على التوالي، وذلك نتيجة النمو الملحوظ للتسهيلات خلال هذه الفترة.

ومن الجدير ذكره أن معظم رؤوس أموال المصارف في الأردن تتكون من الشريحة الأولى (رأس المال الأساسي) والتي تعتبر أعلى مكونات رأس المال جودة وقدرة على امتصاص الخسائر، وذلك لأن هنالك تقارباً كبيراً ما بين نسبة كفاية رأس المال ونسبة رأس المال الأساسي.

ثانياً: جودة الأصول

للتعبير عن جودة الأصول لدى المصارف ومدى تطورها وعن مخاطر الائتمان، يتم استخدام نسبتين هما نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون، ونسبة تغطية المخصصات للديون المتعثرة، والديون غير العاملة هي الديون التي مضى على استحقاقها 90 يوماً فأكثر، وفي الجدول التالي سنبين كيف تطورت هاتين النسبتين في القطاع المصرفي الأردني خلال الفترة 2015-2022:

الجدول رقم (3-3): تطور نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون ونسبة تغطية المخصصات للديون غير العاملة في القطاع المصرفي الأردني 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة الديون غير العاملة/إجمالي الديون	4.9	4.3	4.2	4.9	5.00	5.5	5.00	4.5
نسبة تغطية المخصصات للديون غير العاملة	74.7	78	75.4	79.3	69.5	71.5	79.9	81.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (المصرف المركزي الأردني، 2022a، ص 45)

و(المصرف المركزي الأردني، 2016c، 2017، ص 35).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون قد عرفت انخفاضا متتالي سنتي 2016، 2017 لتسجل 4.3%، 4.2% على التوالي، وقد جاء هذا الانخفاض نتيجة ارتفاع التسهيلات (مقام النسبة) وانخفاض حجم الديون غير العاملة (بسط النسبة)، وذلك بسبب قيام المصارف بإعدام جزء من الديون غير العاملة مقابل المخصصات المرصودة لإزائها، بالإضافة إلى التحسن النسبي في الظروف الاقتصادية في المملكة مقارنة مع السنوات السابقة، ثم استمرت هذه النسبة في الارتفاع خلال الفترة (2018-2020) لتصل إلى 5.5% في نهاية سنة 2020 بسبب تداعيات جائحة كورونا، وكما لاحظنا أن النسبة لم ترتفع كثيرا مما يؤكد تمتع المصارف الأردنية بمستوى جيد من نوعية الأصول، ليبدأ التعافي تدريجيا من تداعيات الجائحة مسجلة 4.5% في نهاية سنة 2022.

أما نسبة تغطية المخصصات للديون غير العاملة (نسبة التغطية) فقد حافظت على مستوى جيد طيلة فترة الدراسة إلا سنة 2019 حيث انخفضت إلى 69.5% نتيجة تداعيات جائحة كورونا التي أثرت

كثيرا على المصارف الأردنية، لكنها عرفت ارتفاعا متواصلا طيلة السنوات اللاحقة لتسجل 81.5% في نهاية سنة 2022، وهو مؤشر إيجابي يدل على أن حوالي 81.5% من الديون غير العاملة لدى المصارف مغطاة بمخصصات.

الفرع الثاني: السيولة والربحية

السيولة والربحية من العوامل الأساسية التي تحدد الأداء المالي والاستقرار للمصارف، حيث تشير السيولة إلى قدرة المصرف على تلبية التزاماته المالية الفورية المتوقعة، بينما تعكس الربحية قدرته على تحقيق الأرباح من عملياته.

أولا: السيولة

بينت الأزمة المالية العالمية الأخيرة أن هناك ضعف واضح في إدارة مخاطر السيولة لدى بعض المصارف في العالم مما يتطلب مراقبة مستوى السيولة من خلال تطبيق بعض النسب المعيارية، وللتعبير عن مستوى سيولة المصارف في الأردن تم استخدام كل من نسبة السيولة القانونية والتي تعبر عن حجم الأصول السائلة المتوفرة لدى المصرف منسوبة إلى مطلوباته المرجحة والتي يتوجب عليه سدادها، ولقد اقتضت تعليمات المصرف المركزي الأردني أنه يجب على كل مصرف الاحتفاظ بما لا يقل عن 100% كسيولة قانونية، إضافة إلى نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، وستنطبق إلى تطور هاتين النسبتين خلال الفترة 2015-2022 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): النسب الخاصة بالسيولة القانونية والأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في

القطاع المصرفي الأردني 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة السيولة القانونية	151.3	137.8	130.1	131.9	133.8	136.5	141.5	138.0
نسبة الأصول السائلة/إجمالي الأصول	51.8	48.9	45.8	44.9	45.6	46.3	47.7	45.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (المصرف المركزي الأردني، 2022a، ص 45)

و(المصرف المركزي الأردني، 2016c، 2018، 2020، 2022b، ص 35، 39، 27، 26).

يبين لنا الجدول أعلاه أن الجهاز المصرفي الأردني يتمتع بسيولة جيدة وأمنة، بالرغم من الانخفاض الطفيف الذي عرفته النسبتين في السنوات الأولى من فترة الدراسة، والذي هو ناتج عن استمرار تحسن مستوى الائتمان الممنوح من المصارف ونمو التسهيلات بشكل يفوق النمو في الودائع، والانخفاض سنة 2022 الناتج عن زيادة الطلب على الائتمان في ظل التعافي التدريجي للاقتصاد الوطني من تداعيات جائحة كورونا.

بالرغم من ذلك نلاحظ أن المصارف العاملة في المملكة حافظت على نسب سيولة قانونية أعلى وبهامش مريح من الحد الأدنى المفروض من قبل المصرف المركزي والذي حددته لجنة بازل 3 بـ 100% حتى في السنوات التي عرفت فيها النسبة انخفاضا.

أما فيما يخص نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول فتجدر الإشارة أولاً إلى أن هذه النسبة تتكون من نسبة النقد والأرصدة النقدية إلى إجمالي الأصول ونسبة محفظة الأوراق المالية (ذات السيولة العالية) إلى إجمالي الأصول، وكما هو موضح لنا في الجدول أعلاه أن هذه النسبة عرفت ارتفاعاً طفيفاً خلال الفترة 2019-2021 نتيجة اتخاذ المصرف المركزي الأردني مجموعة من الإجراءات الاستباقية والشاملة بهدف احتواء التداعيات السلبية لجائحة كورونا التي أثرت على الاقتصاد المحلي، منها ما يتعلق بتوفير سيولة إضافية للقطاع المصرفي من خلال: تخفيض الاحتياطي النقدي الإلزامي على الودائع لدى المصارف من 7% إلى 5% الأمر الذي وفر سيولة إضافية للقطاع المصرفي؛ وإجراء اتفاقيات إعادة شراء مع المصارف بمقدار 500 مليون دينار لآجال تصل لسنة بهدف توفير الاحتياجات التمويلية للقطاعين العام والخاص.

ثانياً: الربحية

يمكن التعبير عن مؤشر الربحية من خلال كل من نسبتي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ونسبة هامش الفائدة إلى إجمالي الدخل، كما يتم استخدام نسبة إجمالي المصروفات من غير الفوائد إلى إجمالي الدخل والتي تعتبر من أهم النسب التي تقيس الكفاءة التشغيلية للمصارف، ولكن في هذه الدراسة سنكتفي بنسبتي العائد على الأصول (ROA) والتي تقيس الربح المتأتي لكل دينار مستثمر في موجودات المصرف، والتي تدل على مدى كفاءة إدارة المصرف في استخدام الموارد المتاحة لديه

لتحقيق الأرباح، ونسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) والتي تعكس مدى كفاءة المصرف في توليد أرباح من خلال أموال مساهمي المصرف.

الجدول رقم (3-5): تطور نسبتي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في القطاع المصرفي الأردني 2015 - 2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة العائد على الأصول (ROA)	1.3	1.1	1.2	1.2	1.2	0.6	1.0	1.0
نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE)	10.3	8.9	9.1	9.6	9.4	5.1	8.3	8.9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (المصرف المركزي الأردني، 2022a، ص 46) و (المصرف المركزي الأردني، 2017 ص 36).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العائد على الأصول لدى الجهاز المصرفي الأردني عرفت انخفاضا سنتي 2015 و 2016 وذلك نتيجة ارتفاع نسبة ضريبة الدخل على المصارف من 30% سنة 2014 إلى 35% سنة 2015، إضافة إلى استمرار المصارف في اقتطاع المزيد من المخصصات مقابل الديون غير العاملة كما أشرنا سابقا فلقد ارتفعت نسبة تغطية المخصصات للديون غير العاملة من 74.7% سنة 2015 إلى 78% سنة 2016، ثم لتعرف هذه النسبة استقرارا إلى غاية سنة 2019 مسجلة 1.2%، ولكنها سجلت انخفاضا حادا سنة 2020 حيث بلغت النسبة 0.6%، ولقد جاء هذا الانخفاض نتيجة قيام المصارف سنة 2020 ببناء مخصصات ديون بمبالغ كبيرة للتحوط من مخاطر جائحة كورونا بالإضافة إلى قيامها بتأجيل سداد مديونيات العملاء المتضررين من الجائحة وإعادة جدولة بعض القروض للقطاعات الاقتصادية المتضررة دون أي رسوم إضافية و/أو فوائد تأخير، لتشهد بعدها سنتي 2021 و 2022 عودة أرباح المصارف إلى مستوياتها قبل جائحة كورونا.

أما فيما يخص نسبة العائد على حقوق الملكية فهي كنسبة العائد على الأصول عرفت انخفاضا سنتي 2015 و 2016 لترتفع سنتي 2017 و 2018 أين بلغت 9.1% و 9.6% على التوالي، وبالتالي فإن سنة 2018 هي التي شهدت تحسنا في معدلات الربحية لدى المصارف، ولكن هذه النسبة انخفضت

هي الأخرى بشكل كبير عن مستواها سنة 2019 البالغ 9.4% إلى 5.1% سنة 2020 وذلك بسبب انخفاض ربحية المصارف التي تم ذكرها سابقا، ونفس الأمر بالنسبة لهذه النسبة فلقد ارتفعت بشكل كبير عن مستواها سنة 2020 لتبلغ 8.3% و8.8% في نهاية سنة 2021 و2022 على التوالي، نتيجة زيادة أرباح المصارف في ظل استمرار التعافي من تداعيات جائحة كورونا.

كما يمكن ارجاع سبب انخفاض معدلات العائد في الأردن مقارنة مع معظم الدول العربية إلى اتسام المصارف في الأردن بشكل عام بالتحفظ وعدم الإقبال الكبير على المخاطر، بالإضافة إلى تمتع المصارف الأردنية بمستويات مرتفعة من رأس المال، إضافة إلى مستوى الضريبة على الدخل المرتفع نسبيا.

في ضوء ما تقدم، يعد نموذج الأردن في تطبيق الحوكمة المصرفية نموذجا يحتذى به للدول الأخرى، فمن خلال تبني السياسات والتشريعات الصارمة التي يفرضها المصرف المركزي الأردني، ووضع هيكل تنظيمي قوي، وتطبيق الشفافية في الإفصاح، استطاعت المصارف الأردنية تحقيق أداء مالي متميز واستقرار مالي.

حيث أن المصارف الأردنية انطلقا من رؤيتها الإستراتيجية، ومن إيمانها بأن الممارسات السليمة لحوكمة الشركات هي الأساس لتحقيق العدالة والشفافية في التعامل مع كافة الجهات ذات العلاقة وأصحاب المصالح، أولت كل العناية اللازمة لممارسات وتطبيقات حوكمة الشركات السليمة بما يتوافق مع التشريعات التي تحكم أعمال المصارف وتعليمات المصرف المركزي الأردني وأفضل الممارسات الدولية التي تضمنتها توصيات لجنة بازل حول حوكمة الشركات للمصارف في الأردن، إضافة لتطبيق متطلبات وتعليمات السلطات الرقابية في الدول الأخرى التي تعمل فيها، حيث التزمت مجالس الإدارة بتطبيق دليل حوكمة الشركات بما يتوافق مع بيئة العمل المصرفي الأردني والأطر التشريعية والقانونية الناظمة لأعمال المصرف، ونشر تقرير الحوكمة على مواقعها الإلكترونية بما يمكن الجمهور من الاطلاع عليها.

وكنتيجة لهذه الجهود أظهرت البيانات المالية أن المصارف الأردنية حققت تحسنا ملحوظا في أدائها المالي، فلقد حققت نمو مستدام في الأرباح، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية بسبب تحسين إدارة المخاطر، وتحسين جودة الأصول وتقليل نسب الديون المعدومة، مما انعكس إيجابا على الأداء المالي.

من نموذج الأردن في تطبيق الحوكمة المصرفية يمكن استخلاص عدد من الدروس المستفادة الهامة لتحسين أداء المصارف منها:

- توفير تقارير مالية دورية مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، التي ستعزز بدورها ثقة المستثمرين في المصرف؛
- تعزيز استقلالية مجالس الإدارة يساهم في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية، فوجود أعضاء مستقلين يساعد في تقليل تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين؛
- ضرورة وجود لجان متخصصة مثل لجنة التدقيق ولجنة المخاطر، حيث يساهم ذلك في تحسين الرقابة والشفافية في العملية المالية والإدارية؛
- تقييم الأداء بشكل دوري مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، مما يعزز من كفاءة وفعالية الإدارة المالية للمصارف.

المبحث الثاني: الحوكمة في المصارف البحرينية

أصبح الحديث في الحوكمة واجبا ذا أهمية كبيرة محليا، ودوليا، وذلك في ظل ما يشهده العالم والساحة الاقتصادية من متغيرات جذرية، وفيما يتعلق بالبحرين فإنها تعتبر بلدا ذات ريادة في هذا المجال، فلقد وضعت مجموعة من الأحكام الخاصة بالحوكمة وألزمت جميع الشركات التجارية العاملة في البحرين وعلى رأسها المصارف بتطبيقها والسير على نهجها، لأن تطبيق الحوكمة يخدم أمورا كثيرة أولها مصلحة الشركات نفسها، ثم مصلحة المجتمع ككل، وعليه فإن نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاها إصلاحيا يوفر أساسا ثابتا وثقة كاملة للمتعاملين مع مصارف الدولة المختلفة.

المطلب الأول: لمحة عن الجهاز المصرفي البحريني

يحظى القطاع المصرفي بأهمية كبيرة في المملكة لأنه بالإضافة إلى عمقه التاريخي الذي يعود إلى ما قبل عشرينات القرن الماضي فإنه يمثل أحد ركائز إستراتيجية البحرين الهادفة إلى تنويع مصادر الدخل وتوسيع نطاق الأعمال الاقتصادية.

الفرع الأول: مراحل تطور الجهاز المصرفي البحريني

نجحت مملكة البحرين في تحويل البحرين إلى مركز مالي متطور على مستوى المنطقة والعالم، بفضل الجهود المبذولة، وتوافر العوامل الجغرافية والاقتصادية الملائمة، فقبل السبعينات كان عدد المصارف في البحرين قليلاً، وطبيعة العمليات محدودة لا تتجاوز العمليات التقليدية التي تتطلبها السوق البحرينية المحدودة في حجمها، والبسيطة في معاملاتها، كإيداع الأموال وتمويل بعض عمليات الاستيراد والتصدير، ولقد كان أول مصرف أفتتح في البحرين هو المصرف الشرقي المحدود سنة 1919، يليه المصرف البريطاني للشرق الأوسط (الذي يعرف اليوم باسم HSBC) سنة 1944، ومصرف البحرين الوطني سنة 1957 الذي أعتبر تأسيسه محطة في غاية الأهمية بالنسبة لنشوء القطاع المصرفي في البحرين، كونه خطوة متقدمة على مساهمة القطاع التجاري المحلي في أنشطة القطاع المصرفي البحريني بشكل مباشر، لينمو بعدها عدد المصارف العاملة في السوق البحرينية، وتتنوع الخدمات التي تقدمها، وتتعدد الفئات التي تنتمي لها، كالمصارف الإسلامية التي أصبحت البحرين اليوم المركز الدولي لها، والصناديق السيادية، والمصارف الاستثمارية (جمعية مصارف البحرين، 2020، ص 22).

أما في فترة السبعينات فلقد توافرت لدول المنطقة فوائض مالية ضخمة نتيجة ارتفاع أسعار النفط، ما جعل الحكومة تبادر في سن القوانين واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستقطاب المصارف العالمية والمؤسسات المالية للتواجد والعمل في البحرين ليبلغ عدد المصارف العاملة في البحرين 18 مصرفاً سنة 1985.

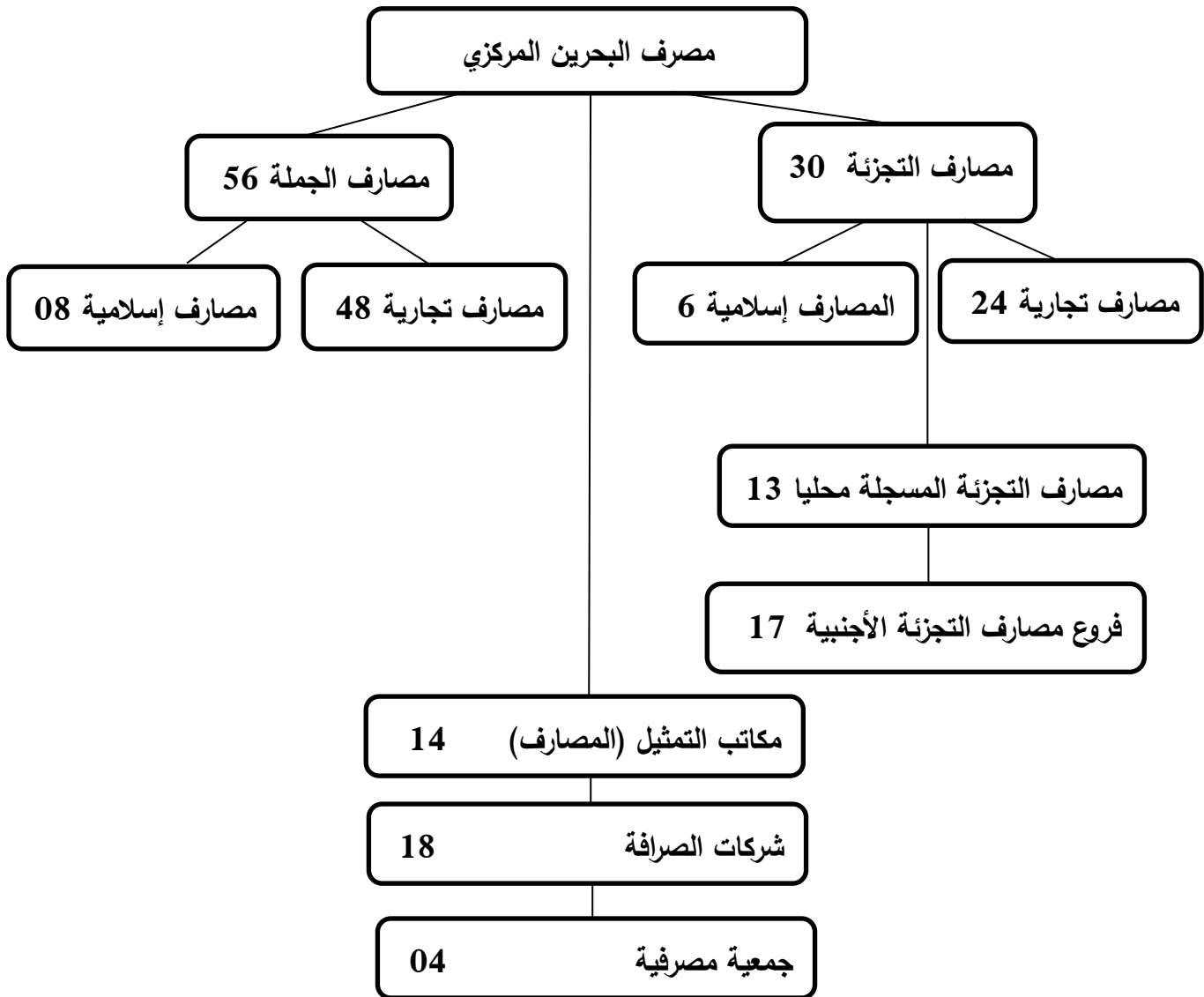
ومع ازدياد النشاط المصرفي، والبداية الحديثة لبناء المنظومة المالية البحرينية الحديثة بمقاييسها الدولية المعاصرة، تأسس مجلس النقد البحريني سنة 1964، الذي قام بإصدار الدينار البحريني كأول عملة وطنية في 07 أكتوبر 1965 ليحل مكان الروبية الهندية، ولضمان تحقيق المزاجية السليمة بين المنظومة التشريعية والإجراءات الرقابية، كان لا بد من بناء آلية معاصرة، تتمتع بالموصفات المطلوبة التي تساعد على متابعة التطورات التي تحتاجها المصارف البحرينية وتنظم عملها حسب المعايير والممارسات الدولية، فتم تأسيس مؤسسة نقد البحرين سنة 1973 بموجب القانون رقم (23)، التي قامت بدورها على أحسن وجه كجهاز رقابي يشرف على القطاع المصرفي في المملكة، ويحافظ على الاستقرار النقدي والمالي فيها (جمعية مصارف البحرين، 2020، ص ص 97-98)، والتي تحولت فيما بعد إلى

مصرف البحرين المركزي سنة 2006، بسبب التطورات العالمية في قطاع المصارف التي تطلبت سلطة رقابية ذات مؤهلات عالية.

الفرع الثاني: هيكل الجهاز المصرفي البحريني

يتكون الجهاز المصرفي في البحرين من مصارف تقليدية ومصارف إسلامية توزعت على محاور مفصلية هي: العمل المصرفي بالتجزئة، والعمل المصرفي بالجملة، وسيبين لنا الشكل التالي توزيع المصارف العاملة في مملكة البحرين:

الشكل رقم (3-2): مؤسسات الجهاز المصرفي البحريني سنة 2022



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف البحرين المركزي، 2022c، ص 27).

أولاً: مصرف البحرين المركزي

أنشئ مصرف البحرين المركزي كجهاز رقابي يتمتع بالاستقلال المالي والإداري بموجب القانون رقم (64) لسنة 2006 بإصدار قانون مصرف البحرين المركزي والمؤسسات المالية، والذي تم صدوره أيضاً إلغاء العمل بقانون إنشاء مؤسسة نقد البحرين الصادر بالمرسوم بقانون رقم (23) لسنة 1973.

يعتبر مصرف البحرين المركزي السلطة الرقابية الوحيدة التي تشرف على القطاع المالي البحريني، ويشمل نطاق اختصاصه جميع أنشطة المصارف والتأمين والاستثمار وأسواق المال، كما يعنى بـ (مصرف البحرين المركزي، 2024a):

- المحافظة على الاستقرار النقدي والمالي، وعلى مركزه الرقابي المتميز من خلال رسم وتطبيق السياسات النقدية والمالية السليمة وغيرها من السياسات المنسجمة مع أفضل المعايير الدولية؛
- تقديم خدمات مصرفية مركزية للحكومة والقطاع المالي بالمملكة بتكلفة مجدية؛
- تطوير القطاع المالي في المملكة وتعزيز الثقة فيه، خاصة الخدمات المصرفية والمالية الإسلامية؛
- حماية المودعين وعملاء المؤسسات المالية وتعزيز الثقة في مكانة المملكة كمركز مالي عالمي.

ثانياً: المصارف العاملة في مملكة البحرين

يتكون القطاع المصرفي البحريني من 86 مصرفاً تجارياً تقليدياً، منها 30 مصرف تجزئة ينقسم بدوره إلى 13 مصرف محلي و17 فرع أجنبي، إضافة إلى 56 مصرف جملة، ففي دولة البحرين يتم التمييز بين نوعين أساسيين من المصارف وفقاً للعمليات التي تقوم بها والجمهور الذي تستهدفه، وهذين النوعين من المصارف لديها تراخيص وقوانين تنظيمية محددة تحكم عملياتها في البحرين (مصرف البحرين المركزي، 2022c، ص 28).

- **مصارف الجملة:** هي مصارف صممت لدعم الاحتياجات المالية الكبيرة، فهي تتعامل مع العملاء من الشركات الكبيرة والمؤسسات الأخرى بدلاً من الأفراد العاديين، وتقدم خدمات مصرفية تجارية، بما في ذلك تمويل الشركات وإدارة الأصول، وخدمات مصرفية استثمارية، كما يمكن أن تشمل خدمات أخرى مثل الاستشارات المالية، وإدارة المخاطر.
- **مصارف التجزئة:** أما هذا النوع من المصارف فهو يركز على الأفراد والأسر كعملاء رئيسيين، وتقوم بتقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات مثل الحسابات الجارية، حسابات التوفير، القروض

الشخصية، القروض العقارية، بطاقات الائتمان، وخدمات الأعمال المصرفية الإلكترونية، كما يعمل هذا النوع من المصارف على تقديم خدماته بشكل ملائم ومتاح للجمهور العريض، بما في ذلك فروع مصرفية في مواقع مختلفة وخدمات مصرفية عبر الإنترنت.

ثالثاً: المصارف الإسلامية

تعد مملكة البحرين مركزاً عالمياً في قطاع الخدمات المالية الإسلامية لضمها أكبر عدد من مؤسسات التمويل الإسلامي في المنطقة، ولتعزيزها لمفاهيم ومبادئ الالتزام بالشريعة الإسلامية، فبعد وضع الأسس المعيارية لنظم المصارف الإسلامية من خلال تأسيس مصرف البحرين الإسلامي سنة 1978، عمل مصرف البحرين المركزي على تلبية احتياجات كل طرق التمويل الإسلامي السائدة، وإيجاد منتجات جديدة لعرضها في السوق لتقوية الخدمات الإسلامية وتوسيع نطاقها، وجعلها متاحة للجميع وشاملة في النوعية والخيارات لإرضاء حاجات العملاء، ولقد بلغ عدد المصارف الإسلامية في مملكة البحرين 15 مصرف إسلامياً، منها 06 مصارف قطاع التجزئة و09 مصارف قطاع الجملة، بالإضافة إلى عدد كبير من المنظمات والهيئات الهامة لتطوير الخدمات الإسلامية، ما جعل المملكة تحتل المرتبة الثانية بعد ماليزيا متقدمة بذلك على العديد من الدول التي تمارس أسواقها الخدمات المالية الإسلامية، والمرتبة والرابعة عالمياً في تطوير التمويل الإسلامي (مجلس التنمية الاقتصادية، 2022).

رابعاً: مكاتب التمثيل

إن الدور الذي تلعبه مكاتب التمثيل البحرينية يعكس التزام البحرين بتعزيز دورها كمركز مالي دولي وتوسيع نطاق تأثيرها في الأسواق المالية العالمية، حيث يضم القطاع المصرفي في مملكة البحرين عدداً من المؤسسات المالية البارزة التي لها مكاتب تمثيل في دول أخرى، ومكاتب تمثيل داخل المملكة بلغت 07 مكاتب تعمل على تعزيز العلاقات بين المصرف الأم والمصارف والمؤسسات المالية داخل المملكة، وهذه المكاتب تخضع لرقابة مصرف البحرين المركزي، الذي يضمن التزامها بالقوانين والمعايير المالية المحلية والدولية (مصرف البحرين المركزي، 2022c، ص 27).

خامسا: الجمعية المصرفية

تعد الجمعية المصرفية البحرينية (BAB) مؤسسة رئيسية في القطاع المصرفي البحريني، لأهمية دورها في تطوير ودعم الصناعة المصرفية في المملكة، تأسست الجمعية بموجب مرسوم وزاري سنة 1979، وتم تسجيلها تحت إشراف مصرف البحرين المركزي سنة 2010، تجمع الجمعية بين المؤسسات المصرفية من جميع الأحجام والمواثيق في مملكة البحرين، بهدف خدمة مصالح المصارف والمؤسسات المالية العاملة في البحرين، وتحقيق بيئة مصرفية مستقرة ومتطورة، من خلال تعزيز التعاون بين المصارف الأعضاء وبين المصارف والحكومة، وتسهيل الحوار وتحسين البيئة التنظيمية، إضافة إلى تطوير العلاقات مع المؤسسات المالية الدولية (جمعية مصارف البحرين، 2024).

سادسا: شركات الصرافة

يقوم المصرف المركزي البحريني بتنظيم تداول العملات الأجنبية من خلال منح تراخيص للمصارف وشركات الصرافة للقيام بأعمال تحويل العملات والتحويلات المالية الدولية، وهذه الشركات ملزمة بالالتزام بالقوانين والمعايير المعتمدة من قبل المصرف المركزي للحفاظ على استقرار النظام المالي في البحرين، وضمان عملها في بيئة آمنة ومستقرة تخدم الاقتصاد الوطني وتحافظ على ثقة العملاء (فمنذ إصدار الوحدات الخاصة بمرخصي الصرافة في نهاية سنة 2010، استمر القطاع في العمل بما يتماشى مع توجيهات مصرف البحرين المركزي) (مصرف البحرين المركزي، 2023، ص 54).

ولقد بلغ عدد شركات الصرافة العاملة في مملكة البحرين 18 شركة مع نهاية سنة 2022، من أهمها: بيت التمويل الكويتي الذي يقدم خدمات صرافة متنوعة بالإضافة إلى خدماته المصرفية، شركة بحرين للصرافة والتي تعتبر من الشركات الرائدة في مجال الصرافة في البحرين وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات المالية.

المطلب الثاني: واقع ممارسات الحوكمة في المصارف البحرينية

مع تطور البيئة الاقتصادية والتشريعية، أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق ممارسات حوكمة فعالة تضمن الأداء السليم والاستقرار المالي للمصارف؛ لذلك وتماشيا مع المعايير الدولية، سعت المصارف البحرينية إلى تطبيق ممارسات حوكمة فعالة لتحسين أدائها المالي والإداري.

الفرع الأول: الإجراءات المتخذة لإرساء مبادئ الحوكمة

خطت حكومة البحرين خطوات إضافية في مجال الحوكمة، فأصدرت العديد من التعليمات الخاصة بحوكمة المصارف، تركز على التشريعات والقوانين المصرفية المتطورة والتي كان لمصرف البحرين المركزي ووزارة الصناعة والتجارة دورا رياديا فيها.

أولا: تأسيس مؤسسة نقد البحرين

أظهرت مملكة البحرين التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة عند تأسيس مؤسسة نقد البحرين سنة 1973، التي اعتبرت خطوة مهمة في تطوير النظام المالي والمصرفي في المملكة، فلقد عملت المؤسسة على تعزيز الشفافية في القطاع المالي من خلال فرض متطلبات دقيقة للإفصاح والتقارير المالية من المصارف والمؤسسات المالية، إضافة إلى مواد القانون رقم (23) سنة 1973 التي نصت على تطبيق الحوكمة، منها المادة (7) التي نصت على متطلبات تصب في خانة الحوكمة الجيدة، والتي بينت اشتراطات العضوية في مجلس المؤسسة كالتالي: "يشترط في رئيس المجلس المشار إليه في المادة (5) وبقية الأعضاء المشار إليهم في المادتين (4) و(5) من القانون أن يكونوا بحرينيين الجنسية وأن يكونوا ذوي خبرة في الشؤون المالية، ولا يجوز لأي عضو من أعضاء المجلس أن يكون وكيلا أو ممثلا أو موظفا أو مديرا أو مستخدما أو مساهما في مؤسسة مالية بأكثر من 10% من رأس المال....." (جمعية مصارف البحرين، 2020، ص 98).

