https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.2.20

تقييم حوكمة المصارف الحكومية العراقية على وفق دليل الحوكمة المؤسسية دراسة حالة المصرف الصناعي العراقي

الباحثة: غصون جبار الكناني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد
Ghusoon.Hasan1203@coadec.uobaghdad.edu.iq

أ.د. سناء عبدالرحيم سعيد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد
sanaaubadi@gmail.com

المستخلص:

تتمثل مشكلة تقييم حوكمة الشركات في المصارف الحكومية في عدم وجود معيار يتم من خلاله اتمام العملية. لذلك تم تقديم هذا البحث والذي يهدف الى تصميم نظام تقييم حوكمة الشركات على وفق دليل الحوكمة المؤسسية الصادر من قبل البنك المركزي العراقي/دراسة حالة في المصرف الصناعي. اعتمد اسلوب البحث على المقابلات، اذ تم جمع البيانات المتعلقة بتطبيق دليل الحوكمة المؤسسية في المصرف الصناعي، من خلال اعداد قائمة فحص تضمنت المواد الخمسة الخاصة بالمصارف التجارية (تم استبعاد القسم الثالث من الدليل كونه يخص المصارف الاسلامية وهي خارج نطاق البحث الحالي). تضمنت قائمة الفحص خمسة اقسام وكل قسم تم تقسيمه على حسب المواد والفقرات المذكورة في الدليل. تم ملء قائمة الفحص باعتبارها الاداة الرئيسة في البحث من قبل الباحثين للحصول على البيانات الاولية اللازمة، وتطلب ذلك اجراء مقابلات مع كافة الموظفين المعنيين بتطبيق حوكمة الشركات في المصرف الصناعي من اعضاء مجالس الادارة والادارة التنفيذية. وتم استعمال الوسائل الاحصائية التي تناسبت مع قائمة الفحص المستخدمة في البحث والتي اعتمدت على جمع اعداد الاجابات على قائمة الفحص التي تضمنت (الامتثال، وعدم الامتثال)، واستخراج النسبة المئوية لها بتقسيم الجزء على الكل على مستوى فقرات مواد الدليل وعلى مستوى اقسام الدليل وعلى مستوى وزن القسم من الدليل ككل.

بينت النتائج ان المصرف حصل على نسب جيدة لتطبيق الدليل بشكل عام في القسم الثاني والرابع والخامس والسادس من الدليل والخاصة بمجلس الادارة واللجان والادارة التنفيذية مع مراعاة اللوائح الداخلية وتوجهات الادارة فيه كمصرف حكومي خاضع لقانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وكذلك كونه خاضع لقانون المصارف رقم (94) لسنة 2004. واوصت الباحثتين لأجل النهوض بالواقع المصرفي في العراق ينبغي ان لا يكون تطبيق الدليل فقط لغرض تنفيذ التوجيهات والقوانين، وانما يفضل ان يؤخذ بنظر الاعتبار ان تطبيقه بالشكل السليم سيؤدي الى تحسين مستمر في جميع مجالات العمل المصرفي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، تقييم حوكمة الشركات، دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف.

Evaluating the governance of Iraqi government banks according to the Corporate Governance guide for banks Case study of the Industrial Bank of Iraq

Researcher: Ghusoon Jabbar Al-Kinani
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Prof. Dr. Sana'a A. Saeed
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The problem of evaluating corporate governance in government banks is the absence of a standard by which the process is completed. Therefore, this research aims

to design a corporate governance assessment system according to the Corporate Governance Guide issued by the Central Bank of Iraq-Industrial Bank as a case study. The research method was based on interviews, as data related to the application of the corporate governance guide in the Industrial Bank were collected by preparing a checklist. This checklist included the five articles of commercial banks (the third section of the guide was excluded as it pertains to Islamic banks and is outside the scope of the current research). It also included five sections, and each section was divided according to the articles and paragraphs mentioned in the guide. The checklist was completed by the two researchers as the main tool in the research to obtain the necessary preliminary data. This required interviews with all employees concerned with the application of corporate governance in the Industrial Bank, members of the boards of directors and executive management. Statistical methods used in this study corresponded to the checklist used in the research, which relied on collecting the answers on the checklist that included (compliance, non-compliance), and extracting the percentage of it by dividing the part by the whole at the following levels: the paragraphs of the guide, sections of the guide and the weight of the section of the guide as a whole.

The results showed that the bank obtained good rates for the application of the guide in general in the second, fourth, fifth and sixth sections of the guide, which are related to the board of directors, committees and executive management, taking into account the internal regulations and management directions in it as a government bank subject to the Companies Law No. (22) of 1997, as well as being subject to the Banking Law No. (94) for the year 2004. The two researchers recommended to advance the banking reality in Iraq that the application of the guide should not be only for the purpose of implementing directives and laws, but it is preferable to take into account that its proper application will lead to continuous improvement in all areas of banking work.

Keywords: corporate governance, corporate governance assessment, corporate governance guide for banks.

1. المقدمة:

أصبح تقييم حوكمة الشركات أمرًا مطلوبًا من قبل العديد من الأفراد والمنظمات مثل المستثمرين والحكومات والشركات. اذ تعود بدايات حوكمة الشركات كفكر اداري الى ما بعد الازمة المالية العالمية في اعقاب سقوط وول ستريت عام 1929 وجاءت البدايات على يد Berle and Means في كتابهما (الشركة الحديثة والملكية الخاصة) عام 1933 والذي يعتبر الأساس النظري في حوكمة الشركات. ومن ثم ظهرت اعمال Fama and Jensen في عام 1983 التي قادت الى التوجه نحو الفصل بين الملكية والادارة من خلال نظرية الوكالة التي نشأت من تشتت ملكية الأسهم مما أدى إلى عدم قدرة المالكين على مراقبة المدراء بفاعلية من أجل ضمان عوائد كافية على استثماراتهم وتقليل سيطرة المدراء على استغلال اموال المالكين من خلال التخصيصات الادارية. لذلك أصبح من الضروري وجود آلية للتخفيف من مشاكل الوكالة وكيفية الحد من قيام المدراء بانتهاز الفرص لمصلحتهم. ان تقييم تطبيق حوكمة الشركات يمكن اصحاب المصلحة من الحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة عن واقع مؤسساتهم وبالتالي سيؤدي ذلك الى تمكنهم

من تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تصحيح مسار اداء الافراد العاملين والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الاهداف الاقتصادية سواء كانت خدمية أو ربحية والتي تم وضعها من قبل المؤسسات نفسها.