كما أتيح للمؤسسة بعد تحويل اسمها إلى مصرف البحرين المركزي سنة 2006، إصدار قوانين ولوائح منظمة لعمل مختلف حاملي الرخص المصرفية، وتطبيق معايير المحاسبة العالمية والرقابية ومتطلبات الحوكمة على جميع مكونات القطاع المالي خاصة المصرفي (جمعية مصارف البحرين، 2020، ص 100).

ثانيا: توجيهات مصرف البحرين المركزي 2010

بعد إصدار وزارة الصناعة والتجارة دليلا للحوكمة سنة 2010، كدليل استرشادي للشركات الصناعية والعامّة، أصدر مصرف البحرين المركزي توجيهات تتضمن ميثاق مبادئ حوكمة الشركات، أصبحت قانونا نافذا على جميع المصارف والمؤسسات المالية، وذلك في مجلد التوجيهات السادس

الخاص بأسواق رأس المال في فصل الضوابط عالية المستوى (الحوكمة) سنة 2010، حيث كان أول تحديث شامل للجزء المتعلق بالحوكمة طبقاً لمتطلبات شروط الحوكمة الصادر عن وزارة الصناعة والتجارة في جانفي 2011، تبعه تحديثان آخرين أصدرهما في شهري أفريل وأكتوبر من نفس السنة، ومن بين هذه التوجيهات (مصرف البحرين المركزي، 2011، ص 14):

- توجيهات لتعزيز الإجراءات المتعلقة بحضور أعضاء مجلس إدارة المصارف لاجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية؛
- توجيهات بشأن فرض غرامات مالية على المصارف غير الملتزمة بتسليم تقاريرها الدورية في مواعيدها المحددة.

ثالثاً: ميثاق إدارة وحوكمة الشركات

أصدرت وزارة الصناعة والتجارة والسياحة بتاريخ 19 مارس 2018 ميثاق إدارة وحوكمة الشركات بموجب القرار رقم (19) لسنة 2018، يسري على جميع الشركات المساهمة بمملكة البحرين والمسجلة بموجب قانون الشركات التجارية، بهدف إرشاد الشركات لأفضل طرق الإدارة والقيادة، والتنظيم والمراقبة، من خلال سلسلة من السياسات والعمليات والإجراءات الواضحة والمحددة، ولقد احتوى الميثاق على أحد عشر مبدأً، يحتوي كل مبدأ على عدة توجيهات وإرشادات يجب على جميع الشركات مراعاتها عند إعلانها أحكام الميثاق عملاً بمبدأ الالتزام والتوضيح (وزارة الصناعة والتجارة، 2024). ولقد قام مصرف البحرين المركزي سنة 2019 بإصدار نسخة معدلة من دليل البحرين لحوكمة الشركات 2018.

وفي سنة 2022 تم تعديل بعض أحكام ميثاق إدارة وحوكمة الشركات الصادر بالقرار رقم (19) لسنة 2018، بموجب القرار رقم (91) لسنة 2022، وذلك لاعتبار وزارة الصناعة والتجارة الجهة الحكومية الأولى المسؤولة عن تطبيق قانون الشركات التجارية وكذلك الميثاق فيما لو طبقت الشركة أحكامه، وتقوم الوزارة بممارسة صلاحياتها الرقابية والجزائية بفعالية بموجب قانون الشركات التجارية، إلى جانب العمل والتنسيق بشكل وثيق مع مصرف البحرين المركزي، احتوى الميثاق -فضلاً عن الأحكام الخاصة بالتعاريف والأحكام العامة- على أحد عشر مبدأً أساسياً لحوكمة الشركات، تم وضعها وفق الأسس الإدارية والقانونية السليمة وبما يتماشى مع المبادئ الدولية، وهذه المبادئ هي (وزارة الصناعة والتجارة، 2022، ص ص 10-34):

- **المبدأ الأول:** وجود مجلس إدارة فعال ومؤهل علمياً وذو خبرة؛
 - **المبدأ الثاني:** يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إخلاصاً وولاءاً كامليين للشركة؛
 - **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بوضع قيود صارمة وشديدة على التدقيق والتقارير المالية، والرقابة الداخلية، والالتزام بالقانون: ويتحقق ذلك عن طريق إنشاء لجنة للتدقيق، ووضع برنامج للإبلاغ عن المخالفات، ومصادقة الرئيس التنفيذي والمدير المالي على القوائم المالية؛
 - **المبدأ الرابع:** وضع إجراءات فعالة لتعيين وتدريب وتقييم أعضاء مجلس الإدارة، ويتحقق ذلك من خلال إنشاء لجنة الترشيح، وإتباع ضوابط محددة لترشيحات المجلس إلى المساهمين لانتخاب أو إعادة انتخاب أعضاء المجلس، وتدريبهم وتقييمهم؛
 - **المبدأ الخامس:** مكافأة أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين بطريقة عادلة ومسؤولة، من خلال إنشاء لجنة المكافآت، وإتباع معايير عادلة لمكافأة أعضاء المجلس ومختلف العاملين بالشركة؛
 - **المبدأ السادس:** يجب على مجلس الإدارة وضع هيكل إداري واضح وفعال للشركة، وتحديد المسميات الوظيفية والصلاحيات والمهام والمسؤوليات؛
 - **المبدأ السابع:** يجب على الشركة أن تتواصل مع المساهمين، وتشجعهم على المشاركة وتحترم حقوقهم؛
 - **المبدأ الثامن:** يجب أن تقوم الشركة بالإفصاح عن حوكمتها؛
 - **المبدأ التاسع:** التزام الشركات التي تقدم الخدمات الإسلامية بمبادئ الشريعة الإسلامية؛
 - **المبدأ العاشر:** يجب على مجلس الإدارة التأكد من سلامة البيانات المالية المقدمة للمساهمين، من خلال الاستعانة بمدققي الحسابات الخارجيين؛
 - **المبدأ الحادي عشر:** يجب أن تسعى الشركة من خلال المسؤولية الاجتماعية إلى ممارسة دورها كمواطن صالح: وذلك من خلال وضع سياسة للمسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها.
- رابعا: تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية**

قام مصرف البحرين المركزي باعتماد معايير شاملة للحوكمة الشرعية في المصارف الإسلامية، باتخاذ تدابير لزيادة الشفافية والحد من نطاق تضارب المصالح، في الوقت الذي تعتمد فيه المؤسسات المالية الإسلامية على هيئة الرقابة الشرعية للتأكد من مطابقة عملياتها مع مبادئ الشريعة الإسلامية،

فأصدر مجلد التوجيهات للمصارف الإسلامية غطى العديد من المجالات منها: شروط الترخيص، وكفاية رأس المال، وإدارة المخاطر، وممارسة النشاط، والجريمة المالية، وشروط ومتطلبات الإفصاح/إعداد التقارير، ولقد شكل المجلد أول إطار عمل رقابي شامل لتنظيم قطاع الخدمات المالية الإسلامية في المنطقة، كما أُلزم مصرف البحرين المركزي خلال السنوات الماضية المصارف الإسلامية بتعيين مدققين خارجيين لإجراء مراجعة سنوية لعملياتها من قبل خبراء خارجيين، مثل شركات الاستشارات الإسلامية.

ولقد أشار محافظ مصرف البحرين المركزي رشيد المعراج - خلال مؤتمر أيوفي السنوي العشرون للهيئات الشرعية- عن تعاون هيئتي المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية «أيوفي» والخدمات المالية الإسلامية «IFSB»، لإصدار معايير شاملة وموحدة لحوكمة المعاملات المصرفية الإسلامية (أرقام، 2022).

خامساً: إرشادات الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)

عمل مصرف البحرين المركزي ضمن أهداف الحفاظ على شفافية الإفصاح وأعلى معايير حوكمة الشركات، والالتزام بالأهداف الاجتماعية والأهداف المتصلة بالمناخ، على إعداد إرشادات الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) بهدف اعتمادها من قبل الشركات عند إعدادها للتقارير المتعلقة بالعوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة وفقاً لأفضل الممارسات والأطر والمبادرات الدولية، مع الأخذ بالاعتبار الردود على الاستبيان الصادر عن المصرف بهذا الخصوص والذي تم إصداره في وقت سابق لجميع الشركات المدرجة وشركات التأمين والمصارف وشركات الاستثمار من الفئة الأولى (مصرف البحرين المركزي، 2022a، ص 8).

ولقد تم إصدار الإرشادات المتعلقة بالإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) في نوفمبر 2023، وسيكون موعد أول تقرير للسنة المنتهية 31 ديسمبر 2024 سنة 2025، كما أنه سيتم دمج الفصل الخاص بالمتطلبات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) ضمن مجلد جديد "المجلد المشترك" ضمن مجلد توجيهات المصرف.

الفرع الثاني: خطوات التكيف مع مقررات لجنة بازل

تتضمن مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل الشفافية، المسؤولية، المساءلة، والعدالة، والتي تهدف إلى تعزيز فعالية الإدارة والرقابة داخل المصارف وضمان ممارساتها التشغيلية بطريقة تحافظ على سلامة النظام المالي بأكمله؛ جعل العديد من الدول تتبنى هذه المبادئ، منها مملكة البحرين التي سعت من خلال مؤسساتها المالية والتنظيمية، إلى تعزيز أطر الحوكمة والامتثال لمثل هذه المعايير الدولية، من خلال تحديث تشريعاتها وأنظمتها المصرفية، ومن أبرز هذه الإصدارات والتحديثات ما يلي (جمعية مصارف البحرين، 2020، ص ص 275-281):

- القرار رقم (49) لسنة 2007 بشأن الإفصاح عن البيانات المالية واجتماعات مجالس الإدارة للشركات المساهمة المدرجة؛
- اللائحة رقم (1) لسنة 2007 بشأن الخدمات الخاضعة لرقابة مصرف البحرين المركزي؛
- سنة 2008، إصدار توجيهات جديدة متعلقة بكفاية رأس المال والإفصاحات العامة المتعلقة بمتطلبات بازل 2؛
- سنة 2011، إصدار توجيهات بخصوص متطلبات الموافقة المسبقة لعمليات التملك والاستثمارات الرئيسية في الأدوات الرأسمالية من قبل المصارف المرخصة محليا حسب متطلبات المبدأ الخامس من المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل؛
- سنة 2012، إصدار توجيهات متعلقة بكفاية رأس المال والإفصاحات العامة المتعلقة بمتطلبات بازل 2.5 (تعديلات لجنة بازل 2 لسنة 2009)، وتوجيهات حول الأوزان التوجيهية لمخاطر التمويلات التجارية في فصل كفاية رأس المال تعكس المتطلبات الصادرة بهذا الخصوص من قبل لجنة بازل للرقابة على المصارف، إضافة إلى توجيهات جديدة حول تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية تعكس ما ورد في ورقة بازل الخاصة بتطوير وتحسين متطلبات المخاطر التشغيلية؛
- سنة 2013، إصدار توجيهات لإدارة المخاطر للمصارف الإسلامية تتضمن مبادئ إدارة المخاطر الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بالإضافة إلى المبادئ الصادرة عن لجنة بازل، وتوجيهات خاصة بشأن سياسات الأجور والمكافآت لدى المصارف تتضمن المبادئ والمعايير الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ووفقا لتوجيهات مجلس الاستقرار المالي؛

- سنة 2015، البدء بتطبيق متطلبات لجنة بازل 3، بإصدار وحدة كفاية رأس المال للمصارف التقليدية والإسلامية بصورتها النهائية؛
- سنة 2016، إصدار المتطلبات المتعلقة بالإفصاح العام وفق بازل 3؛
- سنة 2018، إصدار المتطلبات المتعلقة بالسيولة، ونسب الرافعة المالية وفقاً لبازل 3، وإصدار فصولاً جديدة خاصة بإدارة المخاطر حسب المعايير الصادرة عن مجلس الاستقرار المالي ولجنة بازل، وتوجيهات جديدة بشأن التدقيق الداخلي لكل المصارف؛
- إصدار قرار رقم (32) لسنة 2018 لتعديل بعض أحكام اللائحة رقم (1) لسنة 2007 بشأن الخدمات الخاضعة لرقابة مصرف البحرين المركزي؛
- سنة 2019، تم تحديث الأطر التنظيمية المتعلقة بالحوكمة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المصارف، وهذه التحديثات تشمل متطلبات مفصلة بشأن تركيبة مجالس الإدارة، واجباتهم، وكيفية التعامل مع الصراعات المحتملة في المصالح؛
- سنة 2020، واصل مصرف البحرين المركزي تحديث وتطوير الأطر التنظيمية لضمان التوافق مع معايير لجنة بازل ومواجهة التحديات الجديدة التي فرضتها جائحة COVID-19، وذلك بتأجيل تنفيذ بعض جوانب معايير بازل 3، بهدف منح المصارف مزيداً من المرونة والقدرة على التعامل مع تداعيات الأزمة؛
- سنة 2022، إصدار ورقة استشارية للمصارف التقليدية والمصارف الإسلامية حول فصل حوكمة جديد معاد هيكلته يحل محل النسخة السابقة ويتوافق مع الورقة الصادرة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية "مبادئ حوكمة الشركات المصرفية لسنة 2015" (مصرف البحرين المركزي، 2022a، ص 13)، وفي مارس 2023 أصدر المصرف في فصل الحوكمة المنقح للمصارف التقليدية والإسلامية، من المجلد الأول والثاني من مجلد توجيهات المصرف والتعديلات ذات الصلة في فصل التقارير والإبلاغ وفصل إدارة المخاطر التشغيلية وفصل متطلبات الإفصاح العام، ليصدر المصرف في نوفمبر 2023 تحديثاً على هذا الفصل، يفصل فيه المتطلبات الخاصة بالمصارف المحلية "الجزء الأول" عن المتطلبات الخاصة بالفروع الأجنبية "الجزء الثاني" وذلك لجعل الفصل أكثر انسيابية وسهولة في التطبيق (مصرف البحرين المركزي، 2023، ص 10)، وهذا بعض ما تضمنه المجلد 1 من وحدة التحكم عالية المستوى: (Central Bank of Bahrain, 2023, PP.9-53)

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** تحديد واجبات مجالس إدارة المصارف المرخص لهم، والإجازة لهم عند الضرورة تفويض بعض مهامهم وليس مسؤولياتهم إلى لجان المجلس؛
- تعزيز ثقافة الشركة وقيمتها؛
- **الرقابة على الإدارة العليا:** يجب على مجلس الإدارة ممارسة الرقابة المناسبة على الإدارة العليا فيما يتعلق بالأداء الرسمي ومعايير المكافآت بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى والسلامة المالية للمرخص له؛
- **تشكيلة مجلس الإدارة:** يجب أن يتألف مجلس الإدارة من أفراد يتمتعون بتوازن في المهارات والتنوع والخبرة، ويمتلكون فرديا وجماعيا المؤهلات اللازمة التي تتناسب مع حجم وتعقيد ومخاطر المرخص له ويجب أن يضم مجلس الإدارة عددا كافيا من الأعضاء المستقلين، حيث يجب أن يكون نصف مجلس إدارة المصرف البحريني التقليدي المرخص له على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويجب أن يكون ثلاثة منهم على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين؛
- **اختيار أعضاء مجلس الإدارة:** يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة عملية واضحة وصارمة لتحديد وتقييم واختيار المرشحين لمجلس الإدارة، ويجب على مجلس الإدارة وليس الإدارة، تسمية المرشحين للحصول على موافقة المساهمين؛
- تعيين أعضاء مجلس الإدارة وتعريفهم؛
- تنظيم وتقييم مجلس الإدارة؛
- توضيح الشروط الواجب توفرها في رئيس مجلس الإدارة؛
- **لجان مجلس الإدارة:** يجب على مجلس إدارة المصرف البحريني التقليدي المرخص له إنشاء لجان التدقيق والمخاطر والمكافآت والترشيحات، ولجنة حوكمة الشركات، مع ضمان الموضوعية والاستقلالية من خلال اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين في كل لجنة، ويجوز دمج اللجان بشرط عدم وجود تضارب في المصالح بين واجباتها، والحصول على موافقة مسبقة من مصرف البحرين المركزي؛
- **اجتماعات المساهمين:** يجب على المصارف البحرينية المرخص لها الالتزام بما يتعلق بأي اجتماع للمساهمين، والموضحة في هذا العدد؛

➤ **حوكمة هياكل المجموعة:** يجب على مجلس إدارة المصرف البحريني التقليدي المرخص له تحمل المسؤولية الشاملة عن المجموعة وممارسة الرقابة الكافية على الشركات التابعة والفروع الخارجية مع احترام المسؤوليات القانونية والحوكمة المستقلة التي قد تنطبق على مجالس الإدارة الفرعية؛

➤ **الإدارة العليا:** يجب على مجلس الإدارة إنشاء هيكل تنظيمي مناسب يعزز المساءلة والشفافية ويسهل اتخاذ القرارات الفعالة والحوكمة الرشيدة في جميع أنحاء المرخص له، ويتضمن ذلك توضيح دور وسلطة ومسؤولية مختلف المناصب داخل الإدارة العليا، بما في ذلك منصب الرئيس التنفيذي، إضافة إلى توضيح الشروط التي يجب توافرها في الإدارة العليا؛

➤ **وظيفة إدارة المخاطر:** يجب أن يكون لدى المرخص لهم من المصارف التقليدية وظيفة فعالة ومستقلة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع حجم المصرف وتعقيده، وتوضيح ما يخص فروع المصارف الأجنبية المرخص لها؛

➤ **الامتثال:** إنشاء وظيفة امتثال مستقلة، والموافقة على إطار امتثال مناسب للمرخص له بناء على حجم عملياته وتعقيدها، مع عدم الاستعانة بمصادر خارجية لمهمة الامتثال، وفصل وظيفة الامتثال عن وظيفة التدقيق الداخلي؛

➤ **التدقيق الداخلي:** يجب على المرخص لهم من المصارف التقليدية إنشاء وظيفة تدقيق داخلي فعالة ومستقلة.

أما فيما يخص الحوكمة في المصارف الإسلامية فلقد خصص لها مصرف البحرين المركزي المجلد الثاني من مجلد توجيهات المصرف.

المطلب الثالث: مؤشرات السلامة المالية للمصارف البحرينية

لكي تتمكن المصارف المركزية والمؤسسات المالية من تعزيز منظومة المخاطر لديها، لا بد أن تتوفر بيانات مالية واقتصادية شاملة ودقيقة مع وجود بنية تحتية وأنظمة تقنية مناسبة، وتعد مؤشرات السلامة المالية أحد أهم المؤشرات التي تستخدمها السلطات الرقابية والقطاع المالي وحتى الباحثين في تقييم أداء ومخاطر القطاع المالي والتنبؤ بأدائها، حيث تم تصميم المؤشرات كأدوات تحليلية تدعم عملية صنع القرار في الوقت المناسب.

الفرع الأول: نسبة كفاية رأس المال وجودة الأصول

تسعى المؤسسات المالية بما فيها المصارف إلى تحقيق توازن بين نسبة كفاية رأس المال وجودة الأصول لضمان استدامة عملياتها وتحقيق النمو المستدام.

أولاً: نسبة كفاية رأس المال

يعتبر مؤشر نسبة كفاية رأس المال من الأدوات الأساسية المستخدمة في الرقابة المالية والمصرفية، خاصة في مملكة البحرين التي تتميز بقطاع مصرفي متطور ومتنوع، فهذا المؤشر يهدف إلى تقييم قدرة المصارف على تحمل الخسائر المحتملة ويضمن استقرارها المالي وديمومتها، وذلك من خلال مراقبة وتحليل مقدار رأس المال المتوفر لديها مقارنة بمستويات المخاطر المختلفة التي تتعرض لها.

الجدول رقم (3-6): تطور نسبة كفاية رأس المال في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة كفاية رأس المال	19.0	19.3	19.5	18.9	19.4	18.6	18.7	19.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف البحرين المركزي، 2024b، ص 37).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة كفاية رأس المال بدأت في الارتفاع بعد البدء بتطبيق معايير بازل 3 مطلع سنة 2015، لتعرف انخفاض فترة أزمة كوفيد-19 (2020-2021) نظراً للضغوط المالية والاقتصادية العالمية، لكن النسبة بدأت في الارتفاع مجدداً لتسجل 19.5% سنة 2022 بعد التعافي من مخلفات الأزمة.

كما نلاحظ أن القطاع المصرفي البحريني قد حافظ على مستويات مرتفعة من كفاية رأس المال طول فترة الدراسة (2015-2022)، إذ تراوحت النسبة بين (18.6% و 19.5%)، وهي نسبة أعلى من تلك المقررة بموجب متطلبات بازل 3 البالغة 10.5%، والمفروضة من قبل مصرف البحرين المركزي (12.5%)، الأمر الذي يدل على قدرة القطاع المصرفي البحريني على تحمل الصدمات المحتملة.

ثانياً: جودة الأصول

مؤشر جودة الأصول هو أحد المؤشرات الرئيسية التي تستخدم لتقييم الحالة الصحية للقطاع المصرفي، في مملكة البحرين، يتم التعبير عن هذا المؤشر من خلال نسبتين رئيسيتين: نسبة القروض المتعثرة إلى مجموع القروض الإجمالية، التي يعتبر ارتفاعها مؤشراً سلبياً يشير إلى زيادة المخاطر الائتمانية التي تواجهها المصارف، وبالتالي التأثير السلبي على الأداء المالي والاستقرار المالي العام للمصرف، ونسبة مخصصات القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض المتعثرة، والتي تعبر عن مدى قدرة المصارف على تغطية الخسائر المحتملة من القروض المتعثرة باستخدام المخصصات التي تم تكوينها، وارتفاع هذه النسبة يعتبر مؤشراً إيجابياً يظهر أن المصرف يملك حصانة جيدة ضد المخاطر الائتمانية المحتملة وأنه يدار بطريقة تحافظ على أمان وسلامة الأصول.

الجدول رقم (3-7): تطور نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون ونسبة تغطية

المخصصات للديون غير العاملة في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة الديون غير العاملة/إجمالي الديون	5.3	5.9	5.6	5.5	4.8	4.3	3.2	3.0
نسبة مخصصات الديون/إجمالي الديون غير العاملة	59.2	56.6	52.8	61.2	62.0	68.0	70.1	68.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف البحرين المركزي، 2024b، ص 37).

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ استمرار التحسن في جودة الأصول نتيجة انخفاض الديون غير العاملة وارتفاع المخصصات، فلقد عرفت نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون تحسناً ملحوظاً خلال فترة الدراسة بتسجيلها انخفاضاً متواصلاً لتصل إلى 3.0% سنة 2022، وذلك نتيجة المتابعة المستمرة من قبل مصرف البحرين المركزي لتأثير وباء كورونا على نسب القروض المتعثرة، والإجراءات الصادرة من قبله المتمثلة في تأجيل تسديد القروض مع منع التخلف عن السداد من قبل الأفراد والشركات.

أما نسبة مخصصات الديون إلى إجمالي الديون غير العاملة فلقد شهدت عدم الاستقرار خلال فترة الدراسة، حيث انخفضت سنتي 2016 و 2017 مسجلة 56.6% و 52.8% على التوالي، لتسجل بعدها ارتفاعاً متواصلاً إلى غاية سنة 2021 بنسبة 70.1%، نتيجة اتخاذ المصارف البحرينية مخصصات أكبر لمواجهة مخاطر الائتمان، انصياعاً لطلب مصرف البحرين المركزي بأن يكونوا أكثر حكمة في تحديد أي مخصص إضافي خلال فترة الوباء، وفي سنة 2022 عرفت النسبة انخفاضاً، نتيجة تخفيض المصارف مخصصاتها تدريجياً إلى مستويات ما قبل الوباء مع تحسن التوقعات الاقتصادية والنشاط التجاري.

إن تطور وتحسن هاتين النسبتين يعكس استجابة المصارف العاملة في المملكة للسياسات التنظيمية والإشرافية التي يتبناها مصرف البحرين المركزي، بالإضافة إلى الإدارة الفعالة للمخاطر داخل هذه المصارف.

الفرع الثاني: السيولة والربحية

يمثل تحقيق التوازن بين السيولة والربحية تحدياً مستمراً للمؤسسات المصرفية، حيث أن الزيادة في السيولة تعني الاستثمار في أدوات أقل ربحية، بينما السعي نحو الربحية العالية يتطلب الاستثمار في مشاريع طويلة الأجل ذات عوائد عالية، وهذا يمكن أن يقلل من مستوى السيولة المتاحة لمواجهة الالتزامات الفورية.

أولاً: السيولة

مؤشر السيولة في القطاع المصرفي يعتبر من الأدوات الأساسية لتقييم قدرة المصارف على مواجهة الالتزامات المالية قصيرة الأجل والظروف الطارئة بفعالية، في مملكة البحرين، تعد مراقبة السيولة جزءاً لا يتجزأ من الإشراف المصرفي لضمان استقرار وأمان النظام المالي، والمصرف البحريني المركزي يستخدم عدة مؤشرات لقياس السيولة في المصارف، من أهمها نسبة الأصول السائلة إلى مجموع الأصول، التي تقيس مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته النقدية الفورية من خلال تحديد نسبة الأصول التي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد دون فقدان قيمة ملحوظة، ونسبة القروض إلى الودائع، التي تقيس مدى كفاية الودائع المتاحة لدى المصرف لتغطية القروض المقدمة، والتي يشير ارتفاعها إلى اعتماد المصرف بشكل كبير على الودائع لتمويل القروض، مما قد يجعله أكثر عرضة لمخاطر السيولة

في حالة حدوث سحبيات كبيرة للودائع، من ناحية أخرى، انخفاض النسبة يظهر أن المصرف لديه مستوى جيد من السيولة وأنه أقل عرضة للضغوط المالية في حالة الأزمات.

الجدول رقم (3-8): النسب الخاصة بالأصول السائلة إلى مجموع الأصول ونسبة القروض إلى الودائع في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022

الوحدة: نسب مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة الأصول السائلة/مجموع الأصول	23.0	21.9	24.0	24.1	25.5	24.6	26.2	25.3
نسبة القروض/الودائع	68.1	66.6	71.0	72.1	69.0	69.0	68.2	66.4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد: (مصرف البحرين المركزي، 2024b، ص 37).

يظل وضع السيولة في القطاع المصرفي البحريني مرنا، فلقد عرفت نسبة الأصول السائلة إلى مجموع الأصول تحسنا منذ تطبيق المصارف العاملة في المملكة المتطلبات الخاصة بنسب السيولة التي أصدرتها لجنة بازل، إلا أنها عرفت انخفاضا طفيفا سنة 2020 نتيجة التأثير بجائحة كوفيد-19 التي دفعت المصارف إلى زيادة استثماراتها في أصول طويلة الأجل على حساب الأصول السائلة، وسنة 2022 نتيجة بداية تحسن الأوضاع الاقتصادية التي أدت إلى ارتفاع الطلب على القروض ما دفع بالمصارف إلى تخصيص مزيد من الموارد لهذه الأصول على حساب الأصول السائلة، أما ارتفاع النسبة سنة 2021 إلى 26.2% يرجع إلى ارتفاع أسعار النفط التي زادت من الإيرادات الحكومية، مما أثر على السيولة في السوق.

أما النسبة الإجمالية للقروض إلى الودائع فعرفت ارتفاعا ملحوظا سنة 2018 مسجلة أعلى نسبة خلال فترة الدراسة 72.1%، لتعرف بعدها انخفاضا مستمرا لتصل إلى 66.4% سنة 2022، والذي ينظر إليه على أنه عامل إيجابي، لأن ذلك يعكس المستوى الجيد للمصارف العاملة في المملكة من السيولة، ويشير إلى صحة واستقرار أكبر في النظام المصرفي، حيث يكون المصرف قادرا على تلبية احتياجات الودائع بشكل مستقر دون الحاجة إلى الاقتراض بشكل مفرط.

ثانياً: الربحية

يعد مؤشر الربحية من المعايير الأساسية لتقييم أداء القطاع المصرفي في مملكة البحرين، فهو يقدم رؤية واضحة حول كيفية إدارة المصارف لمواردها وكفاءتها في توليد الأرباح من العمليات المصرفية، ومن المؤشرات الأساسية لربحية المصارف: نسبة العائد على الأصول (ROA) التي تظهر مقدار الأرباح التي يولدها المصرف لكل وحدة من الأصول التي يمتلكها، وهي مقياس لكفاءة المصرف في استغلال أصوله لتحقيق الربح، ونسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) التي تعكس العائد الذي يحصل عليه المساهمون على استثماراتهم.

الجدول رقم (3-9): تطور نسبتي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في القطاع المصرفي البحريني 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة العائد على الأصول (ROA)	0.8	1.0	1.1	1.0	1.1	0.7	1.1	1.2
نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE)	4.6	6.8	7.1	6.7	8.7	2.8	8.0	8.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف البحرين المركزي، 2024b، ص 37).

عرفت كل من نسبة العائد على الأصول، ونسبة العائد على حقوق الملكية تراجعاً ملحوظاً سنة 2020 ليبلغا 0.7% و 2.8% على التوالي، نتيجة عدة أسباب معظمها مرتبط بتداعيات جائحة كورونا التي أحدثت اضطرابات كبيرة، حيث أثرت الاغلاقات العامة وتقليص الأنشطة التجارية بشكل مباشر على النشاط الاقتصادي، مما أدى إلى تراجع الطلب على القروض وبالتالي انخفاض العوائد، التي تركت تأثيراً سلبياً على الربحية، لتعرف بعدها كلتا النسبتين ارتفاعاً متواصلاً طول فترة الدراسة المتبقية ليبلغا سنة 2022 على التوالي 1.2% و 8.6%، وهذا يشير إلى كفاءة القطاع المصرفي في مملكة البحرين وقدرة إدارته على توظيف مصادر أمواله بشكل كفاء، إضافة إلى فاعليته في إدارة موجوداته.

في ضوء ما تقدم، يعتبر النموذج البحريني في الحوكمة المصرفية مثالا ناجحاً للدول التي تسعى لتعزيز استقرارها المالي وتحسين أداء مصارفها؛ حيث تعد البحرين من الدول الرائدة في منطقة الخليج

فيما يتعلق بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية، بفضل موقعها كمركز مالي إقليمي؛ ولقد قامت البحرين بتطوير إطار شامل للحوكمة المصرفية يركز على تعزيز الرقابة والإشراف وضمان الاستقرار المالي، يتضمن وجود لجان تدقيق مستقلة وسياسات قوية لمكافحة الفساد، وجوب توفر نسبة معينة من الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة المصارف لتعزيز الحوكمة الجيدة، وتقديم تقارير مالية دورية تضم تفاصيل العمليات المالية الرئيسية، والتشجيع على التواصل المفتوح والشفاف مع المستثمرين والمساهمين.

ولقد اعتبرت المصارف البحرينية أن اعتماد سياسة حوكمة شركات وثقافة إدارة مخاطر منضبطة شرطاً أساسياً لضمان الإدارة الفعالة، لذا عملت على تطبيق أعلى المعايير الأخلاقية عن طريق الإفصاح عن كافة النتائج بدقة وشفافية مع الحرص على الاستمرار في الامتثال الكامل للقوانين واللوائح التي تحكم نشاطات المصارف خاصة الصادرة عن مصرف البحرين المركزي.

ولقد أظهرت البيانات المالية أن حفاظ المصارف البحرينية على معايير الحوكمة؛ ساعدها على تحقيق توازن مناسب بين النمو طويل الأجل والأهداف قصيرة الأجل، وإنشاء محفظة سليمة من الأصول وقاعدة عملاء مستقرة وتنوع في الدخل، بالإضافة إلى توفر القدرة والموارد لمواجهة الدورات الاقتصادية والشكوك.

ويمكن تلخيص أهم الدروس المستفادة من نموذج البحرين في تطبيق الحوكمة المصرفية في النقاط

التالية:

- تساهم لجان التدقيق المستقلة بشكل كبير في تحسين الرقابة الداخلية والحد من الفساد؛
- تطبيق سياسات مكافحة الفساد يعزز الشفافية والثقة بين المستثمرين؛
- الاستثمار في التكنولوجيا المالية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة؛
- استخدام الأتمتة والرقمنة لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

المبحث الثالث: الحوكمة في المصارف القطرية

بدأ الاهتمام بالحوكمة في دولة قطر في وقت مبكر، حيث تعتبر من أوائل الدول الخليجية التي قامت بإصدار معايير خاصة بالحوكمة، وذلك من خلال إصدار مصرف قطر المركزي كتيب إرشادات الحوكمة سنة 2008، وقيام هيئة قطر للأسواق المالية بإصدار نظام للحوكمة سنة 2009، ولقد وصل

مصرف قطر المركزي جهوده بالعمل بشكل وثيق مع العديد من الكيانات والمنظمات، على الصعيدين المحلي والدولي من أجل التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

المطلب الأول: لمحة عن الجهاز المصرفي القطري

يعد القطاع المصرفي القطري ثالث أكبر قطاع مصرفي في المنطقة العربية بعد الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، ويعود ذلك إلى الخبرات المصرفية التي تراكمت في دولة قطر من جهة وإلى الرقابة الحصيفة التي يقوم بها مصرف قطر المركزي والمعايير الإشرافية التي يصدرها بصفة دورية والتي تتوافق مع المعايير الدولية.

الفرع الأول: مراحل تطور الجهاز المصرفي القطري

أظهر القطاع المصرفي في دولة قطر تطوراً أفقياً وعمودياً موازياً لمستوى النهضة الاقتصادية التي شهدتها دولة قطر، وحتى أوائل سبعينات القرن العشرين كانت قطر تحت النفوذ البريطاني، ولم يكن لها مصارف تجارية خاصة بها بل كانت تعتمد على المصارف الأجنبية، والنشاطات المصرفية فيها بدأت فقط مع قيام مصرف الشرق بعد فتح فرع له في الدولة سنة 1950، والذي يعرف حالياً بمصرف ستاندرد تشارترد، ليتبعه العديد من المصارف الأخرى، منها المصرف العربي سنة 1957، ومصرف قطر الوطني سنة 1965 الذي يعتبر أول مصرف وطني والذي صنف من أكبر المصارف العربية في الوقت الحاضر، ومصارف قطرية أخرى مثل المصرف التجاري القطري سنة 1975 ومصرف قطر الإسلامي سنة 1982 والمصرف الأهلي القطري سنة 1978 (الغد، 2020)، ولقد اعتبرت سنة 2006 علامة فارقة في وضع الجهاز المصرفي القطري، بالنظر إلى أن ما بعدها اختلف كثيراً عما سبقها، وذلك نتيجة أن النشاط الاقتصادي في البلاد قد تأرجح في التسعينيات من القرن الماضي وحتى بداية سنة 2004 ما بين تباطؤ وركود ونمو اقتصادي محدود ومعدلات تضخم بقيت منخفضة وتحت السيطرة حتى سنة 2004، لترتفع بعدها وتسجل مستويات قياسية في السنوات التالية، إضافة إلى أن عدد المصارف المرخصة للعمل في قطر لم يطرأ عليه أي تغيير منذ تحويل مؤسسة النقد القطري إلى مصرف مركزي سنة 1993 إلى غاية سنة 2005، لتشهد بعدها البلاد أوضاعاً اقتصادية مواتية لاستيعاب مصارف جديدة، فتم إنشاء خلال الفترة 2006-2009 ثلاثة مصارف وطنية هي الريان والخليجي ومصرف بروة، والسماح للمصارف التجارية العاملة في قطر بإنشاء نوافذ أو فروع إسلامية، إضافة إلى بدء العمل في

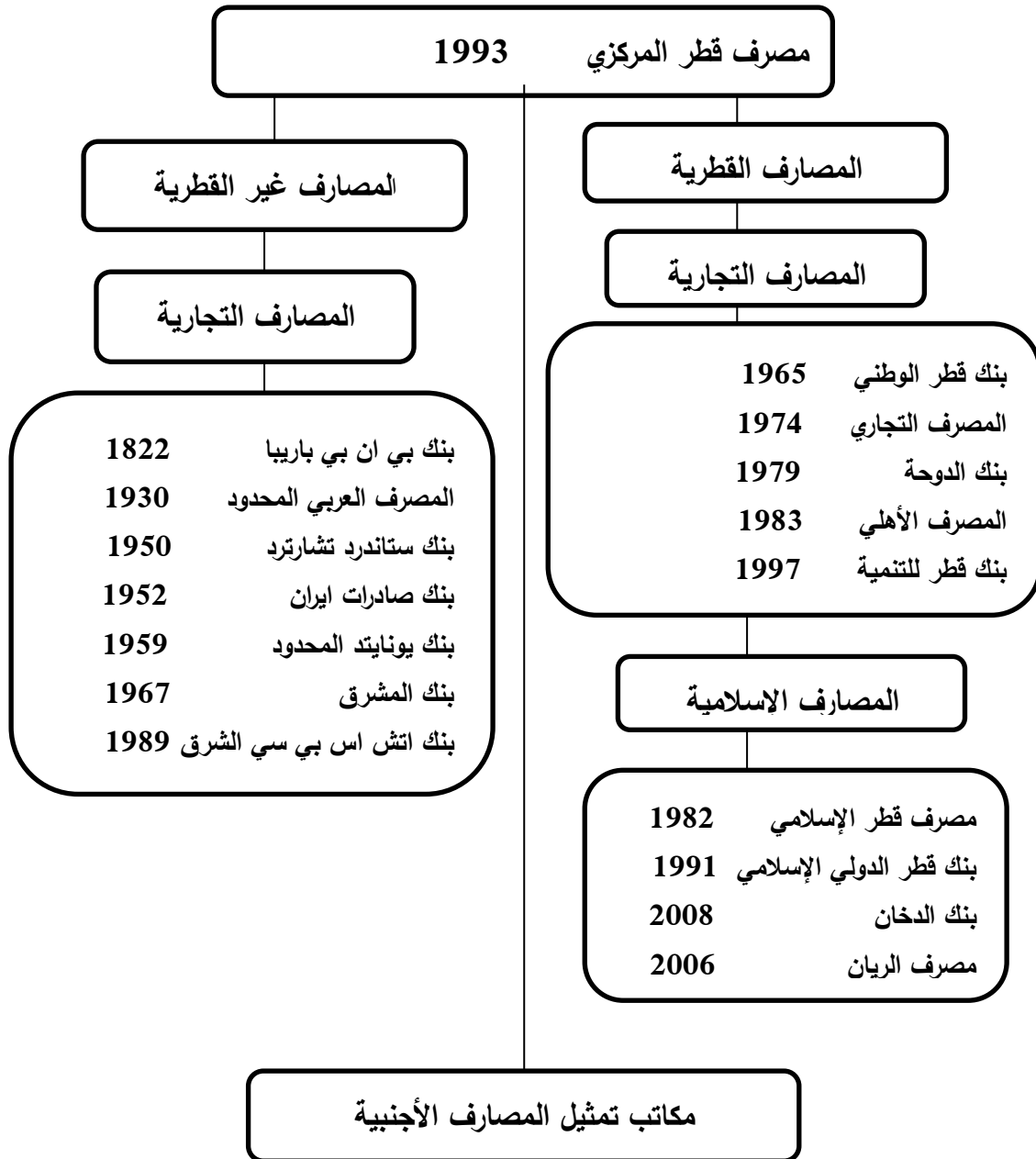
مركز قطر للمال الذي لا يخضع لإشراف المصرف المركزي، واستقطاب فروع المصارف الأجنبية وبعض المصارف الوطنية (صندوق النقد العربي، 2012، ص 02).

أما فيما يخص العملة الوطنية فلم يكن لقطر عملة خاصة بها، بل كانت العملات المتداولة فيها هي تلك المرتبطة بالجنيه الاسترليني (الروبية الهندية، وروبية الخليج)، إلى غاية 21 مارس 1966 أين وقعت قطر ودبي اتفاقية تم بموجبها إنشاء مجلس نقد قطر ودبي، ليتم إصدار العملة الجديدة في سبتمبر 1966 عرفت باسم ريال قطر ودبي، ولكن بعد إلغاء مجلس نقد قطر ودبي طبقاً للمرسوم الأميري رقم 6 الصادر في ماي 1973، وبموجب المرسوم رقم 24 لعام 1973، تم سحب ريال قطر ودبي من التداول وإصدار عملة جديدة عرفت باسم الريال القطري، لها نفس الغطاء الذهبي لنقد قطر ودبي (مصرف قطر المركزي، 2024a).

الفرع الثاني: هيكل الجهاز المصرفي القطري

يضم الجهاز المصرفي القطري حالياً حوالي 16 مصرفاً بالإضافة إلى مصرف قطر المركزي وهو الجهة الرقابية والتنظيمية للجهاز المصرفي في دولة قطر، والشكل الموالي يوضح لنا هيكل هذا الجهاز.

الشكل رقم (3-3): مؤسسات الجهاز المصرفي القطري سنة 2022



المصدر: (مصرف قطر المركزي، 2024b)

أولاً: مصرف قطر المركزي

تأسس مصرف قطر المركزي بموجب القانون رقم (15) لسنة 1993 ليحل محل مؤسسة النقد القطري، ولقد حدد قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية الصادر بالقانون رقم (13) لسنة 2012 في المادة (02) بأن لمصرف قطر المركزي شخصية معنوية، وموازنة مستقلة، ويتبع الأمير مباشرة، كما حددت المادة (07) من نفس القانون مهام المصرف، حيث يقوم بوضع وتنفيذ السياسة

النقدية للدولة، وسياسة سعر الصرف، والسياسات المتعلقة بالتنظيم والرقابة والإشراف على الخدمات والأعمال والأنشطة المالية في الدولة، وذلك بوصفه الجهة العليا المختصة، وفي إطار الرؤية الإستراتيجية الوطنية، ووفقاً لأفضل المعايير والممارسات الدولية (البوابة القانونية القطرية، 2017).

ولقد كان لمصرف قطر المركزي دوراً حيوياً في الحفاظ على نظام مصرفي قوي في الدولة، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الوزارة والأجهزة الحكومية المختصة على تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية والتنمية العامة، بما لا يتعارض مع الأهداف التالية (البوابة القانونية القطرية، 2017):

- استقرار سعر صرف الريال، وقابلية تحويله للعملة الأخرى؛
- استقرار أسعار السلع والخدمات؛
- الاستقرار المالي والمصرفي.

ثانياً: المصارف التقليدية

تعمل المصارف التقليدية القطرية في إطار تنظيمي صارم يضعه المصرف المركزي القطري لضمان استقرار النظام المالي وحماية حقوق المودعين والمستثمرين، ولقد ضم الجهاز المصرفي القطري كما هو مبين في الشكل (3-3) أربعة (04) مصارف محلية تجارية تقليدية، ومصرف متخصص (بنك قطر للتنمية)، إضافة إلى سبعة (07) فروع لمصارف أجنبية، وبالرغم من أن عدد المصارف القطرية قليل إلا أنها تلعب دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني وتلبية احتياجات الأفراد والشركات على حد سواء، فهي تتميز بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات المصرفية والاستثمارية، إضافة إلى تقديم الاستشارات المتخصصة والتمويل المنظم القائم على أسس مصرفية وتشريعية محكمة، لدعم المشاريع الوطنية والمبادرات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030، والسعي إلى تعزيز الابتكار وتقديم حلول مصرفية متطورة تلبي تطلعات العملاء وتواكب التطورات التكنولوجية في القطاع المالي (مصرف قطر المركزي، 2023a، ص 03).

أما فيما يخص المصارف الأجنبية، فلقد أصبحت قطر مركزاً مالياً جذاباً للمصارف والمؤسسات المالية الأجنبية، وذلك بفضل بيئة الأعمال المواتية والسياسات الاقتصادية المستقرة التي تنتهجها الحكومة القطرية، والإطار التنظيمي الفعال الذي يوفره مصرف قطر المركزي، مما يضمن الشفافية والأمان للمؤسسات المالية الدولية.

ثالثاً: المصارف الإسلامية

تسهم المصارف الإسلامية في تحقيق التنوع الاقتصادي والاستقرار المالي من خلال تقديم منتجات مالية مبتكرة ومتوافقة مع الشريعة، يضم الجهاز القطري المصرفي أربعة (04) مصارف إسلامية، صنفت ضمن أكبر المصارف الإسلامية في العالم، فدولة قطر تعتبر من أكبر أسواق التمويل الإسلامي عالمياً، حيث حققت الصيرفة الإسلامية فيها معدلات نمو مرتفعة، يرجع هذا النمو إلى البيئة التشريعية والتنظيمية الرائدة التي يتميز بها قطاع التمويل الإسلامي في الدولة، خاصة في ضوء التوجه نحو تطوير هذا القطاع الهام لدعم لاقتصاد الوطني، وتمتع الاقتصاد القطري بالقوة والمرونة التي تمكنه من مواجهة التحديات الاقتصادية والمالية واستيعاب الصدمات العالمية (مجلة الراية، 2021).

رابعاً: مكاتب التمثيل

تلعب مكاتب تمثيل المصارف الأجنبية دوراً مهماً في تعزيز العلاقات المالية والاقتصادية بين قطر والدول الأخرى، أما فيما يتعلق بتنظيم أعمال مكاتب تمثيل المصارف الأجنبية العاملة في الدولة، قام مصرف قطر المركزي بإصدار مجموعة من الضوابط والإجراءات التنظيمية، حيث يسمح للمصارف وشركات الاستثمار الأجنبية المرخصة بالخارج بفتح مكتب تمثيل لها في دولة قطر شريطة أن تكون هذه المصارف والشركات خاضعة لإشراف ورقابة السلطات الإشرافية في دول تأسيسها وذات تصنيف ائتماني دولي مقبول لدى مصرف قطر المركزي، الذي شدد في ذات الإطار على أنه يجب أن تكون تلك المصارف وشركات الاستثمار ذات سمعة حسنة وأن تستوفي كافة متطلبات وشروط الترخيص الصادرة من قبله (مصرف قطر المركزي، 2023b، ص 264).

المطلب الثاني: واقع ممارسات الحوكمة في المصارف القطرية

تعد الحوكمة الفعالة من الأسس التي تضمن الاستقرار المالي وتعزز الثقة بين المستثمرين والمودعين، في قطر، يتم تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال إطار تنظيمي متكامل يشرف عليه مصرف قطر المركزي، الذي يضع قوانين واضحة تضمن التزام المؤسسات المالية بأعلى معايير الإدارة الرشيدة، تتوافق مع المعايير الدولية الصادرة في هذا الشأن، خاصة مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، وذلك لتعزيز قدرة المصارف القطرية على التنافس على الصعيدين الإقليمي والدولي، والمساهمة في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030.

الفرع الأول: خطوات إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية

في دولة قطر، يولي مصرف قطر المركزي عناية خاصة بتطبيق الحوكمة في المصارف، ما جعله يتخذ مجموعة من الخطوات المدروسة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بفعالية، مما يضمن إدارة المؤسسات المالية بشفافية ومسؤولية عالية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: إصدار إرشادات الحوكمة

سبق لمصرف قطر المركزي إصدار تعليمات لنهج الإدارة أدرجها ضمن كتاب تعليمات المصارف، ليصدر بعدها إرشادات الحوكمة سنة 2008، لكن في ضوء تطور المتطلبات والإصدارات الدولية الرقابية والتي تلت الأزمة المالية العالمية، ترتب على مجالس إدارة المصارف وإداراتها التنفيذية دور ومسؤوليات أكبر تجاه السلطات الإشرافية وتجاه كافة أصحاب المصالح، وبناء عليه أصدر مصرف قطر المركزي سنة 2015 النسخة المعدلة من مبادئ الحوكمة التي تتضمن أحدث المستجدات، والتي تضمنت خمسة عشر مبدأً للحوكمة يتوجب على المصارف الالتزام بها (مجلة الراية، 2020).

ثانياً: إصدار كتاب التعليمات للمصارف

قام مصرف قطر المركزي بإصدار تعليمات للمصارف لتعزيز الحوكمة السليمة فيها، تتسجم مع المبادئ الصادرة عن الجهات الدولية، منها كتاب تعليمات المصارف حتى سبتمبر 2013 (الطبعة الخامسة عشر) الذي جاء استمراراً للتعليمات السابقة الصادرة في كتاب تعليمات المصارف حتى أكتوبر 2012 (الطبعة الرابعة عشر) مع إجراء التعديلات اللازمة عليها من حيث الإضافة والحذف لتتوافق مع قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية الصادر بالقانون رقم 13 لسنة 2012، ولقد تم تصنيف التعليمات إلى ثلاثة عشر (13) باباً، أفرد الباب السابع لموضوع الإشراف والرقابة واحتوى على أحد عشر فصلاً شملت المخاطر المصرفية والإدارية والعلاقة مع العملاء... (مصرف قطر المركزي، 2024c)، إضافة إلى تعليمات إدارة الإشراف على المصارف حتى ديسمبر 2023، والتي تضمنت تعليمات الحوكمة في المصارف الصادرة بموجب التعميم رقم (25) لسنة 2022 والتي أقرت بتعديل الفقرة (1) من المبدأ الثاني الخاص بتشكيل مجلس الإدارة على النحو التالي: يجب أن يتكون المجلس من أحد عشر (11) عضواً، ويتعين على المجلس تحديد المرشحين وفقاً لشروط محددة ووضع خطة مناسبة للإحلال بما يتماشى مع القانون وسياسة أنظمة المجلس (مصرف قطر المركزي، 2023c).

ثالثاً: إنشاء مصرف قطر المركزي لإدارة الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

سلطت جائحة كوفيد-19 الضوء على أهمية معالجة القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة كجزء من بناء اقتصاد مرن ومستدام، ونتيجة لذلك، برزت المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة كعامل رئيسي في صنع القرار الاقتصادي، وتتخذ المؤسسات المالية الآن نهجا أكثر استباقية لدمج هذه المعايير في عملياتها الشاملة بما يتماشى مع المعايير والمبادئ التوجيهية الدولية، وتماشيا مع رؤية قطر الوطنية، أنشأ مصرف قطر المركزي إدارة متخصصة (الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة) بغرض تحديد سياسات الحوكمة والحوكمة البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى تطوير الإطار العام لإدارة المخاطر المرتبطة بها والامتثال على مستوى القطاع المالي للدولة (المصرف القطري المركزي، 2022a، ص 54).

رابعاً: إصدارات هيئة قطر للأسواق المالية

بالإضافة إلى المبادئ والتعليمات التي يصدرها المصرف لتفعيل الرقابة على أعمال المصارف وضمان إدارتها وفق أفضل المعايير الدولية، هناك أيضا القوانين والتعليمات التي تصدرها هيئة قطر للأسواق المالية، والتي تعتبر أعلى سلطة رقابية وإشرافية على الشركات والمؤسسات المدرجة في بورصة الدوحة، وفيما يتعلق بالحوكمة فقد أصدرت الهيئة أربعة إصدارات هي (البوابة القانونية القطرية، 2024):

- قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (1) لسنة 2009 بإصدار نظام حوكمة الشركات المدرجة في الأسواق التي تخضع لرقابة الهيئة؛
- قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (4) لسنة 2014 بإصدار نظام حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في السوق الرئيسية؛
- قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (5) لسنة 2014 بإصدار نظام حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (5) لسنة 2016 بإصدار نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية، والذي تضمن سبعة (7) فصول، خصص الفصل الثالث بأكمله لمجلس إدارة الشركة أو المصرف (تشكيلته، مهامه ومسؤولياته، لجانه....)، والفصل الخامس للإفصاح والشفافية، والفصل السادس حقوق أصحاب المصالح.

الفرع الثاني: مواكبة دولة قطر لمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل

تلعب لجنة بازل دوراً محورياً في وضع معايير رقابية دورية تهدف إلى تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة للمصارف، ولقد حرصت دولة قطر على تبني هذه المعايير لضمان عمل مصارفها وفقاً لأعلى مستويات الكفاءة والشفافية، وذلك من خلال قيام مصرف قطر المركزي بإصدار إرشادات ومعايير وتطوير لوائح تنظيمية تستند إلى المبادئ الصادرة عن اللجنة مع التركيز على الجوانب الأساسية التي تؤثر على المصارف والشركات التابعة لها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

• مبادئ الحوكمة الصادرة سنة 2015 من قبل مصرف قطر المركزي والتي كما أشرنا سابقاً تضمنت خمسة عشر (15) مبدأ، تطابقت مع المبادئ الصادرة عن لجنة بازل سنة 2015، والتي تضمنت (علي محيي الدين وآخرون، 2020، ص ص 13-19):

- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة؛
- القدرات والشروط المؤهلة لعضوية مجلس الإدارة؛
- ممارسات مجلس الإدارة وتضارب المصالح؛
- تشكيل لجان متخصصة بهدف تعزيز فاعلية رقابة المجلس على مختلف أنواع أنشطة المصرف؛
- تشكيل الإدارة التنفيذية والمسؤوليات المحددة لها؛
- مهام ومسؤوليات وطريقة عمل إدارة المخاطر؛
- نظام الرقابة الداخلية؛
- مهام ومسؤوليات مراقب الالتزام؛
- أسس وسياسة منح المكافآت والحوافز؛
- التواصل بين المصرف والمساهمين؛
- الإفصاح عن حوكمة المصرف؛
- فهم الهيكل التشغيلي للمصارف ذات الهياكل المعقدة أو المتشعبة والإلمام بالمخاطر فيها؛
- تحديد الشركات ذات الأغراض الخاصة؛
- حوكمة المصارف المملوكة من قبل الحكومة؛
- متطلبات إضافية لحوكمة المصارف الإسلامية.

• تعليمات إدارة الإشراف على المصارف، الصادرة عن مصرف قطر المركزي، التي تطابقت فصولها مع ما جاءت به لجنة بازل للرقابة المصرفية (الدعائم الثلاثة، ومبادئ الحوكمة) (مصرف قطر المركزي، 2024b).

• خلال سنة 2022، اتخذ مصرف قطر المركزي العديد من التدابير الاحترازية لتعزيز القطاع المالي الأوسع، من خلال:

➤ تعميم رقم 2022/6 بشأن متطلبات الإفصاح حسب الركيزة الثالثة للجنة بازل للرقابة المصرفية؛

➤ تعميم رقم 2022/10 بشأن إجراء تعديلات على نسب نسبة تغطية السيولة ونسبة صافي التمويل المستقر؛

➤ تعميم رقم 2022/15 بشأن الخروج التدريجي من الإجراءات الاستثنائية التي اتخذها مصرف قطر المركزي لدعم القطاعات المتضررة من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)؛

➤ تعميم رقم 2022/25 تعليمات حوكمة الشركات للمصارف؛

➤ تعميم رقم 2022/34 بشأن إطار بازل 3 المعدل لكفاية رأس المال (مصرف قطر المركزي، 2022a، ص 16).

➤ إصدار متطلبات الركيزة 1 بازل 3.5 المنقحة وفقا للجنة بازل للرقابة المصرفية؛

➤ قيام مجلس الخدمات المالية الإسلامية بتعديل المتطلبات التنظيمية للركيزة الأولى، وكذلك تعليمات حوكمة الشركات المنقحة، وفقا لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية (مصرف قطر المركزي، 2022a، ص 13).

المطلب الثالث: مؤشرات السلامة المالية للمصارف القطرية

تظهر مؤشرات السلامة المالية مدى قدرة وكفاءة الإدارة المصرفية في إدارة المطلوبات والأصول بفعالية، وقيام المصرف بدوره في الوساطة المالية مع الحفاظ على الملاءة المالية، بالإضافة إلى تبيين قدرة المصرف على مقابلة متطلبات كفاية رأس المال والسيولة وتحقيق مستويات ملائمة لكليهما، فمؤشرات السلامة المالية تعد بمثابة نظام إنذار مبكر للوضع المالي للمصرف، وفيما يلي نستعرض أبرز هذه المؤشرات في القطاع المصرفي القطري.

الفرع الأول: نسبة كفاية رأس المال وجودة الأصول

تعتبر هذه العوامل جزءاً من الرقابة المصرفية والسياسات المالية التي تهدف إلى تعزيز الثقة في النظام المالي ومنع حدوث الأزمات المالية.

أولاً: نسبة كفاية رأس المال

تعد نسبة كفاية رأس المال أحد أهم الأدوات لقياس الملاءة المالية، حيث تقيس هذه النسبة قدرة النظام المصرفي على امتصاص الخسائر والصدمات المالية والاقتصادية التي يمكن التعرض لها، ولقد قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإجراء مجموعة من التعديلات على مقررات بازل 2، لتعزيز قدرة ونوعية رؤوس أموال المصارف لاستيعاب الصدمات، فأوجبت لجنة بازل 3 أن لا تقل نسبة رأس المال التنظيمي عن 10.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر، وفي هذا الإطار يوضح لنا الجدول الموالي نسبة كفاية رأس المال لدى القطاع المصرفي القطري خلال فترة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3-10): تطور نسبة كفاية رأس المال في القطاع المصرفي القطري 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة كفاية رأس المال	15.6	15.76	16.23	17.60	18.0	18.5	19.2	19.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف قطر المركزي، 2017، 2018، 2019، 2020، 2021، 2022b، ص 73، 74، 79، 79، 85، 68).

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة كفاية رأس المال في تحسن مستمر بعد إدخال متطلبات رأس المال من بازل 3، كما يبين لنا أن القطاع المصرفي القطري حافظ على مستويات مرتفعة من نسبة كفاية رأس المال طول فترة الدراسة، والتي تراوحت ما بين 15.6% و 19.3%، وهي نسبة أعلى من تلك المقررة بموجب متطلبات لجنة بازل 3 (10.5%)، والمفروضة من قبل مصرف قطر المركزي (12.5%)، وهذا يشير إلى سلامة المراكز المالية للمصارف القطرية وقدرتها على استيعاب الخسائر المحتملة، إضافة إلى كفاءة إدارة المخاطر لديها، والدور الهام الذي يلعبه مصرف قطر المركزي في الرقابة على هذا القطاع وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية.

ثانياً: جودة الأصول

تعتبر جودة الأصول المصرفية من المؤشرات المهمة التي تعكس كفاءة الإدارة المصرفية في تقييم وإدارة المخاطر المتعلقة بالقروض والاستثمارات، في القطاع المصرفي القطري، تشمل مؤشرات جودة الأصول المصرفية نسبة القروض غير المنتظمة (NPL) والتي تعتبر من أهم النسب التي تقيس جودة الأصول، إضافة إلى معدل تغطية القروض المتعثرة بالمخصصات، والجدول الموالي يبين لنا تطور هاتين النسبتين خلال الفترة 2015-2022.

الجدول رقم (3-11): تطور نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون ونسبة تغطية

المخصصات للديون غير العاملة في القطاع المصرفي القطري 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الديون غير العاملة / إجمالي الديون	1.6	1.33	1.57	1.88	1.8	1.98	2.4	3.7
مخصصات صافي الديون غير العاملة/ صافي الديون غير العاملة	79.83	79.88	83.23	75.77	81.94	83.78	85.0	77.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف قطر المركزي، 2017، 2018، 2019، 2020،

2021، 2022b، ص 73، 74، 79، 79، 85، 68).

يبين لنا الجدول أعلاه أن القطاع المصرفي القطري يحافظ على مستويات مقبولة من نسبة الديون غير العاملة إلى إجمالي الديون بالرغم من ارتفاعها في نهاية سنة 2022 إلى 3.53% نتيجة إعادة مصرف قطر المركزي تصنيف موجودات المحافظ الائتمانية لتصبح "غير منتظمة"، ولكن بالرغم من هذا الارتفاع في الديون غير العاملة، إلا أن المصارف القطرية لا تزال في مأمن نتيجة احتفاظها بنسبة تغطية مقبولة تصل إلى 77% في نهاية سنة 2022.

فيما يخص مخصصات الديون غير العاملة، يوفر القطاع المصرفي القطري مخصصات كافية لمواجهة مخاطر الائتمان، خصوصاً مع تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم 9 (IFRS9) الذي يأخذ في الاعتبار البعد التنبؤي للخسائر المحتملة، والمخصصات الإضافية التي قد تنتج عن تطبيق هذا المعيار تزيد من قدرة المصارف على مواجهة المخاطر، فعلى الرغم من انخفاض النسبة إلى 77% في

نهاية سنة 2022، إلا أن القطاع المصرفي القطري يعتبر مستقراً بشكل عام بسبب توافر رأس المال الكافي.

الفرع الثاني: السيولة والربحية

السيولة والربحية هما جانبان أساسيان لصحة واستدامة الأعمال، والنجاح في إدارة هذين الجانبين بفعالية يمكن أن يمهد الطريق لمصرف قوي ومستقر قادر على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق نمو مستدام.

أولاً: السيولة

تطبق المصارف القطرية أفضل الممارسات العالمية في إدارة السيولة، فهي تعمل بموجب إرشادات مصرف قطر المركزي الذي يفرض معايير متقدمة لضمان مستويات سيولة كافية، بما في ذلك تخطيط السيولة بشكل مستدام ومراقبة الفجوات الزمنية بين الأصول والخصوم، وفي القطاع المصرفي القطري يتضمن مؤشر السيولة عدة نسب مالية مهمة، منها نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، ونسبة القروض إلى الودائع، ونسبة تغطية السيولة (LCR) التي تقيس قدرة المصرف على تحمل صدمات السيولة لمدة 30 يوماً، في هذه الدراسة سنتطرق فقط إلى نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، ونسبة القروض إلى الودائع، والتي سنبين تطورها خلال الفترة 2015-2022، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): النسب الخاصة بالسيولة القانونية والأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في

القطاع المصرفي القطري 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة الأصول السائلة/المطلوبات قصير الأجل	47.11	54.69	54.23	62.65	69.73	67.0	66.9	57.8
نسبة الأصول السائلة/إجمالي الأصول	28.49	29.57	28.18	29.11	30.2	28.12	28.2	26.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف قطر المركزي، 2017، 2018، 2019، 2020،

2021، 2022b، ص 73، 74، 79، 79، 85، 68).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع نسب السيولة سنة 2016 عن مستواها سنة 2015 نتيجة تطبيق معايير بازل 3 للسيولة، إضافة إلى التحسن الذي عرفته أسعار النفط، لكن في السنوات الثلاثة الأخيرة عرفت كلتا النسبتين تراجعاً ملحوظاً حيث سجلنا سنة 2022 على التوالي 57.8% و 26.3%، مقارنة بسنة 2019 أين سجلنا 69.73% و 30.2% على التوالي، وذلك نتيجة الآثار التي خلفتها جائحة كوفيد-19 على تدفقات الأموال العالمية في الأسواق المالية، وإلغاء تسهيلات إعادة الشراء المصرفية التي تم منحها للمصارف خلال الجائحة نهاية ديسمبر 2022، وارتفاع أسعار الفائدة أين يميل المودعون إلى الاحتفاظ بمزيد من الودائع قصيرة الأجل والبدأ في تأمين الودائع طويلة الأجل عندما تقترب دورة رفع سعر الفائدة من نهايتها، إضافة إلى ارتفاع الطلب على القروض بسبب الاستثمارات والمشاريع التنموية الكبيرة خاصة وأن قطر احتضنت ظاهرة كبيرة ككأس العالم لكرة القدم 2022.