يعد قياس حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية على وفق دليل الحوكمة المؤسسية المعد من قبل البنك المركزي العراقي فكرة جديدة والتي يمكن الاستفادة منها في مجال العمل المصرفي لكونه مجال تتزايد فيه الاهمية الاستثمارية ومفصل مهم في اقتصاد الدول التي يعتمد اقتصادها على مصدر واحد للدخل مثل العراق الذي يعتمد على مقدار صادراته من النفط فقط كمحرك للاقتصاد الوطني.

ولغرض بيان منهجية البحث فقد تم استعراض المراجع الادبية التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات وتعريفها ونظم حوكمة الشركات من حيث الاهمية والاهداف والمحددات. وتم استعراض مشكلة البحث واهميته والهدف منه، كذلك مجتمع البحث وعينته وادوات البحث التي جاءت من خلال استخدام دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف بكافة اقسامه مع استبعاد القسم الخاص بالمصارف الاسلامية كونها خارج نطاق البحث وعرض النتائج التي تم التوصل اليها وبيان اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

2. المراجع الادبية:

2-1. مفهوم حوكمة الشركات: أدت فكرة الفصل بين الملكية (المساهمين) والسيطرة (الإدارة) وأهميتها بالنسبة لقيمة الشركة وقراراتها والذي جعل من الضروري وضع آليات للرقابة الإدارية إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات الذي جذب اهتمامًا كبيرًا بين الباحثين الأكاديميين، خاصة نتيجة بعض الفضائح المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة (López et al., 2019: 1).

فقد تم ذكر حوكمة الشركات في التسعينيات، مع تقارير Cadbury في عام 1992، وتقرير Greenbury في عام 1995، وتقرير Hampel في عام 1998. وفي عام 1999، نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لأول مرة، مبادئ حوكمة الشركات مع المعايير الرئيسية للتعامل: أدوار ومسؤوليات المساهمين ومجالس الإدارة والإفصاح الدقيق عن المعلومات في الوقت المناسب (Nguyen et al., 2020: 3). ولكون حوكمة الشركات (Corporate Governance) هو مفهوم ناشئ عن نظرية الوكالة، من أجل المزامنة بين المالك ومصالح الإدارة (Dharmastuti & Wahyudi, 2013: 132).

فقد أشار (Rezaee, 2007:11) الى أن حوكمة الشركات تخلق توازناً مناسباً لتقاسم السلطة بحيث:

أ. يوفر ديمقراطية المساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بحرية (على سبيل المثال، نظام تصويت الأغلبية).

ب. تمكين مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية والإشراف والتشاور مع الإدارة دون إدارة دقيقة.

ج. يمكّن الإدارة من إدارة الشركة.

قد يتغير مصطلح الحوكمة "كدلالة" بالتغييرات في السياق. فمن منظور تنظيمي، يتمثل نظام الحوكمة في الإطار القانوني، والمؤسسات الحاكمة، إلى جانب متطلبات الإفصاح التي تؤثر على طريقة إدارة المؤسسات، وعدم إغفال السوق المالية، التي تملي سلوك المنظمات. فأي شركة

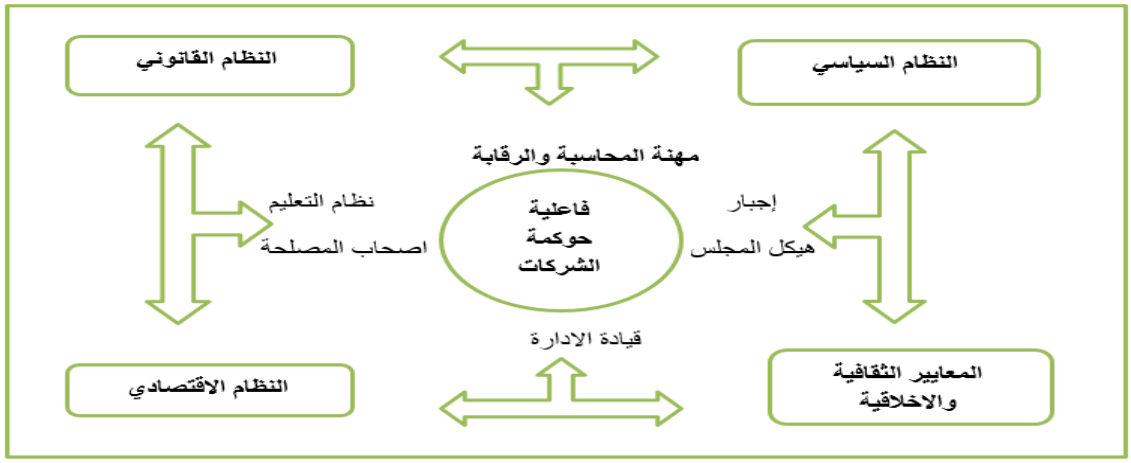
ليست أكثر من مجموعة اتفاقيات متفق عليها تنظم التدفقات النقدية والمادية التي تولدها. في مثل هذا السياق، يمكن أن تتحول الحوكمة إلى علاقة سلطة بين الهيئات الحاكمة وأولئك الذين تحكمهم. يتم تعيين هذه الهيئات الرئاسية لوضع برامج وسياسات اقتصادية، يحق لها تعزيز التنمية الاقتصادية والنمو. حتى الآن، لا تزال الحوكمة مفهومًا واسعًا، يشير إلى كل من الآليات الداخلية والخارجية للتنظيم، ومرتبطًا بهدف محدد (Naciri, 2008: 2).

2-2. تعريف حوكمة الشركات: تجدر الاشارة الى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل (سليمان، 2009: 17).

إذ لا يمكن تحقيق رؤية تحسين حوكمة الشركات بالكامل إلا إذا عملت جميع الأطراف ذات الصلة مثل الحكومة والأوساط الأكاديمية ومراجعي الحسابات الخارجيين والمنظمات غير الحكومية والجامعات معًا لإزالة هذه العقبات من أجل تحقيق إطار جيد لحوكمة الشركات في الدولة (Larbsh, 2010: II). الشكل (1) يوضح الاطراف ذات الصلة التي يجب أن تتفاعل من اجل تحقيق حوكمة شركات جيدة.

لقد ظهر مصطلح حوكمة الشركات في الاستخدام الشائع في السبعينيات، في الولايات المتحدة، في منتصف فضيحة ووترغيت، عندما تم الكشف عن تورط الشركات الأمريكية في السياسة الأمريكية، من خلال تقديم مساهمات لمختلف العلاقات السياسية (Achim et al., 2016: 458).

يذكر (Iriyadi et al., 2020: 221) أن الحوكمة الجيدة للشركات هي مجموعة من اللوائح التي تحكم العلاقة بين المساهمين وإدارة الشركة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الآخرين فيما يتعلق بالحقوق والالتزامات في السيطرة على الشركة.



الشكل (1): العوامل الرئيسة الفاعلة في تطبيق حوكمة الشركات

Source: Larbsh, Mansor M., (2010), An Evaluation of Corporate Governance Practice in Libya: Stakeholder's Perspectives, http://irep.ntu.ac.uk/id,p243.

ويصف (Al-haddad & Wittington, 2019: 3) حوكمة الشركات بأنها "نظام مراقبة حيوي لضمان جودة عملية إعداد التقارير المالية".

كما تعرف حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها" (Elbardan & Kholeif, 2017: 2).

2-3. نظم تقييم حوكمة الشركات، الأهمية، الاهداف والمحددات:

2-3-1. نظم تقييم حوكمة الشركات: ان إطار عمل حوكمة الشركات الجيد يعتمد على عوامل داخلية وخارجية فعالة مثل النظام القانوني الكامل، والاقتصاد النامي، وأعضاء مجلس الإدارة الفعالين، المرتبطين بالأنظمة السياسية والتعليمية الداعمة، والثقافة والأعراف الاجتماعية (Larbsh, 2010: II). وعلى وفق المفهوم الذي طرحه (Augustine & Olufem, 2018: 63) على اعتبار ان حوكمة الشركات هي تنظيم العلاقة بين المالكين (المساهمين) والمدراء (الوكلاء) في الرقابة على الشركة. سيكون نظام حوكمة الشركات الجيد قادرًا على معالجة تضارب المصالح بين (المساهمين) ومدراء (وكلاء) الشركة وحل المشكلات بشكل ودي.

وقد قسم (Jones & Pollitt, 2002) المؤثرين في اخلاقيات العمل وحوكمة الشركات إلى نوعين: النوع (أ) والنوع (ب)، فالمؤثرون من النوع (أ) هم أولئك الذين لديهم القدرة على جعل القضايا مشكلة ولديهم استباقية في بدء النقاش، من بينهم (المنظمات غير الحكومية، الاعلام، الاوساط الشعبية، السياسة)، أما المؤثرين من النوع (ب) هم أولئك الذين نادرًا ما يبدؤون المناقشات ولكنهم مجبرون على الرد على المناقشات التي بدأها المؤثرون من النوع (أ)، ومن بينهم (السلطة التنفيذية الحكومية، المؤسسات الدولية، المنظمين، اصحاب المهن، محللو الاستثمار، مؤسسات الاستثمار، الشركات، أصحاب المصالح التجارية غير المالية) (Jones & Pollitt, 2003: 2-3).

وبشكل عام، تشتمل أنظمة تقييم حوكمة الشركات على أربع سمات مشتركة على النحو التالي (Li, 2018: 441):

أ. تتكون أنظمة التقييم من سلسلة من المؤشرات التفصيلية ويحتوي كل نظام تقييم على ثلاثة عوامل وهي حقوق المساهمين وهيكل مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات.

ب. من بين جميع أنظمة التقييم، فإن خصائص التسجيل هي نفسها. النتيجة المنخفضة تعني ضعف مستوى حوكمة الشركات، والعكس صحيح، ومع ذلك، هناك نوعان من الاستثناءات، **الاول:** نظام تقييم وكالات التصنيف الائتماني الهندي Indian Credit Rating Agencies (ICRA)، والذي يستخدم طريقة تسجيل النتائج المعاكسة، حيث يمثل تصنيف حوكمة الشركات CGR1 أفضل حالة حوكمة الشركات وCGR6 هو الأسوأ. **الاستثناء الثاني:** تحليل مخاطر الحوكمة في بنك الاستثمار الروسي (Brunswick Warburg)، والذي يتم حسابه في شكل درجات العقوبة (النتيجة الأعلى تعني مخاطر أكبر للحوكمة).

ج. تستخدم معظم أنظمة التقييم تصنيفات مرجحة، وتعطي أوزانًا مختلفة وفقًا لدرجة أهمية العامل، ثم تحسب درجة تقييم حوكمة الشركات.