وعلى الرغم من هذا الانخفاض إلا أن المصارف القطرية لاتزال تحافظ على مستويات جيدة من السيولة، مما يعزز قدرتها على مواجهة أي ضغوط مالية أو أزمات غير متوقعة، مما سيدعم استقرار القطاع المالي في الدولة.

ثانياً: الربحية

تتحقق الربحية في المصارف من خلال تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وإدارة المخاطر بكفاءة، وفي المصارف القطرية هناك عدة عوامل تسهم في تعزيز الربحية منها: نمو الاقتصاد القطري المستدام، الدعم الحكومي والتنظيمات المالية القوية من قبل مصرف قطر المركزي التي تساعد في خلق بيئة مصرفية آمنة ومستقرة، مما يطمئن المستثمرين والمودعين، والجدول التالي يوضح تطور مؤشر الربحية في القطاع المصرفي القطري معبراً عنه بنسبة العائد على الأصول ونسبة العائد على حقوق الملكية.

الجدول رقم (3-13): تطور نسبتي العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في القطاع المصرفي القطري 2015-2022

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
نسبة العائد على الأصول (ROA)	1.96	1.67	1.54	1.60	1.64	1.36	1.4	1.4
نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE)	16.15	14.49	13.87	15.30	15.76	13.74	14.7	13.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (مصرف قطر المركزي، 2017، 2018، 2019، 2020، 2021، 2022b، ص 73، 74، 79، 79، 85، 68).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انخفاض مؤشرات الربحية المقاسة بالعائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول سنة 2016 و2017 على التوالي، نتيجة ارتفاع مصروفات الفائدة (العائد) إلى جانب ضعف نمو إيراداتها، لتعرف تحسنا هامشيا سنة 2018 و2019 نتيجة زيادة صافي دخل الفوائد بسبب تخفيض المصارف لتكلفة الاقتراض نسبيا حيث يتوفر رأس مال أعلى لتوليد الدخل من الأصول المدرة للعائد، إضافة إلى احتفاظ المصارف بمصادر ثابتة للأموال بتكلفة مريحة مكنتها من تحسين ربحيتها، لتتخفف النسبتين مجددا سنة 2020 نتيجة ارتفاع المخصصات كما هو مطلوب بموجب المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم 9 بالإضافة إلى انخفاض دخل الرسوم، لتظل الربحية عند مستويات مستقرة تقريبا خلال السنوات الثلاثة الأخيرة، حيث ظل العائد على متوسط الأصول مستقرا عند نسبة 1.4% بينما انخفض العائد على حقوق الملكية بمقدار 70 نقطة أساس سنة 2022.

بناء على ما سبق، تعد قطر هي الأخرى من الدول الرائدة في منطقة الخليج في تطوير وتطبيق سياسات الحوكمة المصرفية، بفضل دورها كمركز مالي عالمي ومتقدم، فلقد عمل المصرف القطري المركزي خاصة بعد الأزمة المالية العالمية على إصدار إرشادات ومعايير تستند إلى مبادئ لجنة بازل للحوكمة مع التركيز على الجوانب الأساسية التي تؤثر على المصارف والشركات التابعة لها، ومراقبة التطورات القادمة عن كثب للاستجابة بالتدابير المناسبة كلما لزم الأمر.

في هذا السياق، تسعى المصارف القطرية للحفاظ على تطبيق إطار حوكمة شامل وفعال ومرن باعتباره عامل رئيسي لاستدامتها ونجاح أعمالها وتحقيق رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية، فتعمل على تعزيز إطار الحوكمة الخاص بها وبما يتماشى مع آخر المستجدات والمتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات الدولية الرائدة، الأمر الذي يساهم في نمو وتطوير القطاع المالي محليا ودوليا وتحقيق تطلعات المساهمين.

ولقد أظهرت التحليلات أن المصارف القطرية استطاعت احتواء القروض غير المنتظمة بمستويات جيدة، كما ساعدها استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، ما جعلها تسجل معايير مالية قوية.

ويمكن تلخيص أهم الدروس المستفادة من قطر في تطبيق الحوكمة المصرفية فيما يلي:

- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مما سيعزز الكفاءة والشفافية؛
- تحسين وتطوير أساليب وطرق إدارة المخاطر؛
- التركيز على الابتكار في العمليات والخدمات المصرفية مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء المالي؛
- تحسين منظومة الحوكمة لدى الشركات التابعة للمصارف وفروعها الخارجية؛
- تقييم نظم الرقابة الداخلية لضمان أقصى درجات الأمان؛
- تعزيز الأمن السيبراني في ضوء التحول الرقمي للأعمال للحفاظ على ودائع العملاء وحقوق المساهمين والأقليات منهم.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل خلصنا إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة وفقا للمعايير الدولية، خاصة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، في كل من الأردن، البحرين، وقطر، يشهد تقدما ملحوظا، مع تباين في مستوى التطبيق والتنفيذ نظرا لاختلاف السياقات الاقتصادية والتنظيمية في كل دولة، وفيما يلي خلاصة تطبيق هذه المبادئ في كل من هذه الدول:

• الأردن

بناء على نتائج مؤشرات السلامة المالية التي تم التطرق إليها في هذا الفصل، يتسم القطاع المصرفي الأردني بالتنوع والاستقرار، على الرغم من التحديات الاقتصادية والإقليمية؛ فلقد سعت الجهات الرقابية في الأردن إلى تعزيز الثقة في النظام المصرفي بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية بما يتماشى مع المعايير الدولية، خاصة الصادرة عن لجنة بازل، من خلال إصدار تعليمات وقوانين تتعلق بالحوكمة المصرفية تشمل إدارة المخاطر، الشفافية، وحماية حقوق المودعين والمستثمرين؛

• البحرين

تعد البحرين مركزا ماليا ومصرفيا على مستوى المنطقة والعالم، حيث تتمتع ببنية تحتية مصرفية متطورة تجذب الاستثمارات الدولية؛ فلقد عملت البحرين دائما على ضمان استدامة واستقرار نظامها المالي، مع التركيز على الامتثال للمعايير الدولية والمحلية، فكان لمصرف البحرين المركزي دورا محوريا في تنظيم القطاع المصرفي وتعزيز الحوكمة المصرفية من خلال إطار تشريعي شامل وسياسات رقابية فعالة.

• قطر

يعتبر القطاع المصرفي القطري واحدا من أكثر القطاعات تطورا في المنطقة، مدعوما باقتصاد قوي يعتمد بشكل كبير على صادرات النفط والغاز؛ والحوكمة المصرفية في قطر تحظى بأهمية كبيرة، فلقد كان هناك تركيز كبير عليها خاصة في السنوات الأخيرة مع تطور القطاع المالي، حيث لعب مصرف قطر المركزي دورا رئيسيا في تنظيم وإشراف القطاع المصرفي من خلال السياسات النقدية والرقابية التي يطبقها وتحديث التشريعات بشكل دوري لتتماشى مع المعايير الدولية، بهدف ضمان الاستقرار المالي وتشجيع الشفافية والمساءلة في العمليات المصرفية.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية لأثر آليات الحوكمة على الأداء

المالي لمصارف الأردن - البحرين - قطر

تمهيد:

نال موضوع الحوكمة اهتماما واسعا من قبل العديد من الأطراف، بما في ذلك الأكاديميين، المنظمات الدولية، والدول، التي سعت إلى تطوير آليات تضمن توفر مناخ استثماري واستقرار مالي جيدين في ظل الأزمات المتزايدة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ولا سيما في قطاع المصارف، نتيجة الأهمية البالغة التي يحظى بها هذا القطاع في الاقتصاد، خاصة في الدول العربية.

لذا، ومن أجل تحليل واقع الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، وتبسيط الضوء على الآليات الداخلية الأكثر فعالية لضمان أداء أفضل للمصارف، حاولنا قياس أثر آليات الحوكمة المصرفية الداخلية على الأداء المالي لكل من دولة الأردن، البحرين، وقطر، بهدف دعم الدراسات السابقة التي تناولت حالات فردية لكل دولة، وملء الفجوة الناتجة عن غياب دراسة شاملة تجمع بين هذه الدول.

بناء على ما سبق، سيتم في هذا الفصل محاولة بناء نموذج يساعد في تحديد أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للمصارف في عينة الدراسة، وسيتم ذلك من خلال استخدام نموذج بيانات البائل، الذي يدمج بين السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية، ويتميز باستخدامه لجميع المعلومات المتاحة في تقدير معلمات النموذج، مما يجعله منهجا معلوماتيا كاملا للتقدير بخلاف النماذج الأخرى التي تعتمد على السلاسل الزمنية أو المقطعية فقط.

ولإبراز أهم ما سيتم التطرق إليه ضمن هذا الفصل ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية كما

يلي:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للتحليل القياسي المتبع
- ✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة القياسية
- ✓ المبحث الثالث: تقدير وتقييم معلمات النموذج

المبحث الأول: الإطار النظري للتحليل القياسي المتبع

يعد التحليل القياسي أداة أساسية في دراسة الظواهر الاقتصادية وتحليلها بشكل منهجي، فهو يدمج بين النظرية الاقتصادية، والأساليب الإحصائية، والنماذج الرياضية لتفسير العلاقات الاقتصادية وقياسها بدقة، ما يمنح النظريات الاقتصادية بعدا كميا يضيف عليها طابعا واقعا ومنطقيا، فتكون أكثر مصداقية وأسهل في الفهم مقارنة بالاعتماد فقط على التنظير في تفسير العلاقات الاقتصادية.

المطلب الأول: عموميات حول النمذجة القياسية والاقتصاد القياسي

النمذجة القياسية هي منهجية تستخدم أدوات إحصائية ورياضية لبناء نماذج قياسية تمثل العلاقات بين المتغيرات المختلفة في ظاهرة معينة، فهي تعتبر بمثابة أداة لفهم العلاقات وتحليل الظواهر في مختلف المجالات، وهناك العديد من البرامج واللغات البرمجية المتاحة لبناء النماذج القياسية مثل: Eviews، Stata، R... الخ، ولقد أطلق على النمذجة القياسية اسم **الاقتصاد القياسي** عند استخدامها في مجال الاقتصاد.

الفرع الأول: التعريف بالاقتصاد القياسي وعلاقته بالفروع الأخرى

أولا: تعريف الاقتصاد القياسي

يعرف الاقتصاد القياسي على أنه: "أحد فروع المعرفة الذي يهتم بقياس العلاقات الاقتصادية، وذلك من خلال بيانات واقعية بغرض اختبار مدى صحة هذه العلاقات كما تقدمها النظرية الاقتصادية، أو تفسير بعض الظواهر، أو رسم بعض السياسات، أو التنبؤ بسلوك بعض المتغيرات الاقتصادية" (عطية، 2005، ص 04).

ثانيا: علاقة الاقتصاد القياسي بالفروع الأخرى

يعد الاقتصاد القياسي نتاجا لثلاث فروع علمية رئيسية: الإحصاء، النظرية الاقتصادية، والاقتصاد الرياضي؛ فالإحصاء يزودنا بأساليب وطرق القياس مثل الارتباط والانحدار، بالإضافة إلى البيانات الواقعية المبوبة، أما النظرية الاقتصادية، فهي تحدد العلاقات الاقتصادية التي نهدف إلى قياسها من خلال الفروض التفسيرية التي تقدمها، بينما يعبر الاقتصاد الرياضي عن هذه العلاقات في صورة معادلات رياضية قابلة للقياس؛ وعلى الرغم من أن الاقتصاد القياسي يستمد عناصره من هذه الفروع إلا

أنه يعتبر فرعاً متميزاً ومستقلاً عن كل واحد منها، بل ويعتبر مجال معرفي متكامل يتيح لنا فهم العلاقات الاقتصادية بدقة وتحليل الظواهر الاقتصادية بمنهجية علمية (بوشنافة وعروس، 2022، ص 124).

الفرع الثاني: أهداف ومكونات النمذجة القياسية

تسعى النمذجة القياسية إلى صياغة وتطوير النظريات الاقتصادية، من خلال مجموعة من المكونات الأساسية، لذلك سنحاول من خلال هذا الفرع توضيح كل من أهداف النمذجة القياسية ومكوناتها:

أولاً: أهداف النمذجة القياسية

- تسعى النمذجة القياسية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها (بشيكرو وآخرون، 2019، ص 101):
- فهم العلاقات: تهدف النمذجة القياسية إلى فهم وتفسير الظواهر الاقتصادية، بالكشف عن العلاقات السببية أو الارتباطية بين المتغيرات المختلفة في الظاهرة المراد دراستها؛
 - التنبؤ: يمكن استخدام النماذج القياسية للتنبؤ بقيم المتغير التابع (النتيجة) بناءً على قيم المتغيرات المستقلة (الأسباب)؛
 - اتخاذ القرارات: توفر النماذج القياسية إطاراً لتحليل البيانات الاقتصادية، واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على النتائج.

ثانياً: مكونات النمذجة القياسية

- تتكون النمذجة القياسية من عدة مكونات أساسية، تشمل:
- المتغيرات: وتشمل المتغيرات التابعة (النتائج) والمتغيرات المستقلة (الأسباب)؛
 - النموذج: وهو تمثيل رياضي للعلاقة بين المتغيرات؛
 - البيانات: وهي الملاحظات التي تم جمعها على المتغيرات؛
 - التحليل: يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتقدير معاملات النموذج وتقييم دقته.

الفرع الثالث: المنهجية العلمية للنمذجة القياسية

يمر كل بحث في المجال القياسي بأربع مراحل أساسية يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: مرحلة تعيين النموذج

يقصد بتعيين النموذج صياغة العلاقات الاقتصادية بشكل رياضي بحيث يمكن قياس معاملاتها باستخدام الأساليب القياسية الملائمة، وتتطوي هذه المرحلة على عدة خطوات أساسية أهمها:

- تحديد متغيرات النموذج استناداً إلى النظرية الاقتصادية، أو إلى المعلومات المتوفرة من دراسات قياسية سابقة في نفس مجال البحث، أو بناء على البيانات المتاحة حول الظاهرة المراد دراستها بشكل خاص؛
- تحديد الشكل الرياضي للنموذج من خلال تحديد عدد المعادلات الموجودة فيه، ودرجة تجانس كل معادلة، بالإضافة إلى تحديد درجة خطية النموذج؛
- تحديد التوقعات القبلية لإشارة وحجم معاملات العلاقة الاقتصادية محل القياس استناداً على معلومات الدراسات السابقة (بوشنافة وعروس، 2022، ص ص 126-127).

ثانياً: مرحلة تقدير معالم النموذج

بعد انتهاء الباحث من صياغة العلاقات محل الدراسة في شكل رياضي، ينتقل إلى مرحلة قياس أو تقدير المعلمات بالاعتماد على بيانات واقعية تخص المتغيرات التي يتضمنها النموذج، وهذه المرحلة تضم ثلاث خطوات هي (داود والسواعي، 2013، ص 22):

- جمع البيانات عن المتغيرات التي يحتوي عليها النموذج من مصادر متعددة؛
- دراسة الارتباط فيما بين المتغيرات؛
- اختبار طريقة تقدير ملائمة.

ثالثاً: تقييم معالم النموذج المقدر

بعد الانتهاء من تقدير القيم الرقمية لمعالم النموذج، يتم الانتقال إلى تقييم المعالم المقدر من أجل تحديد ما إذا كان لها مدلول من الناحية الاقتصادية وكذا من الناحية الإحصائية والقياسية.

رابعاً: تقييم مقدرة النموذج على التنبؤ

لاختبار مدى قدرة النموذج على التنبؤ، يجب أولاً اختبار مدى استقرار المعالم المقدرة عبر الزمن، واختبار مدى حساسية هذه التقديرات للتغير في حجم العينة، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه يتعين أن تكون هذه المرحلة قبل استخدام النموذج، إذ يمكن أن يجتاز النموذج جميع الاختبارات الممكنة ولكن لا يكون صالحاً للتنبؤ (بوشنافة وعروس، 2022، ص 132).

المطلب الثاني: النموذج القياسي المعتمد في الدراسة (نموذج بيانات البائل)

يعتبر بناء النموذج مطلب ضروري للوصول إلى تحليل قياسي يحدد طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة (المحددات) والمتغيرات التابعة (النتيجة)، وهناك مجموعة من النماذج القياسية تستخدم في التحليل الاقتصادي أهمها النماذج الانحدارية (الخطية البسيطة والمتعددة)، نموذج الانحدار الذاتي، ونموذج بيانات البائل، ولتحليل مدلول الدراسات النظرية والتجريبية التي تم عرضها سابقاً والمتعلقة بدراسة تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي للمصارف، سيتم استخدام نموذج بيانات البائل لاعتباره أداة قوية في التحليل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ونظراً لبعده الثنائي فهو يأخذ بعين الاعتبار أثر تغير الزمن (السنوات) وأثر تغير الاختلافات بين الوحدات المقطعية (المصارف)، ما يوفر رؤية أعمق وأكثر شمولية للعلاقات بين المتغيرات.

الفرع الأول: تعريف وأهمية نموذج بيانات البائل

يقصد ببيانات البائل أنها: "مجموعة من المشاهدات التي تتكرر عند مجموعة من المفردات في فترات زمنية معينة، بحيث تجمع بين خصائص كل من البيانات المقطعية والسلاسل الزمنية في نفس الوقت، فالبيانات المقطعية تصف سلوك عدد من المفردات (كالدول، المصارف، الأفراد...) عند فترة زمنية واحدة، بينما تصف بيانات السلاسل الزمنية سلوك مفردة واحدة خلال فترة زمنية معينة" (Dielman, 1989, P.02).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من بيانات البائل: الأول هو بيانات البائل المتوازنة والتي تكون فيه جميع مشاهدات المتغيرات المعتمدة متوفرة لكل الفترات، أما النوع الثاني فهو الذي لا تتوفر فيه

البيانات على طول فترة الدراسة وتكون هناك بيانات مفقودة ويعرف ببيانات البائل غير المتوازنة (لعشوري، 2018، ص 198).

هذا وتتمتع بيانات البائل بالعديد من المزايا مقارنة باستخدام البيانات المقطعية بمفردها أو نماذج بيانات السلسلة الزمنية بمفردها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحكم في التباين الفردي، الذي قد يظهر في حالة البيانات المقطعية أو الزمنية، والذي يفضي إلى نتائج متحيزة؛

- توفير محتوى معلوماتي أكثر من التي يمكن الحصول عليها عند استخدام البيانات المقطعية أو الزمنية، وبالتالي إمكانية الحصول على تقديرات ذات ثقة أعلى، إضافة إلى أن مشكلة الارتباط المشترك بين المتغيرات المفسرة والحد العشوائي تكون أقل حدة من بيانات السلاسل الزمنية، ومن جهة أخرى تتميز بيانات البائل عن غيرها بعدد أكبر من درجات الحرية وبكفاءة أفضل؛

- توفر إمكانية أفضل لدراسة ديناميكية التعديل التي قد تخفيها البيانات المقطعية، فيمكن من خلالها الربط بين سلوكيات مفردات العينة من نقطة زمنية إلى أخرى، كما أن بيانات البائل تعد مناسبة لدراسة فترات الحالات الاقتصادية مثل البطالة والفقير؛

- تأخذ في الاعتبار ما يوصف "بعدم التجانس أو الاختلاف غير الملحوظ" الخاص بمفردات العينة سواء المقطعية أو الزمنية، حيث تساعد هذه النماذج في منع ظهور مشكلة انعدام ثبات تباين حد الخطأ الشائعة الظهور عند استخدام بيانات المقطع العرضي في تقدير النماذج القياسية، فبخلاف السلاسل الزمنية للاقتصاد الكلي فإن نماذج بانل الديناميكية تجعل من الممكن تحليل السلوك عند مستوى الوحدات الفردية مع ضبط انعدام التجانس بينها، حيث أن واحدا من المصادر الهامة لانعدام ثبات التجانس لبيانات المقطع العرضي هو حذف معلومات ثابتة نسبيا من الوحدات الفردية (Hsiao, 2003, P.12).

- تساهم أيضا بيانات البائل في الحد من إمكانية ظهور مشكلة المتغيرات المهملة الناتجة عن خصائص المفردات غير المشاهدة، والتي تقود عادة إلى تقديرات متحيزة (Dimitrios & Stephen, 2007, P.344).

الفرع الثاني: أنواع النماذج في بيانات البائل

هناك ثلاث أشكال رئيسية لنماذج بيانات البائل هي: نموذج الانحدار التجميعي، نموذج التأثيرات الثابتة، نموذج التأثيرات العشوائية، وهي التي يعتمد عليها في تقدير معاملات النموذج في المعادلة التالية (المعادلة رقم 1).

ليكن لدينا N من المشاهدات المقطعية مقاسة في T من الفترات الزمنية، فيكون نموذج بيانات البائل بالصيغة التالية:

$$y_{it} = \beta_{0(i)} + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad \dots(1)$$

حيث أن:

- y_{it} تمثل قيمة متغير الاستجابة في المشاهدة i عند الفترة الزمنية t ؛

- $\beta_{0(i)}$ تمثل قيمة نقطة التقاطع في المشاهدة i ؛

- β_j تمثل قيمة ميل خط الانحدار؛

- $X_{j(it)}$ تمثل قيمة المتغير التفسيري j في المشاهدة i عند الفترة الزمنية t ؛

- ε_{it} تمثل قيمة الخطأ في المشاهدة i عند الفترة الزمنية t .

أولاً: نموذج الانحدار التجميعي

يعتبر هذا النموذج من أبسط نماذج بيانات البائل حيث تكون فيه جميع المعاملات $\beta_{0(i)}$ و β_j ثابتة لجميع الفترات الزمنية (يهمل أي تأثير للزمن)، وبإعادة كتابة النموذج في المعادلة رقم (1) نحصل على نموذج الانحدار التجميعي بالصيغة التالية:

$$y_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad \dots(2)$$

حيث أن: $E(\varepsilon_{it})=0$ و $\text{var}(\varepsilon_{it})=\sigma_\varepsilon^2$ ، مع العلم أنه يتم استخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية في تقدير معاملات النموذج في المعادلة رقم (2) بعد أن ترتب القيم الخاصة بمتغير الاستجابة

والمتغير التوضيحي بدءاً من أول مجموعة بيانات مقطعية وبحجم مشاهدات مقداره $(N \times T)$ (الجمال، 2012، ص ص 270-271).

ثانياً: نموذج التأثيرات الثابتة

الهدف من نموذج التأثيرات الثابتة هو معرفة سلوك كل مجموعة بيانات مقطعية على حدى من خلال جعل معلمة الحد الثابت β_0 تتفاوت من مجموعة إلى أخرى مع بقاء معاملات الميل β_j ثابتة لكل مجموعة بيانات مقطعية، وعليه، يمكن كتابة نموذج التأثيرات الثابتة بالصيغة الآتية (رتبعة، 2014، ص 155):

$$y_{it} = \beta_{0(i)} + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad \dots(3)$$

$$\text{حيث أن } E(\varepsilon_{it}) = 0 \text{ و } \text{var}(\varepsilon_{it}) = \sigma_\varepsilon^2$$

ويقصد بمصطلح التأثيرات الثابتة بأن المعلمة β_0 لكل مجموعة بيانات مقطعية لا تتغير خلال الزمن إنما يكون التغير فقط في مجاميع البيانات المقطعية لغرض تقدير معاملات النموذج في المعادلة رقم (3) والسماح لمعلمة المقطع β_0 بالتغير بين المجاميع المقطعية، وعادة ما تستخدم متغيرات وهمية بقدر $(N-1)$ لتجنب حالة التعددية الخطية التامة ثم تستخدم طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية، ويطلق على نموذج التأثيرات الثابتة اسم نموذج المربعات الصغرى للمتغيرات الوهمية بعد إضافة المتغيرات الوهمية D في المعادلة رقم (3) ليصبح النموذج كالتالي (الجمال، 2012، ص ص 271-272):

$$y_{it} = \alpha_1 + \sum_{d=1}^N \alpha_D D_d + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad \dots(4)$$

حيث يمثل المقدار $(\alpha_1 + \sum_{d=2}^N \alpha_D D_d)$ التغير في المجاميع المقطعية لمعلمة المقطع β_0 ويمكن كتابة النموذج بالمعادلة رقم (4) بعد حذف α_1 بالشكل التالي:

$$y_{it} = \sum_{d=1}^N \alpha_D D_d + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad \dots(5)$$

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من النماذج يمكن تقسيمه هو الآخر إلى (لعشوري، 2018، ص 209):

- نموذج ذو أثر ثابت متعلق بالأفراد: يتمثل هذا النوع من النماذج في ثبات معامل المتغير المستقل، بينما الحد الثابت يتغير من وحدة مقطعية إلى أخرى، أي رغم عدم وجود أثر الزمن يوجد أثر آخر يتمثل في الأثر الفردي؛
- نموذج ذو أثر ثابت متعلق بالزمن: يتمثل هذا النوع من النماذج في ثبات معامل المتغير المستقل، بينما تغير المعامل الثابت متعلق بالزمن، أي أنه لا يوجد فرق بين الوحدات المقطعية، ولكن العامل الزمني هو الذي يؤدي إلى التفرقة ما بين هذه الوحدات المقطعية؛
- نموذج ذو أثر ثابت متعلق بالزمن وبالأفراد: يتمثل هذا النوع من النماذج في ثبات معامل المتغير المستقل، بينما تغير الحد الثابت متعلق بالزمن، ويتغير الوحدات المقطعية؛
- نموذج ذو أثر ثابت متعلق بالزمن وبالأفراد وبمعامل المتغير المستقل: يتمثل هذا النوع من النماذج في تغير كل من معامل المتغير المستقل، ويتغير إما العامل الثابت المتعلق بالزمن، أو بتغير الوحدات المقطعية، أو الاثنان معا.

ثالثاً: نموذج التأثيرات العشوائية

من أجل التفرقة بين النماذج ذات الأثر الثابت والأثر العشوائي، تتفق العديد من الدراسات في أن تطبيق نموذج الأثر الثابت يتم عندما تكون N مشاهدة تشكل المجتمع ككل، أما استعمال الأثر العشوائي فيتم تبريره عندما تكون N فرد المشاهدة تشكل عينة من هذا المجتمع (بنين، 2015، ص 216).

ويتمثل النموذج ذو الأثر العشوائي في كون أن الثابت يتغير عشوائياً، وإذا تم العثور على الأثر العشوائي في كل من العامل الفردي والزمني، نسمي هذا النموذج بنموذج ذو الخطأ المركب وفي نموذج التأثيرات الثابتة يكون حد الخطأ ε_{it} ذو توزيع طبيعي بوسط مقداره صفر وتباين مساوي إلى σ_{ε}^2 ، ولكي تكون معاملات نموذج التأثيرات الثابتة صحيحة وغير متحيزة عادة ما يفرض أن تباين الخطأ الثابت متجانس لجميع المشاهدات المقطعية وليس هناك أي ارتباط ذاتي خلال الزمن بين كل مجموعة من مجاميع المشاهدات المقطعية في فترة زمنية محددة، ويعتبر نموذج التأثيرات العشوائية نموذجاً ملائماً في حالة وجود خلل في أحد الفروض المذكورة أعلاه في نموذج التأثيرات الثابتة؛ وفي نموذج التأثيرات العشوائية سوف يعامل معامل القطع $\beta_{0(i)}$ كمتغير عشوائي له معدل مقداره μ أي (الجمال، 2012، ص 272-274):

$$\beta_{0(i)} = \mu + v_i \quad , i = 1, 2, \dots, N \quad \dots\dots(6)$$

وبتعويض المعادلة رقم (6) في المعادلة رقم (3) نحصل على نموذج التأثيرات العشوائية بالشكل التالي:

$$y_{it} = \mu + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j(it)} + v_i + \varepsilon_{it} \quad i=1, 2, \dots, N \quad t=1, 2, \dots, T \quad \dots\dots(7)$$

حيث أن v_i يمثل حد الخطأ في مجموعة البيانات المقطعية i ؛ ويطلق على نموذج التأثيرات العشوائية أحيانا نموذج مكونات الخطأ، بسبب أن النموذج في المعادلة رقم (7) يحتوي على مركبين للخطأ هما v_i و ε_{it} .

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج التأثيرات العشوائية يمتلك مجموعة من الخواص الرياضية منها:

$$\text{var}(v_i) = \sigma_v^2 \quad E(v_i) = 0 \quad , \text{var}(\varepsilon_{it}) = \sigma_\varepsilon^2 \quad , \quad E(\varepsilon_{it}) = 0 .$$

ليكن لدينا الخطأ المركب الآتي:

$$w_{it} = v_i + \varepsilon_{it} \quad \dots\dots\dots(8)$$

حيث أن:

$$(w_{it}) = 0 \quad \dots\dots\dots(9)$$

$$\text{var}(w_{it}) = \sigma_v^2 + \sigma_\varepsilon^2 \quad \dots\dots\dots(10)$$

إن تقدير معاملات نموذج التأثيرات العشوائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى OLS يعطي تقديرات غير كفؤة ولها أخطاء قياسية غير صحيحة، مما يؤثر في اختبار المعلمات كون أن التباين المشترك بين w_{it} و w_{is} لا يساوي الصفر:

$$\text{COV}(w_{it}, w_{is}) = \sigma_v^2 \neq 0 \quad , \quad t \neq s \quad \dots\dots\dots(11)$$

لذا، لغرض تقدير معاملات نموذج التأثيرات العشوائية بشكل صحيح عادة ما تستخدم طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS)، لأنه في حالة وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، فإن طريقة

(GLS) هي أحسن مقدر خطي غير متحيز لمعاملات النموذج وهو ما يتوافق مع فرضيات النموذج (بنين، 2015، ص 217).

الفرع الثالث: أساليب اختيار النموذج الملائم لبيانات البائل

من أجل إيجاد النموذج الملائم عند استعمال بيانات البائل، يتم إتباع أسلوبين بالاستعانة بما يسمى باختبارات التحديد:

أولاً: الاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج التأثيرات الثابتة

للاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج التأثيرات الثابتة، يستخدم اختبار Fisher (F) المقيد بالصيغة التالية:

$$F(N-1, NT-N-K) = \frac{(R_{FEM}^2 - R_{PM}^2) / (N-1)}{(1-R_{FEM}^2) / (NT-N-K)} \dots\dots\dots(12)$$

حيث أن:

- K هي عدد المعلمات المقدرة؛

- R_{FEM} هو معامل التحديد عند استخدام نموذج التأثيرات الثابتة؛

- R_{PM} هو معامل التحديد عند استخدام نموذج الانحدار التجميعي.

ولاختيار النموذج المناسب، تتم المقارنة بين نتيجة المعادلة و $F(\alpha, N - 1, Nt - N - k)$ ، فإذا كانت قيمة المعادلة رقم (12) أكبر أو تساوي القيمة الجدولية (أو إذا كانت قيمة P-value أقل أو تساوي 0.05) عندئذ فإن نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم لبيانات الدراسة.