د. طرق الحصول على المعلومات التي تحتاجها التقييمات هي نفسها، والتي تأتي بشكل أساسي من المعلومات العامة والمتاحة من خلال المقابلات مع الموظفين الرئيسيين في الشركات.

2-3-2. أهمية تقييم حوكمة الشركات: بدأ تقييم حوكمة الشركات من خلال تحليل أداء مجلس الإدارة الذي اقترحه جاكسون مارتيندل في عام 1950. وبعد ذلك بوقت قصير، قدمت المنظمات التجارية العديد من أنظمة التقييم. كان أول بحث موحد لتقييم حوكمة الشركات عبارة عن

برنامج لتقييم مجالس الإدارة، صممه اتحاد المستثمر المؤسسي الأمريكي في عام 1952 (Li, 2018: 440).

تتمثل إحدى المشكلات الرئيسة في قياس أداء الحوكمة في عدم وجود منهجية مقبولة من الجميع (Lazarides & Drimpetas, 2011: 6). وكعامل أساسي في حوكمة الشركات، تؤثر حوكمة مجلس الإدارة على سلوكيات المديرين ومستوى الإفصاح عن المعلومات وآلية حوكمة أصحاب المصلحة وآلية حوكمة لجنة الإشراف بشكل مباشر. وفي الوقت نفسه، بصفتها وكالة لمجلس الإدارة، يؤثر مستوى حوكمة الإدارة العليا أيضًا على سلوكيات وأداء حوكمة مجلس الإدارة، خاصة في شركة يسيطر عليها المدراء (Weian & Yuejun, 2007: 8).

يعد تقييم حوكمة الشركات واتخاذ القرارات بشأن طريقة تحسينها من المهام المعقدة التي يجب حلها، لأنها مرتبطة بأطراف عدة، فهي تؤدي الى الاتي (Cosma et al., 2017: 2):

أ. يسمح تقييم الحوكمة الجيد لأصحاب المصلحة باتخاذ قرارات استثمارية أكثر دقة، خاصة للمستثمرين من المؤسسات.

ب. يعمل على التخفيف من مشاكل الوكالة بين المديرين والمساهمين.

ج. تقليل تضارب المصالح بين مساهمي الأقلية وأغلبية المساهمين أو بين أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين.

د. يعتبر التقييم من خلال تسجيل جودة حوكمة الشركات مهمًا بشكل خاص في تقييم كفاية رأس المال من قبل المالكين.

2-3-3. اهداف انظمة تقييم حوكمة الشركات: تتناول حوكمة الشركات إشراف مجلس الإدارة على الإدارة العليا للتأكد من أن اتخاذ القرار داخل الشركة يتماشى مع أهداف الشركة ومساهميها (Iqbal, 2018: 8) ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية لأنظمة تقييم حوكمة الشركات The Corporate Governance Evaluation System (CGES) في جانبين (Huang et al., 2019: 2):

أ. دعم الشركات المدرجة لتحديد أوجه القصور فيها وإجراء التحسينات المرتبطة بها.

ب. زيادة ثقة المستثمرين الخارجيين.

ولكي نكون أكثر تحديدًا، تتمثل أهداف نظام التقييم في تكوين ثقافة متابعة الحوكمة الفائقة للشركات بين فرق الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة، وتوجيه تطورات الأعمال المستدامة للشركات، والامتثال للمعايير الدولية، وبالتالي تحسين الكفاءة والسمعة العامة لسوق الأوراق المالية.

2-3-4. محددات تقييم حوكمة الشركات: على الرغم من الاعتراف على نطاق واسع بتقييم الحوكمة لا تزال اليوم تتأثر بعدة محددات ومنها (Cosma et al., 2017: 3):

أ. لا تأخذ ادوات تقييم الحوكمة الجوانب السلوكية للمدراء والجوانب الابداعية وتأثير الثقافة على جودة الحوكمة فضلاً عن مستوى الصراعات التي غالباً ما تكون غير فعلية، وهذا يعني أن عملية تقييم الحوكمة ماتزال تقليدية.

ب. أن ادوات تقييم الحوكمة تستند الى التحليل المنطقي بينما قد تواجه المنظمات ظروفاً استثنائية غير مدرجة ضمن معايير تقييم الحوكمة وبالتالي هناك ضرورة لأن تكون ادوات تقييم الحوكمة أكثر مرونة.

ج. ان اوزان التقييم تختلف من منظمة الى اخرى، ويجب أن يتم تغيير الأوزان حسب طبيعة عمل المنظمة بهدف اعطاء دقة بالتقييم ويكون أكثر واقعية وبالتالي ستكون القرارات المتخذة في ضوء التقييم أكثر دقة.

د. قد تؤثر الصفات الشخصية لمقيمي الحوكمة على دقة النتائج أو قد تقدم المنظمة عروضاً مغرية للمقيم إذا ما تم تقييم المنظمة بشكل جيد وهكذا ينعكس سلباً في النتائج النهائية للتقييم.

3. المنهجية:

3-1. مشكلة البحث: هناك جدل كبير في الاوساط الاقتصادية والمحاسبية وما زال فيما يتعلق بممارسة منظمات الأعمال لتطبيق حوكمة الشركات، وقد أُجريت العديد من الدراسات حول موضوع حوكمة الشركات في بيئات مختلفة، وبالرغم من ذلك يوجد نقص في المراجع التي تناولت تأثير تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية العراقية. لذلك تتمثل مشكلة تقييم حوكمة الشركات في المصارف العراقية في عدم اعتمادها على نظام تقييم يساعد على تحديد مواطن القوة والضعف فيها.

الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى أمكانية أن تصبح المصارف ذات قوة مؤثرة في المستقبل للعديد من المجالات الاقتصادية وخلق القدرة على مواكبة التطورات الاقتصادية المحلية والدولية، ولاسيما ما يتصل بالمجالات الاستثمارية كونها هي المحرك الاول لها ولارتباطها الوثيق بتأمين اقتصاد البلد. وهل يمكن بناء نظام لتقييم الحوكمة المؤسسية في المصارف العراقية وبما يتلاءم مع الانظمة والتشريعات التي تحدد العمل المصرفي في العراق بما يحافظ على مصالح جميع اصحاب المصلحة.

3-2. اهمية البحث: تنبثق اهمية البحث من الآتي:

أ. السعي لبيان مدى تطبيق المصرف الصناعي العراقي لدليل الحوكمة المؤسسية والمعد من قبل البنك المركزي العراقي.

ب. اهمية تصميم نظام تقييم لتطبيق حوكمة الشركات في المصارف العراقية ويتضمن كافة المجالات التي يجب تطوير عملها على وفق الاهمية النسبية لكل مجال ولكل بعد وفي ضوء فقرات دليل الحوكمة المؤسسية.

ج. توفر نتائج التقييم معلومات عن نقاط القوة والضعف في المصارف من اجل تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف.

3-3. اهداف البحث: يسعى هذا البحث لتوضيح الجانب المفاهيمي لحوكمة الشركات في المصرف الصناعي الحكومي، كما إنه يهدف الى:

أ. تصميم وبناء نظام تقييم حوكمة شركات خاص بالبيئة العراقية لتحسين وتطوير عمل المصارف العراقية وعلى وفق دليل الحوكمة المؤسسية المعد من قبل البنك المركزي.

ب. تشخيص مدى اهتمام المصارف العراقية بتطبيق نظام حوكمة الشركات فيها واعتباره نظام ملزم التطبيق من اجل تحسين واقع العمل فيها.

ج. التوصل الى نتائج التقييم وفقاً للنظام المقترح.

د. تقديم التوصيات اللازمة لغرض تطوير العمل في القطاع المصرفي من خلال تعزيز نقاط القوة وتلافي مواطن الضعف المشخصة في عملية التقييم.

4-3. مجتمع البحث والعينة Study population and sample: يتمثل مجتمع البحث بالمصارف الحكومية العراقية وهي (الرافدين، الرشيد، العقاري، الصناعي، الزراعي، العراقي للتجارة TBI)، أما عينة البحث فقد تمثلت بالمصرف الصناعي الزراعي الذي تأسس عام 1935 ثم استقل كمصرف صناعي تنموي عام 1946 من اجل تنمية وتطوير قطاع الصناعة الوطني في العراق من خلال دعم القطاعين الخاص والمختلط حيث ساهم المصرف في تأسيس العديد من الشركات الصناعية التي شكلت هيكل الصناعة الوطنية للقطاع الصناعي المختلط كونه قطاع حيوي وله اهمية في تطوير الاقتصاد الوطني. ويمارس المصرف لتحقيق اهدافه وفقاً لأحكام قانون رقم (22) لسنة 1997 المعدل.

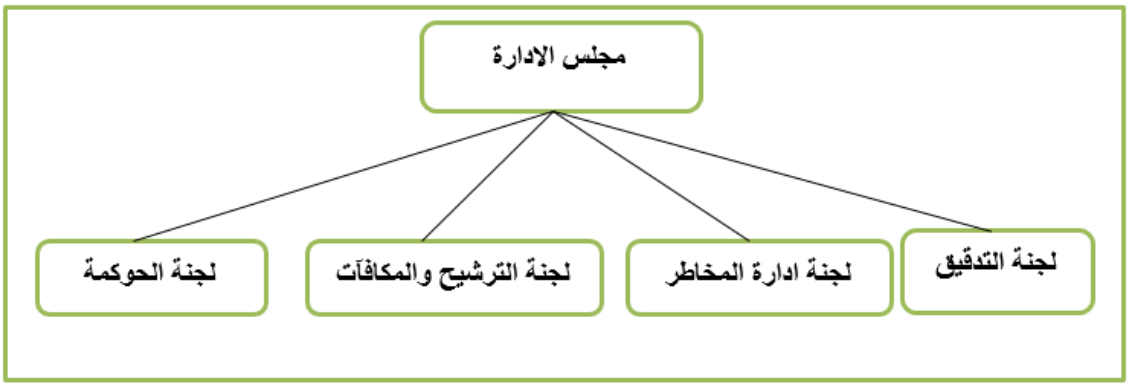
5-3. نبذة عن المصرف الصناعي الحكومي:

1-5-3. مجلس الادارة: يتولى مجلس ادارة المصرف رسم ووضع السياسات والخطط الادارية والمالية والتنظيمية والفنية اللازمة لسير نشاط المصرف وتحقيق اهدافه والاشراف ومتابعة تنفيذها ويمارس جميع الحقوق والصلاحيات المتعلقة بذلك وله ان يخول المدير العام ما يراه مناسبا من الصلاحيات. يتكون المجلس من المدير العام رئيسا وثمانية اعضاء تجري تسميتهم كأربعة اعضاء يختارهم الوزير من بين رؤساء الاقسام في المصرف من ذوي الخبرة والاختصاص في الامور المتعلقة بنشاطه. وعضوان ينتخبان من منتسبي المصرف. وعضوان من ذوي الخبرة والاختصاص يختارهم الوزير من خارج المصرف وبمصادقة هيئة الرأي. ويكون لمجلس الادارة ثلاثة اعضاء احتياط ينتخب المنتسبون أحدهم ويعين الوزير العضوين الاخرين. يجتمع المجلس مرة واحدة في الشهر بدعوة من رئيسه. ويجوز عقد اجتماع استثنائي للمجلس بدعوة من رئيسه او بناءً على طلب تحريري مسبب يقدم من عضوين من اعضائه. اقرار الموازنات التخطيطية السنوية والملاك قبل حلول السنة المالية بمدة مناسبة. والمصادقة على الحسابات الختامية والميزانية العامة للمصرف.

2-5-3. ادارة المصرف:

1. **المدير العام:** يدير المصرف مدير عام من ذوي الخبرة والاختصاص ويحمل شهادة جامعية اولية في الاقل يعين بقرار من مجلس الوزراء وهو الرئيس الاعلى للمصرف ويقوم بجميع الاعمال اللازمة لإدارة المصرف وتسيير نشاطه وفق الصلاحيات الممنوحة له من المجلس.
2. **تشكيلات الادارة العامة للمصرف:** يتكون المصرف من القسم الاداري، قسم الاحصاء والبحوث، القسم القانوني، قسم الائتمان المصرفي، قسم المعلومات الائتمانية، قسم الاستثمار، القسم المالي، قسم الرقابة الداخلية.
3. **الجهات المرتبطة بالمدير العام مباشرة:** وهي المستشارون والخبراء، ومعاونو المدير العام، وقسم الرقابة الداخلية، وسكرتارية مجلس الادارة، ومكتب المدير العام (سكرتارية المدير العام، وحدة المتابعة، وحدة الحاسبة).
4. **هيكل الحوكمة المؤسسية في المصرف الصناعي:** يتكون هيكل الحوكمة المؤسسية من اللجان الاتية والتي يتم تعيينها من قبل مجلس الادارة والادارة التنفيذية في المصرف، (دليل الحوكمة المؤسسية للمصرف، ص24 وص26):

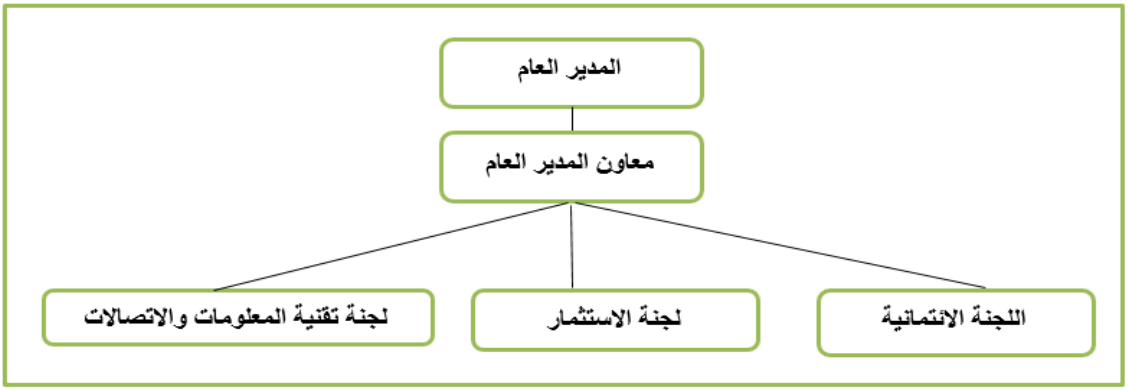
أ. اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة هي لجنة التدقيق ولجنة ادارة المخاطر ولجنة الترشيح والمكافآت ولجنة الحوكمة، الشكل (2) يبين الهيكل التنظيمي للجان المنبثقة عن مجلس الادارة في المصرف.



الشكل (2): الهيكل التنظيمي للجان المنبثقة عن مجلس الادارة للمصرف الصناعي

المصدر: دليل الحوكمة المؤسسية للمصرف الصناعي، ص 24.

ب.اللجان المنبثقة عن الادارة التنفيذية والتي تكون تابعة الى المدير العام هي اللجنة الائتمانية ولجنة الاستثمار ولجنة تقنية المعلومات والاتصالات، الشكل (3) يبين اللجان المنبثقة عن الادارة التنفيذية في المصرف الصناعي.



الشكل (3): يبين الشكل التنظيمي للجان المنبثقة عن الادارة التنفيذية للمصرف الصناعي.

المصدر: دليل الحوكمة المؤسسية للمصرف الصناعي، ص 26.

3-6. ادوات البحث والوسائل الاحصائية المتبعة: تم استخدام دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف المعد من قبل البنك المركزي العراقي والمتاح على الموقع الرسمي للبنك.

ولغرض بيان مدى تطبيق الدليل في المصرف تم اعداد قائمة فحص تتضمن الاقسام المدرجة في الدليل وجميع فقرات المواد التابعة لكل قسم من اقسام الدليل وهذه الاقسام هي (القسم الاول يتضمن الإطار العام للدليل، القسم الثاني يتضمن مجلس الادارة، القسم الثالث يخص المصارف الاسلامية وقد تم تسكينه لكونها خارج نطاق بحثنا، القسم الرابع يتضمن اللجان، القسم الخامس يتضمن الادارة التنفيذية، القسم السادس يتضمن التشكيلات الاساسية لتحقيق الرقابة والافصاح والشفافية).

تكونت قائمة الفحص من فقرات المواد الخاصة بكل قسم وكانت الاجابة على هذه الفقرات من قبل الباحث لبيان الامتثال أو عدم الامتثال (نعم، لا) وذلك من خلال اجراء المقابلات الميدانية مع الموظفين المعنيين في المصرف واخذ الملاحظات المبررة سواء كانت الاجابة نعم أو لا.

تم اعطاء الاوزان لإقسام الدليل حسب تعليمات موظفي دائرة مراقبة الصيرفة في البنك المركزي العراقي فقد كان وزن تطبيق القسم الأول من الدليل والخاص بالإطار العام للدليل (10%)، وكان

وزن القسم الثاني والمتمثل بمجلس الادارة والرابع والخاص باللجان (40%)، ووزن القسم الخامس الخاص بالإدارة التنفيذية كان (20%)، في حين كان وزن القسم السادس والخاص بالتشكيلات الاساسية لتحقيق الرقابة والافصاح والشفافية (30%).