ثانياً: الاختيار بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية

بعد اختيار نموذج التأثيرات الثابتة بوصفه نموذجاً ملائماً، يتم الاختيار بينه وبين نموذج التأثيرات العشوائية، وذلك لتحديد النموذج النهائي الملائم لبيانات الدراسة، فيتم استخدام اختبار Hausman (H)، حيث تأخذ الفرضيتان الشكل التالي (رتيبة، 2014، ص 158):

- فرضية العدم: نموذج التأثيرات العشوائية هو النموذج الملائم: H_0

- الفرضية البديلة: نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم: H_1

ويستخدم الاختبار إحصائية (H) التي لها توزيع (X^2) وبدرجة حرية مقدارها K، وفق الصيغة التالية:

$$H = (\hat{\beta}_{FEM} - \hat{\beta}_{REM})' [(\text{Var}(\hat{\beta}_{FEM}) - \text{Var}(\hat{\beta}_{REM}))^{-1} (\hat{\beta}_{FEM} - \hat{\beta}_{REM})] \rightarrow X_K^2 \dots \dots (13)$$

حيث أن:

$\text{Var}(\hat{\beta}_{FEM})$ - يمثل مصفوفة التباين والتباين المشترك لمعاملات نموذج التأثيرات الثابتة؛

$\text{Var}(\hat{\beta}_{REM})$ - يمثل مصفوفة التباين والتباين المشترك لمعاملات نموذج التأثيرات العشوائية.

ويكون نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم إذا كانت القيمة الإحصائية أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية، حيث إذا كانت القيمة الإحصائية كبيرة فهذا يعني أن الفرق بين المقدرتين معنوي، وعليه يمكن رفض فرض العدم القائل بأن الآثار العشوائية متسقة، والقبول بنموذج الآثار الثابتة، أما إذا كانت القيمة صغيرة وغير معنوية، فيكون نموذج الآثار العشوائية هو النموذج الملائم.

المطلب الثالث: طرق تقدير نماذج البائل

تتمثل طرق تقدير نماذج البائل فيما يلي:

الفرع الأول: نموذج طريقة المربعات الصغرى ذات المتغيرات الصورية (LSDV)

هذا النموذج هو في الواقع نموذج انحدار كلاسيكي، لذلك، ليس هنالك حاجة لنتائج جديدة لتحليله؛ حيث إذا كان n صغيراً بدرجة كافية، فيمكن تقدير النموذج بواسطة المربعات الصغرى العادية ذات الانحدار K في أعمدة X و n في D ، باعتباره انحداراً متعددًا باستخدام معاملات $n + K^1$ ، ويأخذ النموذج الخاص بطريقة المربعات الصغرى ذات المتغيرة الصورية (LSDV) الشكل التالي (Greene, 2002,) :P.287

$$Y_i = D\alpha_i + x_i\beta + v_i \dots \dots (14)$$

حيث يمثل D المصفوفة الخاصة بالمتغيرات الصورية التي تشير إلى الوحدة.

الفرع الثاني: نموذج التقدير داخل الأفراد أو الضمني

على عكس نموذج (LSDV)، لا يحتاج التقدير داخل الأفراد إلى متغيرات صورية، ولكنه يستخدم انحرافات عن متوسطات المجموعة (أو الفترة الزمنية)، أي أن التقدير داخل الأفراد يستخدم التباين داخل كل فرد أو كيان بدلا من عدد كبير من المتغيرات الصورية، وهو يأخذ الصيغة التالية (Park, 2011, P.09):

$$(y_{it} - \bar{y}_i) = (x_{it} - \bar{x}_i)' \beta + (v_{it} - \bar{v}_i) \quad \dots\dots\dots(15)$$

حيث أن:

\bar{y}_i - يعبر عن المتوسط الحسابي للمتغير التابع للفرد (المجموعة) i؛

\bar{x} - يعبر عن المتوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة للمجموعة i؛

\bar{v} - يمثل المتوسط الحسابي لأخطاء المجموعة i.

الفرع الثالث: نموذج طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS)

تعد المربعات الصغرى المعممة (GLS) أو مقدر "Aitken, 1935" لـ β^1 ، أو بعبارة أخرى مقدر المربعات الصغرى المعمم لمعاملات الانحدار الخطي، تعميما لمقدر المربعات الصغرى العادي (OLS)، ويتم استخدامه للتعامل مع الحالات التي لا يكون فيها مقدر (OLS) أفضل مقدر خطي غير متحيز (BLUE)* بسبب انتهاك أحد الافتراضات الرئيسية لنظرية Gauss-Mmaekov وهي التجانس وغياب الارتباط التسلسلي، وشرط استيفاء الافتراضات الأخرى للنظرية (عطيل، 2023، ص 198)، وتتميز هذه الطريقة بمزيد من الشمولية في تقدير معاملات النموذج بفضل "Aitken" الذي تمكن من التخلص من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء عن طريق إضافة معكوس المصفوفة (Ω) لتصبح الصيغة الرياضية (راشد، 2006، ص ص 125-126):

* في نموذج الانحدار الخطي الكلاسيكي، مقدر المربعات الصغرى "b" هو الحد الأدنى من مقدر التباين الخطي غير المتحيز لـ "β" سواء كلن X عشوائيا أو غير عشوائي، طالما أن الافتراضات الأخرى للنموذج موجودة.

$$\hat{\beta}_{OLS} = (X'X)^{-1} X'Y \rightarrow \hat{\beta}_{GLS} = (X'\Omega^{-1} X)^{-1} X'\Omega^{-1} Y \dots\dots\dots (16)$$

حيث تعد المصفوفة (Ω) متماثلة، موجبة ومحددة، بحيث لا توجد مصفوفة مفردة "D" مثل

$D'D=\Omega^{-1}$ ، تأخذ المصفوفة الشكل التالي (راشد، 2006، ص 126):

$$\Omega = \begin{pmatrix} 1 & p & p^2 & \dots & p^{n-1} \\ & 1 & p & \dots & p^{n-2} \\ & & 1 & \dots & p^{n-3} \\ & & & \ddots & \vdots \\ & & & & 1 \end{pmatrix}$$

حيث تعبر "p" عن قيمة معامل الارتباط الذاتي.

الفرع الرابع: طريقة المربعات الصغرى المعممة المقدره أو الممكنة (FGLS)

بالنسبة لطريقة المربعات الصغرى المعممة المقدره (EGLS) أو الممكنة (FGLS) فإنه يتم استخدامها من أجل تقدير مصفوفة التباين- التغاير بالكامل، وهي تعد أكثر كفاءة من المربعات الصغرى العادية (OLS) في حالات عدم ثبات التباين والارتباطات التسلسلية والمقطعية، وتوجد عدة طرق لتقدير التباينات $\sigma_{\mu}^2, \sigma_{\epsilon}^2$ من خلال الخطوتين التاليتين (حبيب، 2018، ص 251):

- الحصول على المقدره σ_{ϵ}^2 : ويكون ذلك بالوصول إلى مقدره التباين للنموذج بطريقة المربعات الصغرى ذات المتغيرات الصورية (LSDV)، وبشكل أوضح يتضمن ذلك الحصول على معلومات داخل كل مجموعة i كما في المعادلة رقم (4) للتخلص من عدم التجانس غير المشاهد الخاص بكل وحدة وتدعى بالتأثيرات العشوائية الخاصة، ويتم ذلك وفق المعادلتين التاليتين:

$$Y_{it} = \alpha + \beta' x_{it} + \epsilon_{it} + \mu_i \dots\dots\dots(17)$$

$$\bar{y}_{it} = \alpha + \beta'\bar{x}_i + \bar{\epsilon}_i + \mu_i \dots\dots\dots(18)$$

ولحساب الانحراف عن متوسط الوحدات نقوم بأخذ بين المعادلتين:

$$Y_{it} - \bar{y}_i = \beta'[x_{it} - x_i] + [\epsilon_{it} - \bar{\epsilon}_i]$$

كما يجري تقدير النموذج بطريقة (OLS) على $N \cdot t$ مشاهدة وتستخدم بواقي الانحدار للحصول على مقدار التباين σ_{ε}^2 كما يلي:

$$\hat{\sigma}_{\varepsilon}^2 = S_{lsdv}^2 = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^T (e_{it} - \bar{e}_i)^2}{(nT - n - K)}$$

- **تقدير σ_{μ}^2** : يقصد بالمقدرة σ_{μ}^2 مقدرة التباين بين المجموعات، وللتوصل إليها يتم حساب تباين النموذج الإجمالي والذي يضم الثابت المشترك، وبالتالي نحصل على الصيغة التالية:

$$P \lim S_{pooled}^2 = P \lim \frac{eet}{nT - K - 1} = \sigma_{\varepsilon}^2 + \sigma_{\mu}^2 \quad \Rightarrow \quad \hat{\sigma}_{\mu}^2 = S_{pooled}^2 - S_{lsdv}^2$$

المبحث الثاني: منهجية الدراسة القياسية

تمر الدراسة القياسية بعدة مراحل مهمة، سيتم تناولها في هذا المبحث، تبدأ هذه المراحل بالتعريف بمتغيرات الدراسة وتوضيح مصادر البيانات المستخدمة؛ يلي ذلك تحليل البيانات إحصائياً لتقديم فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات؛ لتأتي بعد ذلك مرحلة اختبار استقرارية السلاسل الزمنية لهذه المتغيرات لضمان دقة وصحة النتائج المستخلصة من التحليل.

المطلب الأول: توصيف متغيرات الدراسة والنموذج المستخدم

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى قياس أثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف العاملة في كل من الأردن، البحرين وقطر، خلال الفترة (2015-2022) باستخدام نموذج قياسي، لذلك قبل إبراز النموذج المناسب للدراسة القياسية سنقوم أولاً بعرض موجز لجميع المتغيرات التي سيتم إدراجها في النموذج.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية (التقليدية والإسلامية) العاملة في كل من الأردن، البحرين، وقطر؛ تم اختيار هذه الدول نظراً لتوافر البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة لجميع سنوات فترة

الدراسة، وكذلك لزيادة حجم العينة من أجل الوصول إلى نتائج أفضل، بلغ عدد المصارف في العينة الإجمالية 136 مصرفاً، منها 21 مصرفاً في الأردن، و99 مصرفاً في البحرين، و16 مصرفاً في قطر.

مع ذلك، ونظراً لعدم توفر بعض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة في بعض المصارف خلال الفترة 2015-2022، تم استبعادها لإجراء التحليل، بالإضافة إلى ذلك، تم استبعاد مصارف الجملة العاملة في البحرين والتي بلغ عددها (63) مصرفاً، نظراً لاختلاف طبيعة نشاطها عن المصارف التجارية التي تتعامل مع الأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة (مصارف التجزئة)، وفروع المصارف الأجنبية نظراً لوجود مجالس إدارتها خارج الدول المعنية.

لتشمل عينة دراستنا (27) مصرفاً تقليدياً وإسلامياً، منها 13 مصرفاً أردنياً، و8 مصارف بحرينية، و6 مصارف قطرية، تلتزم جميعها ببنود الحاكمية المؤسسية وفقاً لمتطلبات المصارف المركزية لكل دولة والتي تبنت توصيات لجنة بازل الخاصة بالحوكمة، ومتطلبات الجهات الرقابية الرسمية ذات العلاقة وسلطات الرقابة في البلدان الأخرى التي تعمل فيها؛ ولقد تم الحصول على البيانات المستخدمة من التقارير السنوية وتقارير الحوكمة المتوفرة على مواقع المصارف، وسيوضح الجدول التالي عينة الدراسة من حيث نوع المصرف وتاريخ التأسيس:

الجدول رقم (4-1): لمحة عن المصارف محل الدراسة

اسم المصرف	الرمز	تاريخ التأسيس	نوع المصرف
المصارف الأردنية			
البنك العربي	AB	1930	تقليدي
البنك الأهلي الأردني	JAB	1956	تقليدي
بنك الأردن	BJ	1960	تقليدي
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	HBTF	1974	تقليدي
البنك الأردني الكويتي	JKB	1977	تقليدي
البنك التجاري الأردني	JCB	1978	تقليدي
البنك الإسلامي الأردني	IJB	1979	إسلامي
بنك الاستثمار العربي الأردني	AJIB	1978	تقليدي
المؤسسة العربية المصرفية-الأردن-	ABC	1989	تقليدي
البنك الاستثماري	IB	1989	تقليدي
بنك المال الأردني	CP	1996	تقليدي
البنك العربي الإسلامي الدولي	IIAB	1997	إسلامي
بنك صفوة الإسلامي	SIB	2010	إسلامي
المصارف البحرينية			
بنك البحرين الوطني	NBB	1957	تقليدي
بنك الخليج الدولي	GIB	1975	تقليدي
مجموعة البركة المصرفية	AGB	1978	إسلامي
بنك البحرين الإسلامي	BISB	1979	إسلامي
بنك البحرين والكويت	BBK	1971	تقليدي
المؤسسة العربية المصرفية- البحرين-	ABC	1980	تقليدي
المصرف الخليجي التجاري	KHCB	2004	إسلامي
بنك السلام	ASB	2006	إسلامي
المصارف قطرية			
البنك الوطني القطري	QNB	1964	تقليدي
البنك التجاري	CBQ	1974	تقليدي
بنك الدوحة	DB	1979	تقليدي
بنك الأهلي	ABQ	1983	تقليدي
بنك قطر الدولي الإسلامي	QIIB	1991	إسلامي
بنك الريان	BRQ	2006	إسلامي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف المعنية.

الفرع الثاني: التعريف بمتغيرات الدراسة

يتطلب القيام بالدراسة القياسية تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وكيفية قياسها، فبالنسبة لدراستنا تم تصنيف المتغيرات المستخدمة إلى ثلاث فئات رئيسية:

1. المتغير التابع (الأداء المالي للمصارف): تم الاعتماد لقياس الأداء، على أهم مؤشرات الأداء المالي على المستوى الكلي "مؤشرات الربحية"، وهي: معدل العائد على الأصول (ROA)، ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، ولقد تم اختيار هاتين النسبتين لكونهما الأكثر شيوعاً واستخداماً لقياس الأداء في الصناعة المصرفية، ولسهولة حسابهما وتفسيرهما، بالإضافة إلى توفر المعلومات الخاصة بهما؛

2. المتغيرات المستقلة (آليات الحوكمة الداخلية): تشمل المتغيرات المستقلة المستخدمة كمحددات لحوكمة الشركات في عينة المصارف ما يلي: حجم مجلس الإدارة، الازدواجية، الاستقلالية، تركيز الملكية، عدد أعضاء لجنة التدقيق وعدد اجتماعاتها ونسبة كفاية رأس المال؛

3. المتغيرات الضابطة: ممثلة في عمر المصرف حيث يمكن اعتبار المصارف القديمة أكثر خبرة ونضج في إدارة عملياتها، وأكثر تأقلاً مع القوانين والتشريعات المالية، مما قد يؤثر على كيفية تطبيقها لآليات الحوكمة وبالتالي التأثير على أدائها المالي، وحجم المصرف مقاساً باللوغاريتم لإجمالي أصول المصرف i في نهاية السنة t ، حيث يتيح التحويل اللوغاريتمي تجنب مشكلة القياس التي قد تتجم عن التناقض الهائل مع قياسات المتغيرات الأخرى في النموذج، وسيتم تلخيص جميع هذه المتغيرات في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): التعريف بمتغيرات النموذج وكيفية قياسها

طريقة القياس	التعريف	الرمز	
النتيجة الصافية /إجمالي الأصول	معدل العائد على الأصول	ROA	المتغيرات التابعة
النتيجة الصافية /حقوق الملكية	معدل العائد على حقوق الملكية	ROE	
إجمالي عدد أعضاء مجلس إدارة المصرف	حجم مجلس الإدارة	Brdsize	المتغيرات المستقلة
عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (وهم الذين لا تربطهم علاقات عمل أو صلة قرابة مع الإدارة)	الاستقلالية وهي وجود أعضاء مستقلين	IND	
إذا كان المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة نفس الشخص=1، خلاف ذلك=0.	ازدواجية المدير التنفيذي	Duality	
نسبة الأسهم التي يمتلكونها كبار المساهمين (الذين يمتلكون أكثر من 5% من أسهم المصرف)	تركز الملكية	OwnCon	
عدد الأعضاء المكونة للجنة تدقيق	لجنة التدقيق	NAC	
عدد اجتماعات لجنة التدقيق خلال السنة t	عدد اجتماعات لجنة التدقيق	NACM	
إجمالي رأس المال/ الأصول المرجحة بالمخاطر	نسبة كفاية رأس المال	CAR	
السنوات: إذا كان 10 أو أكثر=1؛ أقل من 10=0.	عمر المصرف	AGE	المتغيرات الضابطة
اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي أصول المصرف i في نهاية السنة t	حجم المصرف	BSize	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: تحديد الشكل الرياضي لنموذج الدراسة

بعد تحديد كل من المتغيرات التابعة والمستقلة، والمتغيرات الضابطة، يتعين في هذه المرحلة تحديد الشكل الرياضي لنموذج دراسة تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي، والذي يعتبر خطوة حاسمة في عملية البحث العلمي، بناء على ذلك، يمكن تقدير النموذجين وفق الصيغة الأساسية التالية:

النموذج الأول: أثر آليات الحوكمة على العائد على الأصول ROA :

$$ROA = f(Brdsiz, Duality, IND, OwnCon, NAC, NACM, CAR, AGE, BSize)$$

النموذج الثاني: أثر آليات الحوكمة على العائد على حقوق الملكية ROE :

$$ROE = f(Brdsiz, Duality, IND, OwnCon, NAC, NACM, CAR, AGE, BSize)$$

ولتطبيق هذين النموذجين، استخدمنا قاعدة بيانات مدمجة تتضمن مقاطع عرضية وسلاسل زمنية؛ تتألف الوحدات المقطعية "i" في دراستنا من 27 مصرفاً (N=27)، بالإضافة إلى ذلك، تحتوي كل وحدة مقطعية على سلسلة زمنية تمتد على مدى 8 سنوات، من 2015 إلى 2022 (T=8)؛ بالتالي، يبلغ عدد المشاهدات المستخدمة في هذه الدراسة 216 مشاهدة (T*N)، هذا العدد سيعزز من موثوقية ودقة النتائج المستخرجة من النماذج القياسية المقترحة.

وانطلاقاً من العينة المستخدمة في هذه الدراسة، يمكن كتابة الصيغة الأساسية للنموذجين على

الشكل التالي:

- بالنسبة للنموذج الأول:

$$ROA_{it} = \alpha_i + \beta_1 Brdsiz_{it} + \beta_2 IND_{it} + \beta_3 OwnCon_{it} + \beta_4 NAC_{it} \\ + \beta_5 NACM_{it} + \beta_6 CAR_{it} + \beta_7 AGE_{it} + \beta_9 BSize_{it} + \varepsilon_{it}$$

- بالنسبة للنموذج الثاني :

$$ROE_{it} = \alpha_i + \beta_1 Brdsiz_{it} + \beta_2 IND_{it} + \beta_3 OwnCon_{it} + \beta_4 NAC_{it} \\ + \beta_5 NACM_{it} + \beta_6 CAR_{it} + \beta_7 AGE_{it} + \beta_9 BSize_{it} + \varepsilon_{it}$$

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يعد التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة خطوة أساسية في أي دراسة تطبيقية تهتم بدراسة العلاقة بين المتغيرات، فهو يوفر تحليلاً كمياً للبيانات ويساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، لذلك سنستعين في الدراسة التحليلية الأولية بتقنية التحليل الشعاعي بالمكونات الأساسية (ACP).

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

في هذه المرحلة، سنقوم بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، سواء كانت تابعة أو مستقلة، بهدف التعرف على خصائص كل متغيرة من حيث المتوسط الحسابي ودرجة الانحراف المعياري، خاصة خاصية التشتت، التي تساعد في فهم توزيع البيانات وتباينها. وسيوضح لنا الجدول (4-16) النتائج المتصلة بالإحصائيات الوصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول (4-3): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

N=216				
أقل قيمة	أكبر قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
-1.62	2.5	0.6290677	1.066111	ROA
-14.99	21	5.412982	8.726157	ROE
5	13	1.917276	10.41204	Brdsize
0	9	1.654211	4.337963	IND
0	0	0	0	Duality
15.82	100	27.3600	59.24278	OwnCon
2	21	2.56497	6.583333	NACM
3	7	1.01512	3.643519	NAC
11.2	47.27	4.820675	18.77824	CAR
1	1	0	1	AGE
4.359945	10.64828	1.315575	8.222811	BSize

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17

يبين لنا الجدول (3-4) أن جميع متغيرات الدراسة سواء كانت تابعة أو مستقلة، تتميز بعدم وجود قيم شاذة في البيانات أو مشاهداتها عن المتوسط الحسابي، ما يعني عدم وجود قيم فردية تبتعد بشكل كبير عن المتوسط، ما يدل على انخفاض درجة تشتت البيانات، وهذه النتيجة تعد إيجابية بالنسبة لدقة التقديرات، حيث يساهم عدم وجود قيم شاذة في عدم تحيز التقديرات عن القيمة الحقيقية المتوقعة للمتغيرات، وبالتالي، يمكننا الاعتماد بشكل أكبر على النتائج المستخلصة من النماذج التحليلية، وزيادة الثقة في دقة الاستنتاجات التي سنتوصل إليها في الدراسة، كما نلاحظ من خلال الجدول (3-4) أن:

متوسط قيمة العائد على الأصول (ROA) على مدى السنوات الثمان بلغ 1.06% مع انحراف معياري 0.62، فيما تراوحت الحدود العليا والدنيا بين 2.5% و-1.62% على التوالي، تعتبر هذه النتيجة جيدة، حيث تشير إلى أن العديد من مصارف عينة الدراسة لديها الكفاءة في توظيف الأصول لتحقيق الأرباح، ومع ذلك، نلاحظ أن بعض المصارف حققت معدلات سالبة، مما يدل على انخفاض الأداء المالي نتيجة تحقيق نتائج صافية سالبة.

سجلت نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) متوسطاً قدره 8.72% بانحراف معياري 5.41%، وهذا يعني أن قيمة العائد على حقوق الملكية يمكن أن تتحرف عن المتوسط لكلا الجانبين بنسبة 5.41%، حيث يصل الحد أقصى إلى 21% والحد الأدنى إلى -14.99%؛ من الملاحظ أن هذا المعدل في المتوسط منخفض، مما يعني انخفاض ما يحققه المساهمون من استثمار أموالهم في المصارف ذات النسب المنخفضة، ومع ذلك، سجلت بعض المصارف نسباً مرتفعة تصل إلى 21%، مما يعكس قدرة مدراء هذه المصارف على إدارة الأعمال وتوليد عوائد من توظيف أموال المساهمين، بالمقابل، هناك مصارف سجلت نسباً سالبة بلغت حتى 14.99%.

وبالنسبة لمتوسط حجم مجلس الإدارة (Brdsize) في المصارف عينة الدراسة فقد بلغ حوالي عشرة (10) أعضاء بانحراف معياري قدره 1.91، فيما تراوحت الحدود العليا والدنيا بين 13 و 05 على التوالي، وهذا يشير إلى أن المصارف عينة الدراسة تمتلك في المتوسط مجالس إدارة كبيرة الحجم، وهو ما لا يتماشى مع التوجهات العالمية الحالية التي ترى ضرورة تشكيل مجالس إدارة صغيرة الحجم.

كما قد بلغ متوسط الأعضاء المستقلين (IND) في مجالس إدارة المصارف عينة الدراسة حوالي أربعة (4) أعضاء، بانحراف معياري قدره ب 1.65، فيما تراوحت الحدود العليا والدنيا بين 09 و 0 على

التوالي، وهذا يعني أن مجالس الإدارة تتمتع بدرجة استقلالية مقبولة، لكن مع وجوب تعزيزها أكثر لتتوافق مع التوجيهات المصرفية العالمية التي تستدعي توفر الاستقلال اللازم لمراقبة الإدارة العليا بشكل فعال.

بالنسبة لمتغير الازدواجية (Duality)، فهو يتخذ القيمة صفر (0) في حال كان هناك فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، والقيمة واحد (1) لغير ذلك، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 0% مما يشير إلى أن جميع المصارف محل الدراسة تفصل بين المنصبين.

أما على مستوى تركيز الملكية (OwnCon)، فقد بلغ متوسط نسبة ملكية من يمتلكون أكثر من 5% من أسهم مصارف عينة الدراسة حوالي 59.24% بانحراف معياري قدر بـ 27.36%، تراوحت الحدود العليا والدنيا بين 100% و 15.87% على التوالي، وهذا يشير إلى تركيز الملكية في مصارف الدول محل الدراسة، مما قد يؤدي إلى خلق مشاكل الوكالة بين المساهمين من الأغلبية والأقلية، من جهة أخرى، قد يكون لتركيز الملكية جانب إيجابي، حيث أن كبار المساهمين يكونون أكثر حرصاً على مراقبة إدارة المصرف، مما يحد من مخاطر السلوك الانتهازي للمديرين، ويعزز من قيمة المصرف.

كما بلغ متوسط عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NACM) 6.58 أي ما يقارب السبعة (07) اجتماعات في السنة، حيث تراوحت الحدود العليا والدنيا بين 21 و 2 على التوالي، مع الإشارة إلى أن جميع مصارف عينة الدراسة لديها لجنة تدقيق، ومن الملاحظ أن هناك مصارف عقدت اجتماعات بعدد كبير مما قد يؤثر سلباً على الأداء نتيجة التكاليف الإضافية التي تتكبدها مع كل اجتماع، بينما عقدت مصارف أخرى عدد قليل من الاجتماعات مما قد يؤثر أيضاً على الأداء لاعتبار أن الاجتماعات المنتظمة تساهم في الحد من مشاكل الوكالة وعدم التناسق في المعلومات.

وبالنسبة لحجم لجنة التدقيق (NAC) فلقد بلغ متوسط حجمها 3.64 أي ما يقارب أربعة (04) أعضاء، فيما تراوحت الحدود العليا والدنيا بين 07 و 03 على التوالي، وهذا يفسر بأن مصارف عينة الدراسة تمتلك بالمتوسط لجنة تدقيق متوسطة الحجم، ما قد يساهم في تحسين أداء المصرف، فلقد بينت العديد من الدراسات أن لجان التدقيق ذات الحجم الصغير يكون لها تأثير إيجابي على الأداء.

من ناحية أخرى، بلغ متوسط نسبة كفاية رأس المال (CAR) 18.78% في مصارف عينة الدراسة، بانحراف معياري 4.82%، وتراوحت الحدود العليا والدنيا بين 11.2% و 47.27%؛ تعتبر هذه النسبة مرتفعة مقارنة مع النسبة التي حددتها الجهات الرقابية للدول محل الدراسة (الأردن 12%، البحرين

وقطر 12.5%)، والنسبة التي حددتها لجنة بازل للرقابة المصرفية 10.5%. لقد لوحظ أن هناك مصارف احتفظت بنسبة كفاية رأس مال مرتفعة جدا مما قد يقلل من الأثر الإيجابي للرفع المالي ويقلل من العائد على حقوق الملكية، كما قد يؤدي إلى تخفيض قيمة السهم في السوق المالي بسبب توقع العائد المنخفض من قبل المستثمرين.

أما فيما يخص عمر المصرف فهو يتخذ القيمة واحد (1) في حال كان عمر المصرف أكثر من عشر (10) سنوات، والقيمة صفر (0) إذا كان أقل، ولقد بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 1% مما يشير إلى أن جميع المصارف محل الدراسة عمرها يفوق العشر سنوات، هذا قد يؤثر إيجابا على ربحية المصرف، وذلك لاعتبار المصارف القديمة أكثر خبرة ونضج في إدارة عملياتها، وأكثر تأقلا مع القوانين والتشريعات المالية، مما يعزز من تطبيقها لآليات الحوكمة.

أما حجم المصرف فبلغ متوسط حسابه 8.22 (اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول)، بانحراف معياري 1.31، وحدود عليا ودنيا 10.64 و4.35 على التوالي، وهذا يشير إلى أن المصارف عينة الدراسة كبيرة نتيجة كبر حجم أصولها، والمصارف كبيرة الحجم لها العديد من المزايا التي قد تساهم في تعزيز الأداء المالي إذا تم استخدامها بشكل فعال.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق مما إذا كانت المتغيرات التابعة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا. ففي حالة إتباع المتغير التابع للتوزيع الطبيعي في الانحدار الخطي، يعرف ذلك بالانحدار الخطي العام، والذي يعتبر أكثر تقديرا ودقة، أما إذا لم يتبع المتغير التابع التوزيع الطبيعي، فإننا نتحدث عن الانحدار الخطي المعمم، الذي يتطلب استخدام أساليب إحصائية خاصة لضمان دقة التقديرات، مثل التحويلات اللوغاريتمية أو النماذج غير الخطية. لذا، من المهم التحقق من هذه الخاصية للمتغيرات التابعة قبل القيام بأي تقدير في النموذج الانحداري، لأنها تؤثر بشكل كبير على دقة التقديرات وعدم التحيز في النتائج النهائية للدراسة.

الجدول (4-4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Variable	Obs	W	V	Z	Prob>z
ROA	216	0.84732	7.467	5.279	0.85612
ROE	216	0.76683	4.536	6.619	0.68856

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17

حيث أن:

Obs: عدد المشاهدات المستخدمة في الاختبار؛

W (قيمة اختبار Shapiro-Wilk): وهي إحصائية الاختبار التي تستخدم لتحديد مدى توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، حيث تتراوح قيمة W بين 0 و 1، فكلما كانت القيمة أقرب إلى 1، كان التوزيع أقرب إلى التوزيع الطبيعي؛

V (إحصائية الاختبار): وهي قيمة تستخدم في حساب إحصائية W وتساعد في تفسير نتائج الاختبار؛

Z: وهي إحصائية الناتجة عن الاختبار والتي تقيس عدد الانحرافات المعيارية بين البيانات والمتوقع تحت التوزيع الطبيعي؛

Prob>z (الاحتمالية): وهي قيمة الاحتمالية المرتبطة بإحصائية Z ، حيث إذا كانت هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

بناء على النتائج الموضحة في الجدول (4-4)، يتبين أن القيمة الاحتمالية لكل من المتغيرين التابعين (ROA و ROE) أكبر من 0.05، مما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية التي تفترض إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، واستناداً إلى هذه النتائج، يمكننا أن نستنتج بأن الانحدار المستخدم في هذا النموذج هو الانحدار الخطي العام.

الفرع الثالث: الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذه المرحلة، سنقوم بعرض مصفوفة معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، بهدف تحديد قوة الارتباط وطبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، حتى نتمكن من بناء نموذج يعتمد على متغيرات مفسرة مرتبطة بالظاهرة بشكل جيد، مما سيقال من نسبة الخطأ وسوء التقدير في النتائج.