تم احتساب عدد الاجابات بـ (نعم) وعدد الاجابات بـ (لا)، تم احتساب نسبة الامتثال للإجابة بـ (بنعم) و(لا) ونسبة عدم الامتثال على مستوى فقرات المواد وعلى مستوى القسم وكذلك تم احتساب نسبة الامتثال وعدم الامتثال للأقسام ككل حسب الاوزان المعطاة من قبل البنك المركزي.

نسبة الامتثال حسب المادة = (عدد الاجابات (نعم) للمادة / عدد الاجابات الكلي للمادة) × 100

نسبة عدم الامتثال حسب المادة = (عدد الاجابات (لا) للمادة / عدد الاجابات الكلي للمادة) × 100

نسبة الامتثال حسب القسم = (عدد الاجابات (نعم) الكلي / عدد الاجابات الكلي للقسم) × 100

نسبة عدم الامتثال حسب القسم = (عدد الاجابات (لا) الكلي/ عدد الاجابات الكلي للقسم) × 100

نسبة الامتثال حسب وزن القسم من الدليل = نسبة الامتثال للقسم × وزن القسم من الدليل

نسبة عدم الامتثال حسب الوزن للقسم من الدليل = نسبة عدم الامتثال للقسم × وزن القسم من الدليل

7-3. النتائج والتحليل Result and Discussion:

الجدول (1): قائمة فحص نتائج تطبيق القسم الاول من دليل الحوكمة المؤسسية

القسم		المواد	الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ لا	على مستوى المادة		الوزن	على مستوى القسم	
					نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال		نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال
القسم الاول: الإطار العام للدليل	١	نطاق تطبيق الدليل	١	١	%٥٠	%٥٠	%١٠	٠,٥٠	٠,٥٠
	٢	دليل الحوكمة المؤسسية	٢	٢	%٥٠	%٥٠			
المجموع			٣	٣	%٥٠	%٥٠			

نسبة الامتثال على مستوى المادة (1) = (عدد الاجابات نعم للمادة (1) / عدد الاجابات الكلي للمادة (1)) ×100 = (2/1)×100=50%

نسبة عدم الامتثال على مستوى المادة (1) =

(عدد الاجابات لا للمادة (1) / عدد الاجابات الكلي للمادة (1)) × 100= (2/1) ×100 = 50%

نسبة الامتثال على مستوى المادة (2) =

(عدد الاجابات نعم للمادة (2) /عدد الاجابات الكلي للمادة (2)) × 100 = (4/2) ×100 = 50%

نسبة عدم الامتثال على مستوى المادة (2) =

(عدد الاجابات لا للمادة (2) / عدد الاجابات الكلي للمادة (2)) × 100= (4/2) ×100 = 50%

نسبة الامتثال على مستوى القسم (1) =

(عدد الاجابات نعم الكلي / عدد الاجابات الكلي للقسم) × 100= (6/3) ×100 = 50%

نسبة عدم الامتثال على مستوى القسم (1) =

(عدد الاجابات لا الكلي /عدد الاجابات الكلي للقسم) ×100= (6/3) × 100 = 50%

يوضح الجدول (1) ان القسم الاول من الدليل يتكون من مادتين اساسيتين وان نسبة الامتثال بلغت (50%) وهذا يعني أن هناك فجوة مقدارها (50%) تمثل عدم امتثال المصرف لمجموعة من الفقرات في الدليل. وأن هذه الفجوة هي نتيجة عدم استثناء الفروع الاجنبية من تطبيق

الدليل وذلك حسب القوانين التي يعمل بها المصرف. ولدى استفسار الباحثان عن ذلك تبين ان لا يوجد فروع اجنبية للمصرف.

الجدول (2): قائمة فحص نتائج تطبيق القسم الثاني والرابع من دليل الحوكمة المؤسسية

القسم		المواد	الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ لا	على مستوى المادة		الوزن	على مستوى القسم	
					نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال		نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال
القسم الثاني: مجلس الادارة	٣	تشكيل المجلس	٥	٣	٦٢,٥	٣٧,٥	%٤٠	٠,٨٥	٠,١٥
	٤	مؤهلات عضو المجلس	١٥	١	٠,٩٤	٠,٠٦			
	٥	اجتماعات المجلس	١٤	٢	٨٧,٥	١٢,٥			
	٦	مهام ومسؤوليات المجلس	٤٣	٧	٨٦	١٤			
	٧	مهام ومسؤوليات رئيس المجلس	٦	١	٨٥,٧١	١٤,٢٩			
	٨	اختيار وتعيين المدير المفوض	٣	١	٧٥	٢٥			
	٩	مهام ومسؤوليات أمين سر المجلس	١٢	٦	٦٦,٦٧	٣٣,٣٣			
القسم الرابع: اللجان	١٢	اللجان المنبثقة عن المجلس	٦٣	١١	٨٥,١٤	١٤,٨٦			
	١٣	اللجان المنبثقة عن الادارة التنفيذية	٢٠	٠	١٠٠	٠			
المجموع			١٨١	٣٢	٠,٨٥	٠,١٥			

يوضح الجدول (2) أن القسم الثاني والمتكون من سبع مواد اساسية والقسم الرابع المتكون من مادتين أساسيتين قد بلغت نسبة الامتثال لهما (85%) وأن نسبة عدم الامتثال (15%) وهي الفجوة الحاصلة وأن هذه الفجوة تعود الى القوانين واللوائح التي تحدد عمل المصارف الحكومية كونها خاضعة الى قانون الشركات رقم (22) لسنة (1997) المعدل وكذلك فهي خاضعة الى قانون المصارف رقم (94) لسنة (2004).