الجدول رقم (4-5): مصفوفة معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

	ROA	ROE	Brdsize	IND	Duality	OwnCon	NACM	NAC	CAR	AGE	BSize
ROA	1.0000										
ROE	0.3687	1.0000									
Brdsize	-0.5783	-0.5266	1.0000								
IND	0.5235	0.5231	0.4692	1.0000							
Duality	-0.5100	-0.5063	-0.0116	-0.0095	1.0000						
OwnCon1	0.5248	0.5200	0.0052	0.1963	-0.0113	1.0000					
NACM	0.5125	0.5064	0.0757	-0.1212	-0.0426	-0.1067	1.0000				
NAC	-0.5843	-0.5252	0.3100	0.1579	-0.0439	0.3090	-0.1252	1.0000			
CAR	-0.5588	-0.5825	-0.0931	0.0928	-0.1081	0.1183	-0.1475	-0.0783	1.0000		
AGE	0.5320	0.5127	-0.0099	0.0209	0.0591	-0.0414	-0.0619	-0.0677	0.0864	1.0000	
BSize	0.5575	0.5067	0.3966	-0.0595	-0.0642	0.1427	0.2513	0.1862	-0.1260	-0.0463	1.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17

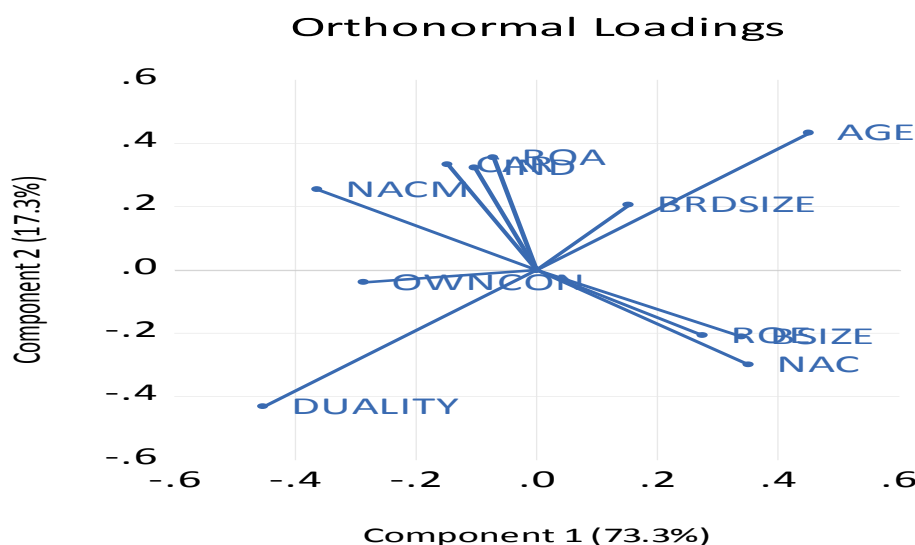
بناء على المعطيات الواردة في الجدول (4-5) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية مع المتغيرات التفسيرية المدرجة في الدراسة؛ حيث أن:

- العلاقة بين العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) هي سلبية مع كل من حجم مجلس الإدارة (Brdsize)، حجم لجنة التدقيق (NAC)، ونسبة كفاية رأس المال (CAR)، مما يعني أن زيادة أحد هذه المتغيرات المستقلة سوف يؤدي إلى انخفاض في العوائد المالية للمصارف؛
- العلاقة بين العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) هي سلبية مع الازدواجية (Duality)، مما يعني أن عدم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي سوف يؤدي إلى انخفاض في العوائد المالية للمصارف؛
- العلاقة بين العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) مع باقي المتغيرات التفسيرية هي علاقة إيجابية، مما يعني أن الزيادة في هذه المتغيرات قد يسهم في زيادة العوائد المالية للمصارف؛
- معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغيرات التفسيرية أقل من 0.5 (ضعيف)، وهذا يعني أنه ليس هناك علاقة ارتباط تجمع بينها.

الفرع الرابع: دائرة معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

بناء على نتائج التحليل الشعاعي بالمكونات الأساسية (ACP)، ستمثل المتغيرات المدرجة في الدراسة على مستوى ذو بعدين (F1 و F2)، حيث تشكل القيم الذاتية للمحورين نسبة مهمة تصل إلى حوالي 90.6% من الكثافة الإجمالية للبيانات، وهذا يشير لى أن الأبعاد الأساسية المتمثلة في F1 و F2 تحمل معظم التباين والتباين والمعلومات المهمة في البيانات.

الشكل رقم (4-1): دائرة معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات والمحاور



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 13 EViews

من خلال الشكل السابق، يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة لها علاقة ارتباطية بجميع المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقة إيجابية أو سلبية، كما سبق وأوضحنا في مصفوفة معامل الارتباط الخطي، وهذا يعزز صحة ودقة النتائج السابقة لتوافقها مع نتائج دائرة معامل الارتباط الخطي.

المطلب الثالث: اختبار استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة

تقتضي المنهجية الإحصائية ضرورة التأكد من استقرار السلاسل الزمنية للمتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة قبل تقدير النماذج القياسية، وفي حال ما إذا كانت هذه السلاسل غير مستقرة عند المستوى، فإن استخدامها في التقدير سيؤدي إلى ظهور مشكلة الانحدار الزائف التي تعطي مقدرات متحيزة.

وعليه سنقوم في هذه المرحلة باختبار استقرارية السلاسل الزمنية للمتغيرات المستخدمة في النموذج محل الدراسة، من خلال اختبار جذر الوحدة لبيانات البائل، والذي يتضمن محتوى معلوماتي مقطعي وزمني معا، مما يؤدي إلى نتائج أكثر دقة، وسنعمد في ذلك على اختبار ثبات IPS الذي يستند إلى تطبيق ديكي-فولر المطور (ADF)، واختبار Harris-Tzavalis، والجدول الآتي سيوضح لنا نتائج اختبار جذر الوحدة.

الجدول رقم (4-6): نتائج اختبار جذر الوحدة

المتغيرات	Harris-Tzavalis	Im-Pesaran-Shin	المستوى
ROA	0.0000	0.0024	عند المستوى
ROE	0.0000	0.0000	عند المستوى
Brdsize	0.0000	0.0000	عند المستوى
IND	0.0003	0.0000	عند المستوى
Duality	0.0000	0.0000	عند المستوى
OwnCon	0.0028	0.0000	عند المستوى
NAC	0.0000	0.0000	عند المستوى
NACM	0.0000	0.0000	عند المستوى
CAR	0.0000	0.0000	عند المستوى
AGE	0.0000	0.0000	عند المستوى
BSize	0.0008	0.0000	عند المستوى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17

يظهر لنا الجدول (4-6) أن جميع المتغيرات مستقرة عند المستوى $I(0)$ ، أي أن البيانات لا تحتاج إلى التفاضل لتحقيق الاستقرارية، ونستنتج هذا من القيم الاحتمالية (p-values) لكل من الاختبارين التي كانت جميعها أقل من 0.05، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود جذر الوحدة وعدم الاستقرار، وقبول الفرضية البديلة بأن متغيرات الدراسة ساكنة $I(0)$ ،

المبحث الثالث: تقدير وتقييم معلمات النموذج

بعد التأكد من استقرارية السلاسل الزمنية للمتغيرات المستخدمة، سننتقل في هذا المبحث إلى تقدير النموذج القياسي الذي يشرح الظاهرة محل الدراسة، ثم تقييم النماذج المقدرتها بتفسيرها إحصائياً واقتصادياً.

المطلب الأول: خطوات تقدير النموذج

في هذه المرحلة، سنقوم بتقدير معلمات النموذج باستخدام تقنيات التحليل الانحداري التي تتناسب مع طبيعة بياناتنا، والتي ستمكننا من تحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بدقة.

الفرع الأول: اختبار التجانس لـ Hsiao

انطلاقاً مما سبق فإن الخطوة الأولى تتمثل في اختبار خاصية التجانس أو عدم التجانس في البيانات المستخدمة في الدراسة، وسيتم ذلك بالاعتماد على اختبارات التجانس لـ Hsiao المطروح سنة 1986، والجدول التالي يعرض نتائج هذا الاختبار لكل من النموذج الخاص بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية:

الجدول رقم (4-7): اختبار التجانس لـ Hsiao للنموذج الخاص بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية

العائد على حقوق الملكية		العائد على الأصول		الفرضيات
القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية F	القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية F	
1.54E-07	6.874596	1.50E-08	3.519393	H_0^1
0.678824	0.279089	0.678824	0.279089	H_0^2
2.99E-07	9.098794	1.48E-08	2.504268	H_0^3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EViews 13

H_0^1 = الفرضية الصفرية: البيانات متجانسة مقابل الفرضية البديلة: H_0^2

H_0^2 = الفرضية الصفرية: H_0^3 مقابل الفرضية البديلة هي: بيانات غير متجانسة

H_0^3 = الفرضية الصفرية: البيانات متجانسة مقارنة بالفرضية البديلة:

تشير نتائج اختبار Hsiao إلى وجود عدم تجانس في البيانات الخاصة بكل النموذجين عند الفرضيتين H_0^1 و H_0^3 ، حيث أن القيم الاحتمالية (P-values) لهذه الفرضيات أقل بكثير من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، كما تظهر البيانات الخاصة بكل النموذجين تجانسا عند الفرضية H_0^2 ، حيث أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

كما نلاحظ من خلال الجدول (4-7) أن القيمة الإحصائية المحسوبة لفيشر F1 للنموذجين أكبر من قيمة فيشر المجدولة عند عتبتني 0.01 و 0.05، مما يسمح لنا برفض فرض عدم القائل أن نموذج الانحدار التجميعي هو الأفضل، ولهذا سنقوم بمقارنة القيمة الإحصائية المحسوبة لفيشر F2 للنموذجين، واللذان تظهران أنهما أصغر تماما من فيشر المجدولة عند عتبتني 0.01 و 0.05، مما يسمح لنا بقبول فرض عدم القائل بأن المعلمات الانحدارية للمتغيرات التفسيرية تكون متماثلة بين الأفراد وأن مصدر الاختلاف قد يكون في المعلمات التقطاعية، كما نلاحظ أن القيمة الإحصائية المحسوبة لفيشر F3 أكبر تماما من فيشر المجدولة عند عتبتني 0.01 و 0.05، مما يسمح لنا برفض فرض عدم القائل أن المعلمات التقطاعية متماثلة بين الأفراد، وهذا يعني أننا في حالة نموذج ذو الآثار الفردية، ويمكن التحقق من صحة ذلك في المراحل التالية.

الفرع الثاني: تقدير نماذج بانل

تتمثل منهجية الدراسة في استخدام بيانات السلاسل المقطعية، وذلك من خلال استخدام ثلاث مناهج رئيسية: نموذج الانحدار التجميعي، ونموذج الآثار الثابتة، ونموذج الآثار العشوائية، للتأكد من جودة المعاملات التحليلية قبل استخدامها لتفسير الظاهرة المدروسة، لذا، تتضمن الخطوة الثانية تقدير هذه النماذج الثلاثة، والجدولين التاليين يظهران نتائج تقديرات هذه النماذج الخاصة بكل من نموذج العائد على الأصول، ونموذج العائد على حقوق الملكية:

الجدول رقم (4-8): تقدير نماذج البائل الخاصة بنموذج العائد على الأصول ROA

إجمالي المشاهدات: 216	T=8	N=27	الفترة: 2015-2022
نموذج ذو الآثار العشوائية	نموذج ذو الآثار الثابتة	نموذج الانحدار التجميعي	المتغيرات التفسيرية
1.682741	4.058298	0.9781194	المعلمة التقاطعية
-0.018671	-0.8037469	0.255782	Brdsize
-0.0930458	0.1045797	-0.168832	IND
-0.0067206	0.7179821	-0.0073491	OwnCon
-0.0769285	-0.4553582	-0.0787776	NAC
-0.0244234	0.5386453	-0.0603706	NACM
0.0167742	-0.1548243	0.0242881	CAR
0.0239565	-0.0432581	0.0447548	Duality
-0.0086073	0.0654732	-0.0023202	AGE
0.0473475	0.0483457	0.97811994	BSize
0.2680	0.7903	0.2808	معامل التحديد المصحح
31.56	21.09	10.33	إحصائية فيشر
0.0002	0.0000	0.0000	احتمالية إحصائية فيشر
0,1865627	1.9768651	0,2075441	ديرين-واتسون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17

يظهر الجدول (4-8) أن معظم المعاملات التحليلية للمتغيرات التفسيرية والمعامل التقاطعي، لديها دلالة إحصائية بمستوى دقة 0.01 و 0.05 في نموذج الآثار الثابتة، على عكس نموذج الانحدار التجميعي والآثار العشوائية اللذان يحتويان على معاملات تحليلية غير معنوية.

ولتقييم جودة النماذج، يتم النظر إلى معامل التحديد المصحح في النماذج الثلاثة، فيظهر أن نموذج الآثار الثابتة أفضل نموذج من حيث جودة التقدير، حيث يحتفظ بدقة عالية حتى في وجود متغيرات تفسيرية متعددة؛ بالمقارنة، يظهر نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الآثار العشوائية أقل دقة في تفسير التباين في البيانات.

بالإضافة إلى ذلك، يمكننا النظر إلى احتمالية إحصائية فيشر (Fischer)، التي تظهر أن قيمتها أقل من 0.05 و 0.01، مما يشير إلى أن المتغيرات التفسيرية كمجموعة تؤثر بشكل كبير على المتغير التابع العائد على الأصول، وهذا يعزز استخدام نموذج الآثار الثابتة كنموذج ذو جودة تقديرية عالية.

ومع ذلك، يجب مراعاة أن قيمة ديرين-واتسون تشير إلى وجود مشكلة قياسية في النموذج التجميعي ونموذج الآثار العشوائية، لذا كخطوة أولى يجب تحديد النموذج الأمثل ومعالجته لحل للمشاكل القياسية المحتملة قبل استخدامه لتفسير البيانات بدقة.

الجدول رقم (4-9): تقدير نماذج البائل الخاصة بنموذج العائد على حقوق الملكية ROE

إجمالي المشاهدات: 216	T=8	N=27	الفترة: 2015-2022
نموذج ذو الآثار العشوائية	نموذج ذو الآثار الثابتة	نموذج الانحدار التجميعي	المتغيرات التفسيرية
15.43564	3.8019876	8.847456	المعلمة التقاطعية
-0.5858941	-0.7012345	-0.2386047	Brdsize
-0.6325074	0.1133456	-0.5225224	IND
-0.0294133	0.6533210	-0.0401958	OwnCon
-0.1904069	-0.4311098	-0.8720861	NAC
-0.024821	0.4997654	-0.372142	NACM
0.000739	-0.1462583	0.1305525	CAR
0.1088547	-0.0372716	0.2602256	Duality
-0.0902257	0.0622345	-0.0491588	AGE
0.5570821	0.0766552	1.044199	BSize
0.1156	0.7881	0.1875	معامل التحديد المصحح
17.34	21.66	5.28	إحصائية فيشر
0.0436	0.0000	0.0000	احتمالية إحصائية فيشر
0.212349	1.996434	0.216589	ديرين-واتسون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17

يظهر (4-9) أن معظم المعاملات التحليلية للمتغيرات التفسيرية والمعامل التقاطعي، لديها دلالة إحصائية بمستوى دقة 0.01 و 0.05 في نموذج الآثار الثابتة، على عكس نموذج الانحدار التجميعي والآثار العشوائية اللذان يحتويان على معاملات تحليلية غير معنوية.

ولتقييم جودة النماذج، يتم النظر إلى معامل التحديد المصحح في النماذج الثلاثة، ليظهر أن نموذج الآثار الثابتة أفضل نموذج من حيث جودة التقدير، حيث يحتفظ بدقة عالية حتى في وجود

متغيرات تفسيرية متعددة؛ بالمقارنة، يظهر نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الآثار العشوائية أقل دقة في تفسير التباين في البيانات.

بالإضافة إلى ذلك، يمكننا النظر إلى احتمالية إحصائية فيشر (Fischer) التي تظهر أن قيمتها أقل من 0.05 و 0.01، مما يشير إلى أن المتغيرات التفسيرية كمجموعة تؤثر بشكل كبير على المتغير التابع العائد على حقوق الملكية، وهذا يعزز استخدام نموذج الآثار الثابتة كنموذج ذو جودة تقديرية عالية. ومع ذلك، يجب مراعاة أن قيمة ديرين-واتسون تشير إلى وجود مشكلة قياسية في النموذج التجميعي ونموذج الآثار العشوائية، لذا كخطوة أولى يجب تحديد النموذج الأمثل ومعالجته لحل للمشاكل القياسية المحتملة قبل استخدامه لتفسير البيانات بدقة.

الفرع الثالث: المفاضلة بين النماذج

لاختيار النموذج الأكثر ملاءمة لبيانات الدراسة من بين النماذج الثلاثة السابقة، سنقوم بخطوة أولى بالاختيار بين النموذج التجميعي والنموذج ذو الآثار الثابتة باستخدام اختبار Fischer، ثم خطوة ثانية الاختيار بين نموذج ذو الآثار الثابتة ونموذج ذو الآثار العشوائية باستخدام اختبار Hausman، بهدف التأكد من استقرار النتائج ومدى توافقها مع النظريات المتوقعة؛ بالإضافة إلى التأكيد على صحة نتيجة اختبار Hsiao، وسنعرض نتائج هذين الاختبارين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10): اختبار فيشر وهوسمان على نموذجي العائد على الأصول ROA والعائد على

حقوق الملكية ROE

ROE		ROA		
القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	
0.0000	21.66	0,0000	21.09	اختبار فيشر
0.0077	4.869264	0.0008	5.375754	اختبار هوسمان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17.

عند التحليل الاستنتاجي للجدول (4-10)، نجد أن القيم الاحتمالية لكلا النموذجين (ROA و ROE) لاختبار فيشر أقل تماماً من 0.01 و 0.05، مما يعني أن الفرضية الصفرية (عدم وجود تأثير ثابت) يمكن رفضها؛ وبالتالي، النموذج ذو الآثار الثابتة هو الأنسب مقارنة بالنموذج التجميعي؛ وهذا

التحليل يؤكد صحة النتائج التي حصلنا عليها من اختبار التجانس لـ Hsiao، مما يعزز اعتمادنا على النموذج ذو الآثار الثابتة في التفسير الاستنتاجي للبيانات.

كما أظهر الجدول (4-10) أن القيم الاحتمالية لكلا النموذجين (ROA و ROE) لاختبار هوسمان أقل من 0.05، مما يعني أن الفرضية الصفرية (عدم وجود فرق معنوي بين الآثار الثابتة والآثار العشوائية) يمكن رفضها، وبالتالي النموذج ذو الآثار الثابتة هو الأنسب مقارنة بالنموذج ذو الآثار العشوائية.

بناء على التحليل الشامل للنتائج المستخلصة من الاختبارات الإحصائية المختلفة في الدراسة، يمكن تأكيد أن النموذج الملائم والمختار للدراسة هو نموذج ذو الآثار الثابتة.

الفرع الرابع: اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية

لإجراء تحليل اقتصادي دقيق وشامل، من الضروري اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية في البيانات؛ إذ يعتبر هذا الاختبار جزءاً أساسياً من التحليل الاقتصادي القياسي، حيث يمكن أن يؤدي إهمال هذا الاختبار إلى نتائج مضللة واستنتاجات غير دقيقة، والارتباط بين الوحدات المقطعية يشير إلى أن الأحداث أو الصدمات في وحدة مقطعية واحدة قد تؤثر على الوحدات الأخرى، مما يتطلب استخدام نماذج أكثر تعقيداً لمعالجة هذه العلاقات، لذا، سنستخدم في هذه الدراسة على اختبار Breusch-Pagan LM و Persaran scaled LM و Pearan CD.

الجدول رقم (4-11): اختبار الإرتباط بين الوحدات المقطعية الخاص بنموذجي العائد على الأصول

ROA والعائد على حقوق الملكية ROE

ROE		ROA			الاختبار	
القيمة الاحتمالية	درجة الحرية (d.f)	الإحصائية	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية (d.f)		الإحصائية
0.0000	351	739.6798	0.0000	351	741.3499	Breusch-Pagan LM
0.0000	-	14.66977	0.0000	-	14.73281	Persaran scaled LM
0.0000	-	11.94402	0.0000	-	11.96237	Pearan CD

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EViews13

H_0 : فرضية العدم: لا يوجد ارتباط بين الوحدات المقطعية (لا يوجد ارتباط في البواقي).

ملاحظة: تم الكشف عن وسائل غير صفرية للوحدات المقطعية في البيانات؛ تم إزالة المتوسطات المقطعية أثناء حساب الارتباطات.

تشير نتائج الاختبارات الثلاثة في الجدول (4-11) إلى وجود تباين مقطعي معنوي في البيانات، نتيجة الإحصائية العالية (741.3499، 739.6798) والقيم الاحتمالية المنخفضة جدا (0.0000) والتي هي أقل بكثير من 0.05، وعليه يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود ارتباط بين الوحدات المقطعية، ما يعني أن الصدمات أو التغيرات في وحدة مقطعية واحدة قد تؤثر على الوحدات الأخرى، وبالتالي يجب تعديل النماذج الاقتصادية المستخدمة في التحليل لتأخذ في الاعتبار هذا الارتباط لضمان دقة وموثوقية النتائج.

الفرع الخامس: اختبارات تحديد المشكلة

في هذه الخطوة سيتم إجراء اختبارات تسمح لنا باتخاذ قرار حول ما إذا كان النموذج يحتوي على مشاكل قياسية أو لا، فيما يتعلق بالمشكلة الخاصة بالارتباط الذاتي فإنه على الرغم من أن القيمة الإحصائية لديرين-واتسون تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين أخطاء النموذج، إلا أنه سنقوم بتأكيد ذلك باستخدام اختبار آخر، لضمان دقة النتائج، أما مشكلة عدم ثبات التباين سنقوم بفحصها باستخدام اختبار خاص بنموذج الآثار الثابتة (اختبار وولد المعدل).

الجدول رقم (4-12): اختبارات تحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذجي العائد على الأصول ROA

والعائد على حقوق الملكية ROE

ROE		ROA		الاختبار
القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	القيمة الإحصائية	
-	1.996434	-	1.9768651	ديرين-واتسون
0.3871	0.974	0.2076	1.198	وولدريدج
0.4868	2.8832	0.8653	1.4875	وولد المعدل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات STATA 17

من خلال الجدول (4-12) يتبين لنا أن القيمة الإحصائية لاختبار ديرين-واتسون قريبة من 2 (1.97 و 1.99)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين أخطاء كلا النموذجين (ROA و ROE).

بالإضافة إلى ذلك، القيمة الاحتمالية لكلا النموذجين في اختبار وولدريدج واختبار وولد المعدل أكبر تماما من 0.01 و 0.05، مما يعزز قبول فرضية عدم وجود تباين ثابت لأخطاء النموذج، وهذا يعني أن التباين بين الأفراد ثابت ولا يوجد عدم تجانس في الأخطاء.

فبالتالي نخلص إلا أنه لا توجد مشكلة في الارتباط الذاتي استنادا إلى اختبار ديرين-واتسون وولدريدج، ولا توجد مشكلة في عدم ثبات التباين استنادا إلى اختبار وولد المعدل. وهكذا يعتبر كلا النموذجين خاليين من المشكلات القياسية التي قد تؤثر على دقة التقديرات وموثوقية النتائج.

المطلب الثاني: تقييم النماذج المقدر

في هذا السياق، سيتم تحليل نموذج العائد على الأصول (ROA) ونموذج العائد على حقوق الملكية (ROE) من الناحيتين الإحصائية والاقتصادية، مع التركيز على مدى توافق كل منهما مع النظرية الاقتصادية.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي للنموذجين المقدرين

بالاعتماد على نتائج تقدير نموذج البائل، وبناء على نتائج اختبار المفاضلة بين النماذج، التي أشارت جميعها إلى أن نموذج الآثار الثابتة هو الملائم، يمكننا تحليل نتائج معاملات النموذجين من الناحية الإحصائية كالتالي:

الجدول رقم (4-13): نتائج تقدير معلمات النموذجي العائد على الأصول ROA و العائد على حقوق الملكية ROE

العائد على حقوق الملكية ROE		العائد على الأصول ROA		طريقة التقدير
القيمة الاحتمالية (Prob)	المعامل (Coef)	القيمة الاحتمالية (Prob)	المعامل (Coef)	المتغير التابع
0.023	3.8019876	2.07	4.058298	المعلمة التقاطعية
0.000	-0.7012345	0.000	-0.8037469	Brdsize
0.019	0.1133456	0.048	0.1045797	IND
0.000	0.6533210	0.000	0.7179821	OwnCON
0.000	-0.4311098	0.000	-0.4553582	NAC
0.000	0.4997654	0.000	0.5386453	NACM
0.005	-0.1462583	0.012	-0.1548243	CAR
0.048	-0.0372716	0.049	-0.0432581	Duality
0.032	0.0622345	0.045	0.0654732	AGE
0.002	0.0766552	0.046	0.0483457	BSize
0.7881		0.7903		معامل التحديد المصحح
21.66		21.09		إحصائية فيشر
0.0000		0.0000		احتمالية إحصائية فيشر
1.996434		1.9768651		ديرين-واتسون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات STATA 17.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من تقدير كل من النموذج الخاص بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية نلاحظ ما يلي:

- قيمة المعلمة التقاطعية: موجبة وكبيرة في كلا النموذجين، حيث بلغت في نموذج العائد على الأصول 4.058298 و 3.8019876 في نموذج العائد على حقوق الملكية، مما يشير إلى تأثير إيجابي ثابت للعوامل الأخرى غير المدرجة في النماذج.
- القيمة الاحتمالية: منخفضة (أقل من 0.05) في كلا النموذجين، مما يشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية عالية؛

- **معامل التحديد المصحح R^2** : يشير إلى أن النموذجين يفسران نسبة كبيرة من التباين في البيانات، حيث بلغت 79.03% لنموذج العائد على الأصول و 78.81% لنموذج العائد على حقوق الملكية؛ بمعنى أن المتغيرات التفسيرية المستقلة المختارة تفسر ما قدره 79.03% من المتغير التابع الذي هو العائد على الأصول (ROA)، و 74.25% من المتغير التابع الذي هو العائد على حقوق الملكية؛
- **إحصائية فيشر (F-statistic)**: مرتفعة جدا وتشير إلى معنوية النموذجين، والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها (0.0000) تشير إلى دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن النماذج ككل مهمة إحصائيا؛
- **ديرين-واتسون**: قيمتها قريبة من 2، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي.

الفرع الثاني: التحليل الاقتصادي للنموذجين المقدرين

في هذا الجزء، سيتم تحليل النموذجين المقدرين من الناحية الاقتصادية بهدف فهم تأثير المتغيرات التفسيرية على كل من العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من تقدير نموذج الآثار الثابتة الجدول (4-13):

أولاً: حجم مجلس الإدارة (Brdsize)

أشارت نتائج تقدير نموذج الآثار الثابتة، إلى أن حجم مجلس الإدارة (Brdsize) له تأثير معنوي سلبي على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة والمقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، حيث كلما زاد حجم المتغير Brdsize بعضو واحد انخفض ROA و ROE بمقدار 0.80% و 0.70% على التوالي، وهذا يشير إلى أن زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة قد تؤدي إلى تقليل القدرة على اتخاذ القرارات بفعالية وقد تزيد من التعقيدات التنظيمية، مما ينعكس سلباً على الأداء المالي للمصارف.

وهذه النتيجة تتوافق مع تنبؤات نظرية الوكالة التي تقول بأن المجالس المكونة من عدد كبير من المديرين من شأنها تعزيز هيمنة المدير التنفيذي وربما خلق تضارب في المصالح بين المسؤولين والمديرين، مما يؤدي إلى نقص التنسيق في قرارات الإدارة، كما تدعم هذه النتيجة دراسة " Jensen, 1993" التي توصلت إلى أن وجود مجلس إدارة كبير يؤدي إلى مراقبة أقل فعالية بسبب مشاكل التنسيق والرقابة ومنح الرئيس التنفيذي سيطرة مفرطة، كما يمكن أن تكون مجالس الإدارة كبيرة الحجم أقل تشاركية وأقل تماسكا وأقل قدرة على التوصل إلى توافق الآراء، ما يؤثر سلباً على الأداء.

ثانيا: استقلالية مجلس الإدارة (IND)

تظهر النتائج أن لاستقلالية مجلس الإدارة (IND) تأثير معنوي موجب على أداء المصارف المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وذلك عند مستوى دلالة 0.048 و0.019 على التوالي، وبمعاملات موجبة 0.10% و0.11% على التوالي، وهذا يعني أن وجود الأعضاء المستقلين يمكن أن يعزز من مستوى الرقابة والشفافية داخل المصرف، مما يحسن فعالية اتخاذ القرارات ويحد من تعارض المصالح، مما ينعكس إيجابيا على الأداء المالي للمصارف.

وتدعم هذه النتيجة نظرية الوكالة التي تعتبر أن وجود أعضاء خارجيين سيعمل على تعظيم ثروة المساهمين والحفاظ عليها من خلال مراقبة مدى التزام الإدارة بالممارسات والتطبيق الجيد لمبادئ وقواعد الحذر المتعارف عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "Lee & Williams, 2001" التي أجريت على المصارف الأمريكية في أوقات الأزمات، والتي أثبتت أن المصارف التي بقيت قادرة على الاستمرار هي التي لديها عدد أكبر من المديرين الخارجيين في مجالس إدارتها، كما يمكن الاستشهاد بدراسة "Abdul Gafoor et all, 2018"، لتأثير خصائص هيكل مجلس الإدارة على أداء 36 مصرفا تجاريا في الهند، خلال الفترة 2001-2014، التي أثبتت وجود أثر معنوي إيجابي بين استقلالية مجلس الإدارة وأداء هذه المصارف مقاسا بكل من العائد على الأصول ومؤشر الربح بعد الضريبة.

ثالثا: تركيز الملكية (OwnCon)

تظهر النتائج أن تركيز الملكية (OwnCon) له تأثير معنوي موجب على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة، المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) عند مستوى دلالة 0.000، وبمعاملات موجبة بلغت 0.72% و0.65% على التوالي، وهذا يعني أن كل زيادة في نسبة تركيز الملكية بنسبة 1% تؤدي إلى زيادة كل من ROA و ROE بنسبة 0.72% و0.65% على التوالي، وهذا لأن تركيز الملكية يعزز من قدرة الملاك على مراقبة الإدارة وتوجيه إستراتيجيات المصرف بما يعود بالنفع على الأداء المالي للمصرف.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من "Prose, 1995" الذي سلم بالجانب الجيد لتركيز الملكية

مبررًا ذلك بأن كبار المساهمين هم أكثر حماسًا لمراقبة إدارة المصرف ويستدل بذلك على أن المصارف التي تقدم مستويات منخفضة لتركز الملكية أكثر عرضة للتدخل من قبل الجهات التنظيمية، ودراسة "Alexandre & Paquerot, 2000" التي بينت أن المساهمين الذين يمتلكون جزءًا كبيرًا من رأس المال لديهم مصلحة محددة في الاستثمار وفي السيطرة على إدارة الشركة والحد من مخاطر السلوك الانتهازي من قبل المدير، لأن المكاسب الناتجة عن هذا الإجراء ستعود عليهم إلى حد كبير.

رابعًا: حجم لجنة التدقيق (NAC)

أشارت نتائج الجدول (4-13)، إلى أن حجم لجنة التدقيق (NAC) له تأثير معنوي سالب على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة، المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) عند مستوى دلالة 0.000، وبمعاملات سلبية تبلغ 0.46% و 0.43% على التوالي، وذلك يعني أنه كلما زاد حجم لجنة التدقيق (NAC) بعضو واحد ينخفض كل من ROA و ROE بمقدار 0.46% و 0.43% على التوالي، وهذا يشير إلى أن الزيادة في عدد أعضاء لجنة التدقيق قد تؤدي إلى تباطؤ عمليات اتخاذ القرارات وزيادة التكلفة الإدارية، مما يسهم في تقليل فعالية الرقابة والتدقيق الداخلي، وبالتالي التأثير سلبًا على الأداء المالي للمصارف.

توافقت نتائج هذه دراسة مع دراسة "Ferede, 2012" التي أثبتت وجود أثر سلبي لحجم لجنة التدقيق على الأداء المالي المقاس بالعائد على الأصول وهامش الفائدة الصافي.

وفي هذا السياق، بينت أيضا مجموعة من الدراسات وجوب توفر حد أدنى معين لعدد أعضاء لجنة التدقيق حتى يكون لها تأثير إيجابي على أداء المصرف، مثل دراسة "Lin et al, 2006" و "Aldmen et al, 2011".

خامسًا: عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NACM)

تظهر النتائج أن عدد اجتماعات لجنة التدقيق (NACM) له تأثير معنوي موجب على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة، المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) عند مستوى دلالة 0.000، وبمعامل موجب قدره 0.54% و 0.50% على التوالي، وهذا يعني أنه كلما ارتفع عدد اجتماعات اللجنة ارتفع كل من ROA و ROE بمقدار 0.54% و 0.50% على

التوالي، وهذا ما يؤكد أن الاجتماعات المنتظمة للجنة التدقيق تساعد على الحد من مشاكل الوكالة وعدم تناسق المعلومات، وبالتالي تحسين الأداء.

وهذا يتوافق مع نتائج دراسة "Kyreboah-Colman, 2008"، التي وجدت علاقة إيجابية بين عدد اجتماعات لجنة التدقيق وأداء الشركة، كما أكدت دراسة "Puspitaningrum & Atmini, 2012" أن الهدف الرئيسي لاجتماعات اللجنة هو تعزيز الرقابة الداخلية من أجل التطبيق السليم لممارسات الحوكمة، لذلك، فإن الاجتماعات المتكررة للجنة التدقيق تنطوي على نظام مراقبة أكثر فعالية.

سادسا: نسبة كفاية رأس المال (CAR)

أشارت نتائج الجدول (4-13)، إلى أن نسبة كفاية رأس المال (CAR) لها تأثير معنوي سلبي على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة، المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) عند مستوى دلالة 0.012 و 0.005 على التوالي، وبمعاملات سلبية تبلغ 0.15%، والذي يعني أنه كلما زادت نسبة كفاية رأس المال (CAR) بمقدار 1% انخفضت نسبة كل من ROA و ROE بمقدار 0.15%، وهذا يعني أن الزيادة في نسبة كفاية رأس المال قد تقلل من المخاطرة ولكنها في نفس الوقت قد تحد من الفرص الاستثمارية، مما يؤثر سلبا على الأداء المالي.

وهذه الدراسة تتوافق مع: دراسة "Goddard et al, 2004" التي ركزت على تأثير كفاية رأس المال على أداء المصارف الأوروبية، والتي أظهرت نتائجها أن نسبة كفاية رأس المال المرتفعة تؤدي إلى تقليل المخاطر، ولكنها تؤثر سلبا على ربحية المصارف بسبب تقليل الاستثمارات ذات العوائد العالية، ودراسة "Berger & Bouwman, 2013" التي بحثت في العلاقة بين كفاية رأس المال والأداء المصرفي، ووجدت أن المصارف التي تحتفظ بنسبة عالية من رأس المال قد تواجه صعوبات في تحقيق عوائد مرتفعة.

سابعا: ازدواجية المدير التنفيذي (Duality)

أظهرت نتائج الجدول (4-13) أن لازدواجية المدير التنفيذي تأثير معنوي سلبي على أداء المصارف المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وذلك عند مستوى دلالة 0.049 و 0.048 على التوالي، بمعاملات سلبية 0.04%، وهذا يشير إلى أن عدم الفصل بين

أدوار المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة قد يؤدي إلى تضارب في المصالح، ويقلل من فعالية الرقابة والإشراف، وزيادة في التكاليف، مما يؤثر سلبا على الأداء التشغيلي والمالي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة "Pi & Timme, 1993" التي أجريت على عينة من المصارف الأمريكية خلال الفترة 1987-1990، والتي توصلت إلى أن التكاليف تميل للانخفاض والعائد على الأصول يميل إلى الارتفاع في المصارف التي يكون فيها الفصل التام بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأعلى، كما أوضحت الدراسة أن الازدواجية تؤدي إلى تقادم تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين نتيجة تجميع مساري المراقبة واتخاذ القرار، مما يؤثر سلبا على أداء المصرف، كما تتناسب نتائج دراستنا مع دراسة كل من "Michra & Nielson, 2000" و "Kamk & Bektas, 2008" الذين وجدوا أن الازدواجية تؤثر سلبا على الأداء.

ثامنا: عمر المصرف (Age)

أظهرت نتائج الجدول (4-13) أن عمر المصرف (Age) له تأثير معنوي موجب على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة، المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) عند مستوى دلالة 0.045 و 0.032 على التوالي، وبمعاملات موجبة بلغت 0.07% و 0.06% على التوالي، وهذا يعني أنه كلما زاد عمر المصرف زادت عوائده الممثلة بـ ROA و ROE بنسبة 0.07% و 0.06% على التوالي، وذلك نتيجة الخبرة المتراكمة، والاستقرار في العلاقات، السمعة الجيدة، وخاصة القدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

توافقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة "Berger & Mester, 1997" التي بحثت في كفاءة المصارف وقدرتها على تحقيق الأرباح بناء على أعمارها، فوجدت أن المصارف الأقدم تميل إلى أن تكون أكثر كفاءة وربحية مقارنة بالمصارف الأحدث، حيث اكتسبت خبرات وتجارب على مر السنين مما ساهم في تحسين أدائها المالي، ودراسة "Athanasoglu et al, 2008" التي تناولت العوامل المؤثرة على ربحية المصارف في اليونان، بما في ذلك عمر المصرف، فأكدت أن المصارف الأقدم تحقق مستويات ربحية أعلى نظرا لاستقرارها في السوق، وقدرتها على التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية بفضل خبراتها المتراكمة.

تاسعا: حجم المصرف (BSize)

أظهرت نتائج الجدول (4-13) أن حجم المصرف (BSize) له تأثير معنوي موجب على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة، المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) عند مستوى دلالة 0.046 و 0.002 على التوالي، وبمعاملات موجبة بلغت 0.05% و 0.08% على التوالي، وهذا يعني أنه كلما زاد حجم المصرف بنسبة 1% زادت عوائده الممثلة بـ ROA و ROE بنسبة 0.05% و 0.08% على التوالي، وذلك لأن العديد من الدراسات تشير إلى أن المصارف ذات الحجم الكبير قد تتمتع بمزايا اقتصادات الحجم والكفاءة التشغيلية، مما يعزز الأداء المالي.

تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "Berger & Gumphrey, 1997" التي قامت بمراجعة الأبحاث السابقة حول كفاءة المصارف وقياس أداء المصارف في مختلف الدول، فتوصلت إلى أن المصارف الأكبر حجما تتمتع بكفاءة تشغيلية أفضل بفضل الاقتصاديات الحجمية، حيث يمكن للمصارف الكبيرة تقليل تكاليف التشغيل لكل وحدة من الأصول، ودراسة "Athanasoglu et al, 2008" التي أكدت أن حجم المصرف له تأثير إيجابي على الربحية، حيث أن المصارف الأكبر تكون أكثر قدرة على تنويع مخاطرها واستغلال الفرص الاستثمارية بشكل أكثر فعالية.

خلاصة الفصل:

استهدف هذا الفصل قياس أثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف العاملة في كل من الأردن، البحرين، وقطر، باستخدام منهج بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data Method)، على عينة مكونة من 27 مصرفاً خلال الفترة 2015-2022، وذلك بتقدير نموذج يتضمن آليات الحوكمة كمتغيرات مستقلة: حجم مجلس الإدارة، الازدواجية، الاستقلالية، عدد أعضاء لجنة التدقيق واجتماعاتها، وتركيز الملكية، ونسبة كفاية رأس المال؛ والأداء المالي للمصارف ممثلاً بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) كمتغير تابع، وعزز النموذج بمتغيرات ضابطة تتمثل في عمر المصرف وحجمه.

وتم تطوير نموذجين: الأول لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (آليات الحوكمة الداخلية) على العائد على الأصول، والثاني لدراسة أثرها على العائد على حقوق الملكية، ولقد أظهرت النتائج أن لكل من حجم مجلس الإدارة، الازدواجية، حجم لجنة التدقيق، ونسبة كفاية رأس المال، تأثير معنوي سلبي على الأداء المالي لمصارف الدول محل الدراسة المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وتأثير معنوي إيجابي لكل من الاستقلالية، اجتماعات لجنة التدقيق، تركيز الملكية، عمر وحجم المصرف.

القائمة

نتيجة للتطور المتزايد الذي عرفه قطاع المصارف في العقود الأخيرة، وفي ظل الأنظمة المالية الدولية المعقدة، زاد اهتمام الدول الناشئة والمتقدمة بتعزيز إطارات الحوكمة، خاصة بعد الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها العديد من الدول، والتي أعطت دافعا قويا لتبني نظم حوكمة متكاملة قائمة على مجموعة من الآليات الصادرة عن هيئات دولية، تهدف إلى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، مما يسهم في تحسين أداء المصارف وإدارة مخاطرها، وتعزيز سلامة واستقرار القطاع المصرفي ككل، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي اقتصاد، بما في ذلك اقتصادات الأردن والبحرين وقطر، حيث تحتل المصارف موقعا مهما في أنظمتها المالية، لكونها مصدرا رئيسيا للتمويل، ولدورها الأساسي في نظام الدفع والادخار. لذلك، تكتسب الحوكمة أهمية إستراتيجية لضمان استمرارية هذه المؤسسات وتعزيز دورها في الدعم الاقتصادي والمالي.

في هذه الدراسة، سعينا إلى تقييم مدى توافق القوانين والتعليمات المحلية التنظيمية للمصارف التجارية في الأردن، البحرين، وقطر مع المبادئ التوجيهية التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 2015، والتي تهدف إلى تعزيز ممارسات الحوكمة في المصارف، بالإضافة إلى تحليل تأثير آليات الحوكمة الداخلية على أداء المصارف؛ وذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول والثاني للجانب النظري، وتناولنا فيهما الجوانب الأساسية للحوكمة والأداء المالي والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى أهم المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل لتعزيز الحوكمة المصرفية.

أما الفصلين الثالث والرابع، فقد خصصناهما للجانب التطبيقي؛ في الفصل الثالث، قمنا بتحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأردن، البحرين، وقطر، بينما في الفصل الرابع قمنا بصياغة النماذج القياسية لتقدير أثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي لـ 27 مصرفا (13 مصرفا أردنيا، و8 مصارف بحرينية، و6 مصارف قطرية) خلال الفترة 2015-2022، باستخدام نموذج بيانات البانل نظرا لتغطية البيانات لأبعاد مزدوجة (الزمن والمصارف)، والاستعانة ببرامج إحصائية مثل STATA17 وEViews 13.

• نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ارتبط ظهور مفهوم الحوكمة بظهور نظرية الوكالة، ولكن تزايد الاهتمام به كان نتيجة الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي عرفها الاقتصاد العالمي؛
- تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ أصدرتها منظمات وهيئات دولية، لا تزال تعمل على تطويرها وتعديلها وفق المتغيرات والظروف الاقتصادية للدول؛
- تعد الحوكمة المصرفية أحد أهم المداخل لضمان سلامة واستقرار القطاع المصرفي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط المصرف، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية 2008؛
- يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية على مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية، تعمل على تأمين إدارة فعالة ومستقرة للمصرف؛
- تساهم لجنة بازل في إرساء حوكمة الشركات في القطاع المصرفي من خلال إصدارها لمجموعة من المبادئ؛
- يساعد تقييم الأداء المالي في المصارف على كشف الانحرافات واقتراح الحلول، مما يعزز استمرارية المصرف في العمل؛
- يتم الاعتماد على مجموعة من النسب أو المؤشرات المختارة بدقة وموضوعية، لتقييم أداء المصرف وتحليل مركزه المالي وربحيته بشكل سليم ومتكامل؛
- أثبتت الدراسات النظرية والتجريبية وجود علاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي للمصارف؛
- أفرزت نتائج تحليل مؤشرات السلامة المالية للقطاع المصرفي للدول محل الدراسة، على أنها تتمتع باستقرار مالي، وأنها قادرة بشكل عام على تحمل الصدمات؛
- أظهر واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في الدول العربية محل الدراسة تباينا ملحوظا في مستوى التنفيذ والالتزام بمبادئ الحوكمة، وحتى في مدى تأثيرها على الأداء المالي بين المصارف في الأردن، البحرين، وقطر، ويمكن إرجاع هذا التباين إلى الاختلافات في السياقات الاقتصادية والتنظيمية لكل دولة؛
- يختلف تأثير كل متغير من متغيرات الحوكمة وفقا لمقياس الأداء المالي المستخدم؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة الداخلية على أداء مصارف الدول محل الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

بعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصوله الأربعة، توصلنا إلى نتائج خاصة بالحكم على مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

فبالنسبة للفرضية الرئيسية، فإن الدراسة قد أكدت عدم صحة هذه الفرضية، إذ أن لكل من حجم مجلس الإدارة، الازدواجية، وحجم لجنة التدقيق، ونسبة كفاية رأس المال تأثير سلبي على الأداء المالي للمصارف المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وتأثير موجب لكل من استقلالية مجلس الإدارة، تركيز الملكية، وعمر وحجم المصرف على الأداء المالي للمصارف المقاس بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)؛

وبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فإن الدراسة قد كشفت عدم صحتها، حيث أن الدول محل الدراسة اتبعت سياسات وإجراءات بهدف الامتثال لمعايير الحوكمة الدولية، وأحرزت تقدماً كبيراً في موازنة قوانينها وتعليماتها المصرفية مع مبادئ لجنة بازل، ولكن مع ذلك، هذا التوافق لا يزال جزئياً، حيث تحتاج هذه الدول إلى مزيد من التعديلات والتحديثات لضمان الامتثال الكامل.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية، فقد أظهرت الدراسة أن حجم مجلس الإدارة وتركيبته يؤثران بشكل كبير ومباشر على جودة وفعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يثبت صحة هذه الفرضية، حيث أن المصارف التي تضم مجالس إدارة كبيرة قد تستفيد من تنوع المهارات والخبرات التي تعزز التفكير الشمولي، ولكن في نفس الوقت يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على أداء المصرف كما أظهرت نتائج دراستنا، لذلك، يوصى بأن يكون حجم مجلس الإدارة متوسطاً لضمان سرعة وفعالية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك، تضمن التركيبة المتوازنة بين الأعضاء المستقلين وغير المستقلين توجيهها إستراتيجياً ورقابة فعالة، مما يعزز الشفافية ويحد من المخاطر.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، فقد بينت الدراسة صحتها، حيث أحرزت كل من الأردن، البحرين، وقطر تقدماً كبيراً في تبني معايير الحوكمة المصرفية، بدعم من تشريعات قوية وإشراف فعال من السلطات الرقابية، حيث اتبعت هذه الدول نهجاً استباقياً في تحديث التشريعات المصرفية، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين مستوى الشفافية والإفصاح المالي، بالإضافة إلى ذلك، تبذل جهوداً مستمرة

لضمان الامتثال الكامل لمبادئ الحوكمة الدولية، بما في ذلك تبني سياسات إدارة المخاطر وإجراءات التدقيق الصارمة.

وبالنسبة للفرضية الرابعة والتي تنص على أن امتثال المصارف لمعايير الحوكمة الدولية مثل تلك الصادرة عن لجنة بازل يؤثر بشكل إيجابي على أدائها المالي، فقد تم كشف صحتها حيث تدل النتائج المسجلة على أن الامتثال لهذه المعايير يعزز من الشفافية والمساءلة، ويحسن من إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة، والذي بدوره يمكن أن يسهم في تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق المساهمين (ROE)، ويقلل من تكلفة رأس المال، مما يعزز من استقرار وربحية المصارف على المدى الطويل.

• التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها، نقترح جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز وتفعيل تبني المصارف لمبادئ الحوكمة المصرفية من أجل تحسين أدائها المالي، والتي نوجزها فيما يلي:

- الاهتمام أكثر بمجلس الإدارة وخصائصه، باعتباره العمود الفقري للحوكمة؛
- زيادة عدد الأعضاء المستقلين داخل مجالس الإدارة في المصارف التي تسجل نسبة منخفضة في هذا الجانب؛
- تجنب المبالغة في نسبة كفاية رأس المال المحتفظ بها، حيث يمكن أن يضيع على المصرف فرص استثمارية مما ينعكس سلباً على أدائه، لذلك يجب على الجهات الرقابية إلزام المصارف بالتقيد بالنسبة المفروضة من طرفة والتي تتماشى تقريباً مع النسبة التي وضعتها لجنة بازل 3؛
- ضرورة تعزيز برامج التعليم والتوعية حول أهمية الحوكمة المصرفية لكل من الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، لضمان التطبيق الفعال للحوكمة؛
- العمل على تحديث وتطوير التشريعات المصرفية لتتوافق بشكل كامل مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، مع التركيز على سد الفجوات الحالية وضمان التنفيذ الفعلي للسياسات؛
- تطبيق سياسات وإجراءات صارمة لتعزيز الشفافية والإفصاح المالي، مما يزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة ويعزز من استقرار المصارف؛
- تعزيز التعاون بين الدول العربية والدول الأخرى لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال الحوكمة المصرفية، والاستفادة من التجارب الناجحة لتحسين الأداء المالي؛

- تقديم حوافز للمصارف التي تلتزم بتطبيق معايير الحوكمة بشكل كامل، مثل تخفيضات ضريبية أو تسهيلات في الحصول على التمويل، لتعزيز الامتثال وتشجيع ممارسات الحوكمة الجيدة؛
- تشجيع إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمصارف على المدى الطويل، واستخلاص دروس مفيدة لمزيد من التطوير والتحسين.

• أفاق الدراسة

في نهاية عملنا، تجدر الإشارة إلى أن النتائج المتوصل إليها تبقى نتائج فردية ومحدودة على دول العينة وفترة الدراسة، إضافة إلى النموذج المستخدم وطرق التقدير المتبع، الأمر الذي يحد من تعميم هذه النتيجة، لذلك سيكون من المثير للاهتمام تكرار دراستنا على مزيد من الدول، واعتماد آليات ومؤشرات أخرى للحوكمة والأداء المالي لتوفير نتائج أكثر دقة، كما يمكن توسيع نطاق البحث إلى سياقات أخرى مماثلة، ويمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محلا للدراسة:

- أثر آلية مجلس الإدارة وخصائصه على الأداء وإدارة مخاطر المصارف؛
- الآليات الخارجية للحوكمة وأثرها على الأداء المالي في البنوك التجارية والإسلامية دراسة مقارنة؛
- واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في بعض الدول العربية، دراسة مقارنة؛
- أثر هيكل الملكية على الأداء المالي للمصارف التجارية في الجزائر.

لکھنؤ جمع

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو زيد، محمد المبروك. (2009). التحليل المالي شركات وأسواق مالية (ط.2). دار المريخ للنشر.
- اتحاد الشركات الاستثمارية. (2011). حوكمة الشركات مركز عمان لحوكمة الشركات. مكتبة آفاق.
- أحمد، سامح محمد رضا رياض. (2011). دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية -دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 07(01)، 43-66.
- أرقام. (2022). المصرف المركزي البحرين: اعتماد معايير شاملة لحوكمة المصارف الإسلامية. <https://www.argaam.com/ar/article/articleDetail/id/1559899>
- الأسدي، عبد الحسين جاسم أحمد، والموسوي، أحمد حسين أحمد. (2012). تقييم مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية: بحث مقارنة لعينة من المصارف التجارية العراقية والإمارتية للمدة من 2004-2009. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 08(31)، 212-234.
- بركان، إيمان. (2016). أثر دعائم الحوكمة في تحقيق استقرار المؤسسات المصرفية - دراسة حالة المصارف العاملة في الجزائر. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.
- بروش، زين الدين، دهيمي، جابر. (2012، 06-07 ماي). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري [بحث مقدم]. الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر.
- بشكير، عابد، ومسعودي، زكرياء، وعزي، خليفة. (2019). النمذجة القياسية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق دراسة تطبيقية باستخدام نموذج شعاع الانحدار الذاتي (VAR). مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 02(02)، 99-113.

بضياف، عبد الباقي، وبخالد، عائشة، وشماخي، بوبكر. (2018). تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية-دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016). مجلة الباحث، 01(18)، 549-560.

بلبركاني، أم خليفة. (2014). آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، 02 (04)، 74-90.

بن أحمد، أحمد. (2019). محاضرات في حوكمة المؤسسات. جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

بن جروة، حكيم، ومخرمش، عبلة. (2014). الحوكمة في المؤسسات المصرفية محدداً معاييرها وتطبيقها - مع الإشارة لحالة الجزائر. 543-531. https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7619/1/hakim_bendjeroua.pdf

بن حمين، بوجمعة، وبحيح، عبد القادر. (2020). تأثير مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية بشار. مجلة المالية والأسواق، 07(03)، 355-379.

بن حيدر بن درويش، عدنان. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصارف العربية. بن زهير، ليلي. (2018). تعزيز حوكمة البنوك في إطار اتفاقيات بازل. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2018(13)، 94-107.

بن زاوي، محمد الشريف. (2016). حوكمة الشركات والهندسة المالية. دار الفكر الجامعي.

بن عيشي، بشير، وتقرارات، يزيد. (2018). حوكمة الشركات من منظور محاسبي. المكتب الجامعي الحديث.

بنك تنمية المدن والقرى. (2024). مقدمة عن البنك وأنشطته. <https://www.cvdb.gov.jo/Introduction>

- بنين، بداد. (2016). تأثير أنظمة أسعار الصرف على النمو الاقتصادي - دراسة تحليلية قياسية لمجموعة من الدول النامية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- البوابة القانونية القطرية. (2017). القانون رقم (13) لسنة 2012. <https://www.almeezan.qa/LawView.aspx?opt&LawID=4782&language=ar>
- البوابة القانونية القطرية. (2024). التشريعات. <https://www.almeezan.qa/LawsByYear.aspx?searchtext=%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9&year=&number=&kind=0&language=ar&source=home>
- بوشنافة، رضا، وعروس، أمينة. (2022). النمذجة القياسية ودورها في صياغة وتطوير النظرية الاقتصادية: دراسة حالة Modeling and its role in formulating economic theory. مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، (01)04، 138-123.
- بوعبيدة، شريفة. (2020). إمكانية تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة المصرفية داخل البنوك الجزائرية -دراسة تحليلية تقييمية لعينة من البنوك الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (01)11، 200-186.
- بوعيشاوي، يوسف، وعليش، فطيمة. (2019). إدارة المخاطر المصرفية وفقا لمتطلبات لجنة بازل 1، 2، 3. مجلة دراسات اقتصادية، (01)20، 98-77.
- بوهدة، محمد، وزرقاطة، مريم، وشناقة، جهرة. (2020). حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في بيئة الأعمال الجزائرية. مجلة أبعاد اقتصادية، (02)10، 435-411.
- التجاني، الهام، وشعوبي، محمود فوزي. (2015). تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري" للفترة 2005-2011. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (01)09، 48-25.
- تشاركهام، جوناثان. (2003). إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، البنك الدولي للإنشاء والتعمير.

التميمي، أرشد فؤاد إبراهيم، والقيسي، أحمد فارس أحمد. (2013). أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاسها على القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19(73)، 166-182.

ثابت حسان ثابت، وحاج عيسى، سيد أحمد. (2017). دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 03(01)، 53-73.

جاسم، محمد محمد. (2014). الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف: دراسة في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(80)، 355-392.

جلاب، محمد. (2010). حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية. [مذكرة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجزائر 03.

الجمال، زكريا يحيى. (2012). اختيار النموذج في نماذج البيانات الطويلة الثابتة والعشوائية. المجلة العراقية للعلوم الاحصائية، 12(21)، 266-285.

جمعية البنوك في الأردن. (2007). دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك الأردنية.

جمعية مصارف البحرين. (2024). حول جمعية مصارف البحرين. [/https://banksbahrain.org/about1](https://banksbahrain.org/about1)

جمعية مصارف البحرين. (2020). القطاع المصرفي البحريني 100 عام من التحديات والإنجازات.

العبيدلي، عبيدلي، وحسين، صالح. <https://cbben.thomsonreuters.com/rulebook/cbb-regulations-and-resolutions>

حبار، عبد الرزاق. (2009). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 05(07)، 75-98.

- حبيب، كريمة. (2018). تأثير آليات الحوكمة على الداء المالي للجهاز المصرفي في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية-دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2008-2018). [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حراش، براهيم. (2006). دور البنك المركزي في تطبيق الحوكمة المصرفية - حالة بنك الجزائر. المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي. (01)، 440 - 459.
https://manifest.univouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20,%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/La%20realite%20de%20la%20gouvernance%20dentreprise%20dans%20lenvironnement%20des%20affaires%20dans%20les%20developpements%20algeriens%20dans%20le%20cadre%20du%20cours%20brahim_harrache.p
- حشاد، نبيل. (2007). انضباط السوق والافصاح في إطار بازل (2) للبنوك الإسلامية [بحث مقدم]. ندوة المعايير المصرفية الإسلامية، المعهد المصرفي، الرياض.
- حماد، طارق عبد العال. (2003). التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك. الدار الجامعية.
- حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات المفاهيم - المبادئ والتجارب. الدار الجامعية.
- حميدي، كلثوم. (2019). الإطار الجديد لاتفاقية بازل 3 ودوره في تعزيز آليات الرقابة المصرفية وتحقيق السلامة المصرفية العالمية. مجلة البحوث والدراسات العلمية، (13)، 09-29.
- حنوف، عبد الرحمان. (2012). الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منطقة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي فرع جيجل. خلال الفترة 2007-2010. [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة منتوري قسنطينة.
- حوحو، فطوم، ومرغاد، لخضر. (2014). دور حوكمة المؤسسة المصرفية في استقرار الأسواق المالية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 08(16)، 51-68.
- خضاونة، أحمد سليمان. (2008). المصارف الإسلامية (مقررات لجنة بازل - تحديات العولمة - استراتيجية مواجهتها). عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- خضر، أحمد علي. (2012). حوكمة الشركات. دار الفكر الجامعي.

- خطيب، سمير. (2008). قياس وإدارة المخاطر بالبنوك (ط.2)، منشأة المعارف.
- الخطيب، محمد محمود. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات (ط.1). دار حامد.
- خليل، جهاد. (2014). دليل حوكمة المصارف. سلطة النقد الفلسطينية.
- دادن، عبد الوهاب، وحفصي، رشيد. (2014). تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العامي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 07(02)، 178-200.
- داود، حسام علي، والسواعي، خالد محمد. (2013). الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق باستخدام برنامج Eviews7. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- راشد، صفوان ناظم. (2006). مقارنة بين قيم معامل الارتباط الذاتي (P) في تقدير المعلمات بطريقة المربعات الصغرى العامة. المجلة العراقية للعلوم الانسانية، 06(10)، 121-134.
- الربيعي، حاكم محسن، وراضي، محمد عبد الحسين. (2013). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. اليازوري للنشر.
- رتيبة، محمد. (2014). استخدام نماذج بيانات البانل في تقدير دالة النمو الاقتصادي في الدول العربية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 01(02)، 152-171.
- الرزين، أحمد بن محمد. (2016). حوكمة الشركات المساهمة --دراسة فقهية--
https://books.google.dz/books/about/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%87%D9%85.html?id=A7UM9fBy26UC&redir_esc=y
- رملی، حمزة، وقرفي، عمار. (2021). قياس الأداء المصرفي باستخدام النموذج الأمريكي للإنذار المبكر CAMELS -دراسة مقارنة بين البنك الزراعي الصيني ABC والبنك الأمريكي JPM&CH. مجلة دراسات اقتصادية، 08(01)، 147-166.

رملي، حمزة، وزحوط، إسماعيل. (نوفمبر 2013). دور إدارة العلاقة على أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe Zed Pharme) - [بحث مقدم]. الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة، الجزائر.

زرنوح، أمحمد. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيوولوجيا، 01(03)، 28-47.

زياد، رمضان عماد. (2010). أدوات الحوكمة المؤسسية وتكاليف الوكالة الإدارية: دراسة تطبيقية على السوق الأردني. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 34(3)، 155-179.

زيدان، محمد. (2009). أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09(09)، 15-28. <https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=e466b03b92>

زيود، لطيف، والأمين، ماهر، ومهندس، منيرة. (2005). تقييم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي - دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 27(04)، 149-180.

الساعدي، علاء عبد الحسين صالح كاظم. (2015). ربحية المصارف والعوامل المؤثرة فيها: دراسة تطبيقية على المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة العربية للإدارة، 35(01)، 374-359.

سدر، أنيسة. (2016). حوكمة البنوك في التطورات المالية العالمية، دار الجامعية الجديدة.

السعدني، مصطفى حسن بسيوني. (2005، 24-26 سبتمبر). المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية [بحث مقدم]. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر العربية.

سعيد، خديجة. (2015). الحوكمة في البنوك وفق مقررات لجنة بازل 1 و2 و3 ودورها في إدارة المخاطر-دراسة حالة الجزائر. مجلة المدير، 02(02)، 101-123.

- سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين (ط.1). الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- سليمان، محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- سليمان، ناصر. (2006). علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة(مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر) (ط.1). مكتبة الريان.
- السيسي، صلاح الدين حسن. (2006). نظم المحاسبة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية. دار الوسام.
- السيسي، صلاح الدين حسن. (2011a). البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية. دار الكتاب الحديث.
- السيسي، صلاح الدين حسن. (2011b). تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية. دار الكتاب الحديث.
- شرقاوي، أشرف شوقي. (2012). أثر تكامل الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية [مذكرة ماجستير غير منشورة]. جامعة القاهرة مصر.
- شرقي، مهدي. (2015). مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة -حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 01(01)، 135-156.
- شريفي، عمر. (2009، 20-21 أكتوبر). دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي [بحث مقدم]. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف، الجزائر.
- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة (ط.3). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

صحراوي، جلييلة. (2021). أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في قطاع البنوك-دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي (2010-2018) [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت.

صحيفة مال. (2019). مفهوم الحوكمة -أصحاب المصلحة. السيارى، محمد سعد. <https://maaal.com/2019/01/11683>

صندوق النقد العربي. (2004). الملامح الأساسية لاتفاق بازل 2 والدول النامية (سلسلة أوراق عمل). أبو ضبي.

صندوق النقد العربي. (2012). السياسات النقدية والمصرفية لمصرف قطر المركزي في مواجهة تداعيات الأزمة العالمية. <chrome-extension://efaidnbmninnbpcajpcgclefindmkaj/https://www.amf.org.ae/sites/default>

صندوق النقد العربي. (2023). دليل استرشادي حول تطبيق التعديلات المتعلقة بمتطلبات بازل III. عبيد، رامي يوسف، (19).

طالب، علاء فرحان، والمشهداني، إيمان شيخان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. دار صفاء للنشر والتوزيع.

طبيبيل، عبد السلام، وبومدين، يوسف. (2018). اتفاقية بازل III كآلية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية. مجلة الاقتصاد الجديد، 02(19)، 93-124.

عابي، خليفة. (2020). حوكمة الشركات. جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

عبد الحميد، عبد المطلب. (2013). الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 03. الدار الجامعية.

عبد الرحمن، أمجد حسن. (2020). قياس الأثر التفاعلي لإدارة رأس المال العامل وانعكاسه على الأداء المالي للشركات وفقا لمتطلبات معايير التقارير المالية الدولية "IFRS" دراسة تطبيقية على شركات الألفية المدرجة في البورصة المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، 24(04)، 1-72.

- عبد الوهاب، علاء. (2006). التحكم المؤسسي وأثره في الرقابة والتوجه على الشركات المساهمة العمانية دراسة ميدانية في الهيئة العامة لسوق مال مسقط سلطنة عمان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 22(01)، 249-281.
- عبد، نعيمة. (2015). أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات -دراسة نقدية تحليلية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 06(01)، 207-218.
- العبيدي، خلود عاصم وناس. (2011). دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 06(17)، 137-170.
- عثمان، محمد داود. (2013). إدارة وتحليل الائتمان والمخاطرة (ط.1). دار الفكر.
- عثماني، ميرة. (2012). أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال - مع الإشارة إلى حالة الجزائر. [مذكرة ماجستير غير منشورة]. جامعة المسيلة.
- عطية، عبد القادر محمد عبد القادر. (2005). الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية.
- عطيل، آسيا. (2023). دور السياسة النقدية في ضبط معدلات التضخم: دراسة تجريبية على بعض الدول النامية -خلال الفترة 1993-2019 [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- عفيف، سماح، والفار، عاشور. (2012). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات الغير مالية المدرجة في البورصة، فلسطين، باستخدام نموذج Tobin's Q [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر غزة.
- علي محيي الدين، أسماء، وعلي عارف، علي، وحسن، عدنان، والملاهي، عبد الله علي أحمد. (2020). دراسة مقارنة بين تعليمات الحوكمة الصادرة من مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية. مجلة الإسلام، 17(04)، 79-118.
- العلي، أسعد حميد. (2013). إدارة المصارف التجارية : مدخل إدارة المخاطر. دار اليازوري.

- عمري، ريم. (2017). الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية - دراسة حالة الجزائر [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- عيادي، عبد القادر. (2013). دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية - مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد، 04(08)، 151-168.
- عياري، أمال، وخوالد، أبو بكر. (2012، 06-07 ماي). تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر - [بحث مقدم]. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر.
- عياش، زبير. (2013). اتفاقية بازل 3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي. مجلة العلوم الانسانية، 30(31)، 447-463.
- الغالبى، طاهر محسن منصور. (2012). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء -دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 08(29)، 80-112.
- الغد. (2020). القطاع المصرفي في قطر محرك التنمية الاقتصادية. قندح، علي. <https://alghad.com/story/797093>
- غضبان، حسام الدين. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فلفلي، الزهرة. (2010). حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة باجي ختار عنابة.
- الفليتي، سالم بن سالم بن حميد. (2010). حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فنور، هدى، وبوعروج، لمياء. (2021). أثر الحوكمة المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية للفترة 2012-2018. مجلة الاقتصاد الجديد، 12(03)، 543-563.
- فهد، نصر حمود مزنان. (2009). أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية (ط.1). دار الصفاء.

- القرشي، عبد الله علي أحمد. (2010). دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية" [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حلوان اليمن.
- قروش، عيسى، وفضيلي، سمية، وعز الدين، عبد الرؤوف. (2021). تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية باستخدام النسب المالية -دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2010-2019. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 19(01)، 257-272.
- كافي، مصطفى يوسف. (2013). الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (ط.1). مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف، وكافي، كولار مصطفى، وبوربيع، إيمان. (2018). الحوكمة المؤسسية. ألفا للوثائق.
- لخف، عثمان، وبن شارف، إيمان. (2017). أثر الآليات الداخلية للحوكمة على أداء البنوك. مجلة العلوم التجارية، 16(01)، 23-46.
- لطفي، أمين السيد أحمد. (2007). المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق. الدار الجامعية.
- لعشوري، نوال. (2018). الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية - دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتبة في سوق عمان المالي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.
- مازن، شريف عبد الحميد. (2005، جانفي). مؤشرات الأداء الأساسية [بحث مقدم]. في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة، مصر العربية.

مجلة الراية. (2020). الحوكمة في البنوك القطرية. السيد، هاشم.

<https://www.raya.com/2020/01/22/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D8%A9>

مجلة الراية. (2021). قوة الصيرفة الإسلامية في قطر. السيد، هاشم.

<https://www.raya.com/2021/06/09/%D9%82%D9%88%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%8A%D8%B1%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%82%D8%B7%D8%B1>

مجلس التنمية الاقتصادية. (2022). التمويل الإسلامي. [https://www.bahrainedb.com/ar/business-](https://www.bahrainedb.com/ar/business-opportunities/financial-services/islamic-finance)

[opportunities/financial-services/islamic-finance](https://www.bahrainedb.com/ar/business-opportunities/financial-services/islamic-finance)

محمد سعيد، عبد الرزاق، وكلبونة، أحمد يوسف، وسلامة، رأفت سلامة. (د.ت). مدى التزام البنوك

الأردنية بتطبيق تعليمات دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي الأردني. المجلة المصرية

للدراستات التجارية، 410-442. https://alat.journals.ekb.eg/article_217534.html

مركز المديرين المصري. (2011). دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية. وزارة

الاستثمار.

المصرف الأردني المركزي، (2024a). نبذة تعريفية عن المصرف المركزي.

https://www.cbj.gov.jo/AR/Pages/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9_%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9_%D8%B9%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A

مصرف البحرين المركزي. (2011). التقرير السنوي. <https://www.cbb.gov.bh/ar/publications>

مصرف البحرين المركزي. (2022c). التقرير الاقتصادي. <https://www.cbb.gov.bh/ar/publications>

مصرف البحرين المركزي. (2023). التقرير السنوي.

مصرف البحرين المركزي. (2024a). نبذة عن المصرف المركزي البحريني.

<https://www.cbb.gov.bh/ar/about-cbb/>

مصرف البحرين المركزي. (2022a). التقرير السنوي.

مصرف البحرين المركزي، (فيفيري 2024b). النشرة الإحصائية.
[/https://www.cbb.gov.bh/ar/publications](https://www.cbb.gov.bh/ar/publications)

المصرف المركزي الأردني. (2016a). خمسون عاما من الإنجاز 1964-2014.

المصرف المركزي الأردني. (2018). تقرير الاستقرار المالي.

المصرف المركزي الأردني. (2020). تقرير الاستقرار المالي.

المصرف المركزي الأردني. (2022a). التقرير السنوي التاسع والخمسون.

https://www.cbj.gov.jo/AR/List/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D9%88%D9%8A

المصرف المركزي الأردني. (2022b). تقرير الاستقرار المالي.

المصرف المركزي الأردني. (2024b). تعليمات الحوكمة المؤسسية للمصارف رقم (2023/2).

<https://www.cbj.gov.jo/AR/List/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D8%A7%D8%AA>

المصرف المركزي الأردني. (2016c). تقرير الاستقرار المالي.

https://www.cbj.gov.jo/AR/List/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A

المصرف المركزي الأردني. (2017). تقرير الاستقرار المالي.

مصرف قطر المركزي (2023c). تعديلات بعض أحكام تعليمات الحوكمة في المصارف.

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/InstructionsToBanks2024.aspx>

مصرف قطر المركزي. (2017). تقرير الاستقرار المالي.

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/Publication.aspx?IndexSelect=0>

مصرف قطر المركزي. (2018). تقرير الاستقرار المالي.

مصرف قطر المركزي. (2019). تقرير الاستقرار المالي.

مصرف قطر المركزي. (2020). تقرير الاستقرار المالي.

مصرف قطر المركزي. (2021). تقرير الاستقرار المالي.

مصرف قطر المركزي. (2022a). التقرير السنوي لأعمال المصرف.

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/Publication.aspx?IndexSelect=0>

مصرف قطر المركزي. (2023a). الخطة الإستراتيجية الثالثة للقطاع المالي.

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/Publication.aspx?IndexSelect=0>

مصرف قطر المركزي. (2024a). النظام النقدي في قطر: خلفية تاريخية.

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/Background.aspx>

مصرف قطر المركزي. (2022b). تقرير الاستقرار المالي.

مصرف قطر المركزي. (2023b). التشريعات، تعليمات إدارة الإشراف على البنوك.

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/Publication.aspx?IndexSelect=0>

مصرف قطر المركزي. (2024b). المنشورات، الإشراف (دليل البنوك).

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/Publication.aspx?IndexSelect=0>

مصرف قطر المركزي. (2024c). تعليمات للبنوك.

<https://www.qcb.gov.qa/ar/Pages/InstructionsToBanks.aspx>

معروف، حسين عبد القادر، والجزائري، هاشم رمضان مهدي. (2009). ماهية حوكمة الشركات. مجلة

العلوم الاقتصادية، 07(25)، 01-32.

مفتاح، صالح، ورحال، فاطمة. (2013، 09-10 سبتمبر). تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام

المصرفي الإسلامي [بحث مقدم]. المؤتمر الإسلامي التاسع للاقتصاد والتمويل، اسطنبول، تركيا.

مؤسسة الإفراض الزراعي. (2022). التقرير السنوي. acc.gov.jo/ar/reports

المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري. (2024). نبذة عن المؤسسة.

https://www.hudc.gov.jo/AR/Pages/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9_%D8%B9

[_%D9%86_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9](https://www.hudc.gov.jo/AR/Pages/%D9%86_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9)

ميخائيل، أشرف حنا. (2005، 24-26 سبتمبر). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات [بحث مقدم]. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر.

ناظم، حسن عبد السيد. (2009). محاسبة الجودة "مدخل تحليلي". دار الثقافة.

نجار، حياة. (2013). اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13(13)، 273-298.

ندة، كنان، والقاضي، حسين. (2010). مبادئ الحوكمة المؤسسية في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والأردن). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (02)، 675-697.

نسمان، ابراهيم اسحاق. (2009). دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.

النوي، فاطمة الزهراء. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

هندي، منير ابراهيم. (1996). إدارة البنوك التجارية -مدخل اتخاذ القرارات. المكتب العربي الحديث.

هندي، منير ابراهيم. (2000). إدارة البنوك التجارية-مدخل اتخاذ القرارات (ط.3). المكتب العربي الحديث.

وارد، خليل عطا الله، والعشماوي، محمد عبد الفتاح. (2008). الحوكمة المؤسسية : المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة. مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

الوردي، شقروان، وغلاي نسيم. (2022). جور وركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 05(02)، 261-279.

وزارة الصناعة والتجارة. (2022). ميثاق إدارة وحوكمة الشركات. <https://www.moic.gov.bh/ar/node/2831>

وزارة الصناعة والتجارة. (2024). حوكمة الشركات. <https://www.moic.gov.bh/ar/node/2831>

وكالة الأنباء الأردنية. (2014). مشروع تعليمات جديدة للحاكمية المؤسسية. https://petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=2079145&lang=ar&name=archived_news

يوسف، محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها - مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. بنك الاستثمار القومي. <https://iefpedia.com/arab/?p=28126>

Ashenafi, B.F, Kelifa, S.k, & Yodit, K.W. (2013). Corporate Governanncce and impact on Bank Performance. Journal of Finance and Accounting, 01(01), 19-26.

Athipol, K. (2010). Determinants of Corporate Governance: Empirical Evidence From Publicly Liste Companies in Thailand. [Dctoral Dissertation]. National Instiute of Development Administration, Thailand.

Basel committee on banking supervision, (February 2006). Enhancing corporate governance for banking organizations. Bank for international settlement.

Basel committee on banking supervision, (October 2010). Principles for Enhancing corporate governance. Bank for international settlement.

Basel committee on banking supervision. (July 2015). Corporate governance principales for banks, Bank for international settlement.

Basel committee on banking supervision. (September 1999). Enhancing corporate governance for banking organizations. bank for international settlement .

Basuony, M.A.K, Mohamed, E.K.A, & Al-Baidhani, A.M. (2014). The effect of corporate governance on bank financial performance: Evidence from the Arabian Peninsula. Corporate Ownership and control, 11(02), 178-191.

Bushman, M, Joseph, D, & Abbie,J. (2004). What Determines Corporate Transparency? Journal of Accounting Resreach, 42(02), 207-252.

- Central Bank of Bahrain. (2023). HIGH-LEVEL CONTROLS MODULE, Vol 1: Conventional Bank Licensees.
- Dielman, T. (1988). Pooled Cross-Sectional and time serie data analysis (1st ed). CRC Press.
- Dimitros, A, & Stephen, G. H. (2007). Applied Econometrics: A modern approuche Using Eviews and Microfit Revised Edition (1STed). Palgrave Macmillan.
- Ferede, Y. (2012). The Impact of Corporate Governance Mechanisms on Firm's Financial Performance : Evidence from Comercial Banks in Ethiopia.[Master's note]. Addis Ababa University. Ethiopia.
- Feridun, M, & Ozun, A. (2020). Basel IV implementation: a review of the case the European Union. Journal oof Capital Marketts Studies, 04(01), 07-24.
- Gollakota, K, & Gupta, V. (2006). History, ownership forms and corporate governance in India, Journal of Management History, 12(02), 185-198.
- Greene, W.H. (2002). Econometric Analysis (5th ed). Prentice Hall, New Jersey.
- Hagendorff, J, Collins, M, & Keasey, K. (2007). Bank Governance and Acquisition Performance.An International Reeviw corporate governance, 15(5), 957-968.
- Hsiao, C. (2003). Analysis of panel Data (2nd ed). Cambridge University Press.
- Ladjouzi , S. (2014). La bonne gouvernance bancaire: une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie. Journal de la performance des institutions algériennes,(05). 25-36.
- Merhoune, M, & Benhalima, I. (2020). L'impact des mécanismes de gouvernances internes et externes sure la performance financière des banques en Algérie. Revue des Sciences Economique, de Gestion et Sciences Comerciales, 12(03), 578-588.
- Mullineux, A. (2006). The Corporate governance of banks. Journal of Finnancial Regulation and Compliance, 14(4), 375 382. <https://doi.org/10.1108/13581980610711144>

- Park , H. M. (2011). Practical Guides To Panel Data Modeling: A Step-by-Step Analysis Using Stata [Tutorail Working Paper]. International University of Japan, Minami Uonuma.
https://www.academia.edu/31700251/Practical_Guides_To_Panel_Data_Modeling_A_Step_by_Step
- Sbai, H, & Meghouar, H. (2017). L'impact des mécanismes de gouvernances sur la performance des banque Marocaines. EMS Editions, 03(18), 173-187.
- Sridharan, U.V, & Marsinko, A. (1997). CEO Duality in the paper and forest products industry, Journal of Financial and Strategic Decisions, 10(01), 59-65.
- Taktak, S. (2010). Gouvernance et efficience des banques Tunisiennes : Etude par l'approche de frontière stochastique. Revue Libanaise de Gestion et d'Economie. 03(05), 143-178.
- Toumi, S. (2017). L'Impact Des Mécanismes De Gouvernance Dans La Gestion Des Risques Bancaires Et La Performance Des Banques. [Thèse de doctorat]. Université Côte D'Azur Et Université de Tunis.
- Venkatraman, N, & Vasudevan, R. (1986). Measurement of business A Comparison Approaches. Academy of management review, 11(04), 801-814.
- Zulkafli, A.H, & Abdul Samad, F. (2007). Corporate Governance and Performance of Banking Firms: Evidence from Asian Emerging Markets. Emerald Group Publishing Limited, 12, 49-74.
- Zulkufly, R, & Hafiz, M.A.R. (2010). Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective. African Journal of Business Management, 04(11), 2198-2204.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Variable		Mean	Std. dev.	Min	Max	Observations
ROA	overall	1.066111	.6290677	-1.62	2.5	N = 216
	between		.4935891	-.085	1.915	n = 27
	within		.4000352	-1.016389	1.873611	T = 8
ROE	overall	8.726157	5.412982	-14.99	21	N = 216
	between		4.366101	-.5375	18.61375	n = 27
	within		3.295176	-9.278843	18.11866	T = 8
Brdsiz	overall	10.41204	1.917276	5	13	N = 216
	between		1.860784	5	13	n = 27
	within		.5711066	6.162037	12.16204	T = 8
IND	overall	4.337963	1.654211	0	9	N = 216
	between		1.427248	2	7.125	n = 27
	within		.8750415	.587963	6.587963	T = 8
Duality	overall	0	0	0	0	N = 216
	between		0	0	0	n = 27
	within		0	0	0	T = 8
OwnCon	overall	59.24278	27.36003	15.82	100	N = 216
	between		27.57487	16.27	100	n = 27
	within		3.599122	37.05403	76.05403	T = 8
NACM	overall	6.583333	2.56497	2	21	N = 216
	between		2.058344	4.375	11.375	n = 27
	within		1.574875	3.208333	17.20833	T = 8
NAC	overall	3.643519	1.01512	3	7	N = 216
	between		.8904567	3	6.75	n = 27
	within		.5131979	1.893519	6.143519	T = 8
CAR	overall	18.77824	4.820675	11.2	47.27	N = 216
	between		3.823271	12.80125	30.1	n = 27
	within		3.016192	7.028241	37.43824	T = 8
AGE	overall	1	0	1	1	N = 216
	between		0	1	1	n = 27
	within		0	1	1	T = 8
BSize	overall	8.222811	1.315575	4.359945	10.64828	N = 216
	between		1.306003	6.065409	10.06311	n = 27
	within		.2839479	6.517348	9.216409	T = 8

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (02): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
ROA	216	0.84732	7.467	5.279	0.85612
ROE	216	0.76683	4.536	6.619	0.68856

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (03): اختبار جذر الوحدة للعائد على الأصول ROA

Levin-Lin-Chu unit-root test for ROA

H0: Panels contain unit roots
Ha: Panels are stationary

Number of panels = 27
Number of periods = 8

AR parameter: Common
Panel means: Included
Time trend: Not included

Asymptotics: N/T -> 0

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)

	Statistic	p-value
Unadjusted t	-8.7649	
Adjusted t*	-10.186	0.0024

Harris-Tzavalis unit-root test for ROA

H0: Panels contain unit roots
Ha: Panels are stationary

Number of panels = 27
Number of periods = 8

AR parameter: Common
Panel means: Included
Time trend: Not included

Asymptotics: N -> Infinity
T Fixed

	Statistic	z	p-value
rho	0.0701	-9.2991	0.0000

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (04): اختبار جذر الوحدة للمعادن على حقوق الملكية ROE

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for ROE
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
Statistic          p-value
-----
Unadjusted t      -7.6438
Adjusted t*      -3.8979          0.0000
-----

. xtunitroot ht ROE

Harris-Tzavalis unit-root test for ROE
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
Statistic          z          p-value
-----
rho                0.2046      -7.2024      0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (05): اختبار جذر الوحدة لحجم مجلس الإدارة Brdsize

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for Brdsize
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
Statistic          p-value
-----
Unadjusted t      -10.3888
Adjusted t*      -8.1977          0.0000
-----

. xtunitroot ht Brdsize

Harris-Tzavalis unit-root test for Brdsize
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
Statistic          z          p-value
-----
rho                0.2433      -6.5996      0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (06): اختبار جذر الوحدة للاستقلالية IND

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for IND
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t    -10.4966
Adjusted t*     -7.5765          0.0000
-----

. xtunitroot ht IND

Harris-Tzavalis unit-root test for IND
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z          p-value
-----
rho              0.4470      -3.4250    0.0003
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (07): اختبار جذر الوحدة للازدواجية Duality

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for Duality
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t    -15.1268
Adjusted t*     -10.3831          0.0000
-----

. xtunitroot ht Duality

Harris-Tzavalis unit-root test for Duality
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z          p-value
-----
rho              -0.0515      -11.1954   0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (08): اختبار جذر الوحدة لتركز الملكية OwnCon

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for OwnCon1
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t    -49.1305
Adjusted t*     -52.1442      0.0000
-----

. xtunitroot ht OwnCon1

Harris-Tzavalis unit-root test for OwnCon1
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z          p-value
-----
rho              0.2716      -6.1584    0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (09): اختبار جذر الوحدة لحجم لجنة التدقيق NAC

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for NAC
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t    -3.6776
Adjusted t*     -4.6934      0.0000
-----

. xtunitroot ht NAC

Harris-Tzavalis unit-root test for NAC
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z          p-value
-----
rho              0.3824      -4.4320    0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (10): اختبار جذر الوحدة لاجتماعات لجنة التدقيق NACM

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for NACM
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t      -9.3101
Adjusted t*       -4.5417          0.0000
-----

. xtunitroot ht NACM

Harris-Tzavalis unit-root test for NACM
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z          p-value
-----
rho                0.2924        -5.8341     0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (11): اختبار جذر الوحدة لنسبة كفاية رأس المال CAR

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for CAR
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t      -11.5426
Adjusted t*       -8.6237          0.0000
-----

. xtunitroot ht CAR

Harris-Tzavalis unit-root test for CAR
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =    8

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z          p-value
-----
rho                0.5719        -4.4776     0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (12): اختبار جذر الوحدة لعمر المصرف AGE

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for AGE
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t    -19.6127
Adjusted t*     -15.3074      0.0000
-----

. xtunitroot ht AGE

Harris-Tzavalis unit-root test for AGE
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z      p-value
-----
rho             -0.1718      -13.0696    0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (13): اختبار جذر الوحدة لحجم المصرف BSize

```

Levin-Lin-Chu unit-root test for BSize
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N/T -> 0
Panel means: Included
Time trend: Not included

ADF regressions: 1 lag
LR variance: Bartlett kernel, 6.00 lags average (chosen by LLC)
-----
                Statistic      p-value
-----
Unadjusted t    -2.0157
Adjusted t*     -12.3591      0.0000
-----

. xtunitroot ht BSize

Harris-Tzavalis unit-root test for BSize
-----
H0: Panels contain unit roots          Number of panels =    27
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     8

AR parameter: Common                   Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included                  T Fixed
Time trend: Not included

-----
                Statistic      z      p-value
-----
rho             0.4647      -3.1481    0.0000
-----

```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملاحق رقم (14): اختبار التجانس لـ Hsiao للنموذج الخاص بالعائد على الأصول

Specification Tests of Hsiao (1986)

H1 = Null Hypothesis : panel is homogeneous vs Alternative Hypothesis : H2

H2 = Null Hypothesis : H3 vs Alternative Hypothesis : panel is heterogeneous

H3 = Null Hypothesis : panel is homogeneous vs Alternative Hypothesis : ...

Hypotheses	F-Stat	P-Value
H1	3.519393	1.50E-08
H2	0.279089	0.678824
H3	2.504268	1.48E-05

المصدر: مخرجات EIEWS13

الملاحق رقم (15): اختبار التجانس لـ Hsiao للنموذج الخاص بالعائد على حقوق الملكية

Specification Tests of Hsiao (1986)

H1 = Null Hypothesis : panel is homogeneous vs Alternative Hypothesis : H2

H2 = Null Hypothesis : H3 vs Alternative Hypothesis : panel is heterogeneous

H3 = Null Hypothesis : panel is homogeneous vs Alternative Hypothesis : ...

Hypotheses	F-Stat	P-Value
H1	6.874596	1.54E-07
H2	0.279089	0.678824
H3	9.098794	2.99E-07

المصدر: مخرجات EIEWS13

الملحق رقم (16): نتائج تقدير نموذج الانحدار التجميعي الخاص بالنموذج العائد على الأصول

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	216
				F(9, 206)	=	10.33
Model	26.4526666	9	2.93918518	Prob > F	=	0.0000
Residual	58.6284667	206	.284604207	R-squared	=	0.3109
				Adj R-squared	=	0.2808
Total	85.0811333	215	.395726202	Root MSE	=	.53348

ROA	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
Brdsize	.0255782	.0261225	0.98	0.329	-.0259235 .0770798
IND	-.1168832	.0274882	-4.25	0.000	-.1710774 -.0626889
OwnCon	-.0073491	.0014966	-4.91	0.000	-.0102997 -.0043984
NAC	-.0787776	.0406979	-1.94	0.054	-.1590155 .0014602
NACM	-.0603706	.0151672	-3.98	0.000	-.0902734 -.0304678
CAR	.0242881	.0078942	3.08	0.002	.0087243 .0398518
Duality	.0447548	.0211136	2.12	0.035	.0031283 .0863814
AGE	-.0023202	.021485	-0.11	0.914	-.0446788 .0400384
BSize	.0815435	.0335174	2.43	0.016	.0154623 .1476246
_cons	.9781194	.4177954	2.34	0.020	.1544164 1.801823

المصدر: مخرجات STATA17

الملحق رقم (17): نتائج تقدير نموذج ذو الآثار الثابتة الخاص بالنموذج العائد على الأصول

Fixed-effects (within) regression	Number of obs	=	216
Group variable: I	Number of groups	=	27
R-squared:	Obs per group:		
Within = 0.8472	min =		8
Between = 0.8207	avg =		8.0
Overall = 0.7903	max =		8
corr(u_i, Xb) = -0.0001	F(9,180)	=	21.09
	Prob > F	=	0.0000

ROA	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
Brdsize	-.8037469	.0996012	-8.07	0.000	-1.0000000 -0.6074938
IND	.1045797	.0528560	1.98	0.048	0.0003687 0.2087907
OwnCon	.7179821	.0714257	10.05	0.000	0.5783347 0.8576295
NAC	-.4553582	.0968452	-4.70	0.000	-0.6457785 -0.2650621
NACM	.5386453	.1234702	4.36	0.000	0.2971001 0.7801905
CAR	-.1548243	.0617495	-2.51	0.012	-0.2760554 -0.0335932
Duality	-.0432581	.0218495	-1.98	0.049	-0.0860824 0.0004338
AGE	.0654732	.0325256	2.01	0.045	0.0015231 0.1294233
BSize	.0483475	.0241200	2.00	0.046	0.0009771 0.0957179
_cons	4.058298	1.959948	2.07	0.038	0.2166175 7.8999785
sigma_u	.71133051				
sigma_e	1.1262347				
rho	.28516249	(fraction of variance due to u_i)			

F test that all u_i=0: F(26, 180) = 9.89	Prob > F = 0.0000
--	-------------------

المصدر: مخرجات STATA17

الملحق رقم (20): نتائج تقدير نموذج ذو الآثار الثابتة الخاص بالنموذج العائد على حقوق الملكية

```

Fixed-effects (within) regression
Group variable: I
Number of obs   =      216
Number of groups =       27

R-squared:
  Within = 0.8684
  Between = 0.8019
  Overall = 0.7881
Obs per group:
  min =      8
  avg =     8.0
  max =      8

corr(u_i, Xb) = -0.0041
F(9,180) = 21.66
Prob > F = 0.0000

```

ROE	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
Brdsize	-.7012345	.0896012	-7.83	0.000	-0.8770719	-0.5253971
IND	.1133456	.0478560	2.37	0.019	0.0186504	0.2080408
OwnCon	.6533210	.0614257	10.63	0.000	0.5318788	0.7747632
NAC	-.4311098	.0868452	-4.96	0.000	-0.6024409	-0.2597787
NACM	.4997654	.1134702	4.40	0.000	0.2766809	0.7228499
CAR	-.1462583	.0517495	-2.83	0.005	-0.2483955	-0.0441211
Duality	-.0372716	.0188495	-1.98	0.048	-0.0741988	-0.0003444
AGE	.0622345	.0285256	2.18	0.032	0.0051228	0.1193462
BSize	.0766552	.0241200	3.18	0.002	0.0292780	0.1240324
_cons	3.8019876	1.659948	2.29	0.023	0.5397013	7.06427397
sigma_u	4.7975454					
sigma_e	3.5422688					
rho	.64718171	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u_i=0: F(26, 180) = 9.76 Prob > F = 0.0000

المصدر: مخرجات STATA17

الملحق رقم (21): نتائج تقدير نموذج ذو الآثار العشوائية الخاص بالنموذج العائد على حقوق

الملكية

```

Random-effects GLS regression
Group variable: II
Number of obs   =      216
Number of groups =       27

R-squared:
  Within = 0.0693
  Between = 0.1450
  Overall = 0.1156
Obs per group:
  min =      8
  avg =     8.0
  max =      8

corr(u_i, X) = 0 (assumed)
Wald chi2(9) = 17.34
Prob > chi2 = 0.0436

```

ROE	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
Brdsize	-.5858941	.3617905	-1.62	0.105	-1.294991	.1232023
IND	-.6325074	.2743292	-2.31	0.021	-1.170183	-.0948321
OwnCon	-.0294133	.0279261	-1.05	0.292	-.0841475	.025321
NAC	-.1904069	.4384467	-0.43	0.664	-1.049747	.6689328
NACM	-.024821	.1421666	-0.17	0.861	-.3034624	.2538204
CAR	.000739	.0744687	0.01	0.992	-.145217	.1466951
Duality	.1088547	.1430107	0.76	0.447	-.1714412	.3891506
AGE	-.0902257	.1478864	-0.61	0.542	-.3800777	.1996264
BSize	.5570821	.552003	1.01	0.313	-.5248239	1.638988
_cons	15.43564	5.229554	2.95	0.003	5.185901	25.68538
sigma_u	3.9973371					
sigma_e	3.4509754					
rho	.57296117	(fraction of variance due to u_i)				

المصدر: مخرجات STATA17

الملاحق رقم (22): اختبار هوسمان على نموذج العائد على الأصول

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	5.375754	9	0.0008

المصدر: مخرجات STATA17

الملاحق رقم (23): اختبار هوسمان على نموذج العائد على حقوق الملكية

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	4.869264	9	0.0077

المصدر: مخرجات STATA17

الملاحق رقم (24): اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية الخاص بالنموذج العائد على الأصول

Residual Cross-Section Dependence Test

Null hypothesis: No cross-section dependence (correlation) in residuals

Equation: Untitled

Periods included: 8

Cross-sections included: 27

Total panel observations: 216

Note: non-zero cross-section means detected in data

Cross-section means were removed during computation of correlations

Test	Statistic	d.f.	Prob.
Breusch-Pagan LM	741.3499	351	0.0000
Pesaran scaled LM	14.73281		0.0000
Pesaran CD	11.96237		0.0000

المصدر: مخرجات EVIEWS 13

الملحق رقم (25): اختبار الارتباط بين الوحدات المقطعية الخاص بالنموذج العائد على حقوق الملكية

Residual Cross-Section Dependence Test
 Null hypothesis: No cross-section dependence (correlation) in residuals
 Equation: Untitled
 Periods included: 8
 Cross-sections included: 27
 Total panel observations: 216
 Note: non-zero cross-section means detected in data
 Cross-section means were removed during computation of correlations

Test	Statistic	d.f.	Prob.
Breusch-Pagan LM	739.6798	351	0.0000
Pesaran scaled LM	14.66977		0.0000
Pesaran CD	11.94402		0.0000

المصدر: مخرجات 13 EViews

الملحق رقم (26): اختبار وولدريدج لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على الأصول

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
 H0: no first order autocorrelation
 F(1, 26) = 0.198
 Prob > F = 0.2076

المصدر: مخرجات 17 STATA

الملحق رقم (27): اختبار وولد المعدل لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على الأصول

Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
 in fixed effect regression model
 H0: $\sigma(i)^2 = \sigma^2$ for all i
 chi2 (27) = 1.4875
 Prob>chi2 = 0.8653

المصدر: مخرجات 17 STATA

الملحق رقم (28): اختبار وولدريدج لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على حقوق الملكية

```
Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first order autocorrelation
      F( 1,      26) =      0.974
      Prob > F =      0.3871
```

المصدر: مخرجات STATA 17

الملحق رقم (29): اختبار وولد المعدل لتحديد المشكلة القياسية الخاصة بنموذج العائد على حقوق الملكية

```
Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model

H0: sigma(i)^2 = sigma^2 for all i

chi2 (27) =      2.8832
Prob>chi2 =      0.4868
```

المصدر: مخرجات STATA 17