الجدول (3): قائمة فحص نتائج تطبيق القسم الخامس من دليل الحوكمة المؤسسية

القسم		المواد	الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ لا	على مستوى المادة		الوزن	على مستوى القسم	
					نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال		نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال
القسم الخامس: الادارة التنفيذية	١٤	ملاءمة اعضاء الادارة التنفيذية	٢٧	٣	٩٠	١٠	%٢٠	٠,٩٠	٠,١٠
	١٥	تضارب المصالح	١٠	١	٩٠,٩١	٩,٠٩			
المجموع			٣٧	٤	٩٠,٢٤	٩,٧٦			

يوضح الجدول (3) أن القسم الخامس من الدليل يتكون من مادتين اساسيتين وان نسبة الامتثال لهاتين المادتين في المصرف بلغت (90%) وهي اعلى نسبة حققها المصرف، وأن نسبة عدم الامتثال هي (0.10) مكونة فجوة سببها يعود الى الصلاحيات المعطاة للإدارة التنفيذية في المصرف وسلسلة المراجع التي يخضع لها المصارف الحكومية كونها تكون مرتبطة بثلاث جهات عليا وهي (وزارة المالية، البنك المركزي العراقي، ديوان الرقابة المالية) وأنها تعمل على تنفيذ التوجيهات والتعليمات المرسلة اليها من قبل هذه الجهات الثلاثة.

الجدول (4): قائمة فحص نتائج تطبيق القسم السادس من دليل الحوكمة المؤسسية

القسم		المواد	الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ لا	على مستوى المادة		الوزن	على مستوى القسم	
					نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال		نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال
القسم السادس: التشكيلات الاساسية	١٦	التدقيق الداخلي	٥	٤	٥٥,٥٦	٤٤,٤٤	%٣٠	٠,٨٢	٠,١٨
	١٨	علاقة المجلس بالمراقب الخارجي	٤	٠	١٠٠	٠			
	١٩	علاقة المجلس بإدارة المخاطر	١٢	٠	١٠٠	٠			
	٢٠	علاقة المجلس بإدارة الامتثال	٧	٠	١٠٠	٠			
	٢١	علاقة المجلس بإدارة مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب	٣	٠	١٠٠	٠			
	٢٢	علاقة المجلس بأصحاب المصالح	٢	٣	٤٠	٦٠			
	٢٣	الافصاح والشفافية	٧	٢	٧٧,٧٨	٢٢,٢٢			
المجموع			٤٠	٩	٠,٨٢	٠,١٨			

يوضح الجدول (4) ان القسم السادس من الدليل يتعلق بالتشكيلات الاساسية لتحقيق الرقابة والافصاح والشفافية والمتكون من ثمان مواد اساسية وكانت نسبة الامتثال (82%) في حين كانت نسبة عدم الامتثال هي (0.18) والتي تمثل فجوة في تطبيق الدليل وذلك يعود لعدة اسباب ومنها أن المصرف الصناعي تعود ملكيته الى وزارة المالية وهي جهة حكومية صرفة وهذا يعني انها لا ترتبط بوجود مساهمين كما هو الحال في المصارف الاهلية التجارية.

الجدول (5): النتائج النهائية لتطبيق دليل الحوكمة المؤسسية في المصرف الصناعي حسب الوزن المعطى لأقسام الدليل

القسم	الوزن	النسبة حسب الوزن	
		نسبة الامتثال	نسبة عدم الامتثال
القسم الاول	%10	0.05	0.05
القسم الثاني + القسم الرابع	%40	0.34	0.06
القسم الخامس	%20	0.18	0.02
القسم السادس	%30	0.24	0.06
المجموع		0.81	0.19

نسبة الامتثال حسب وزن القسم (1) من الدليل =

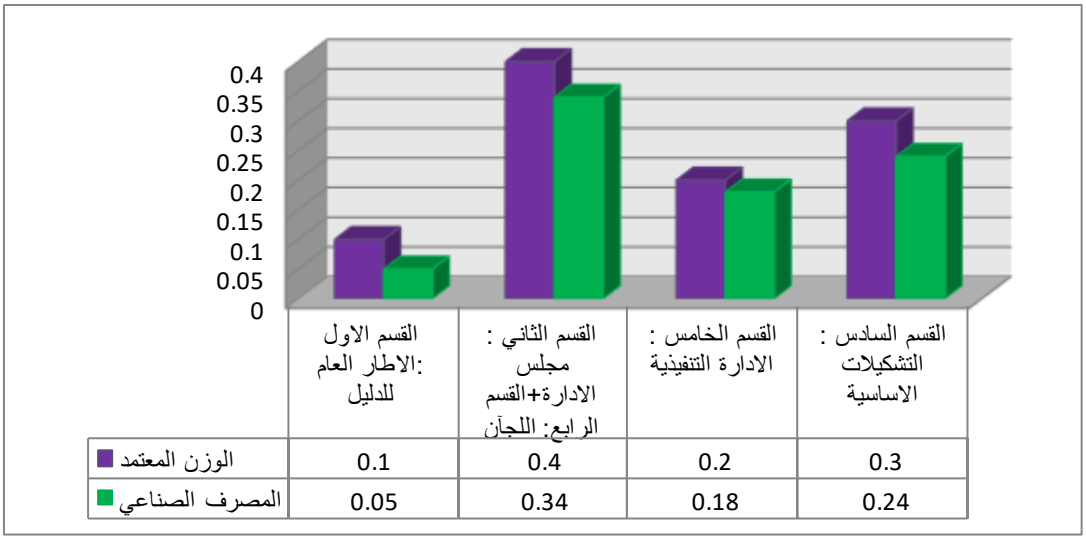
(نسبة الامتثال للقسم (1) × وزن القسم (1)) / 100 = 0.1×0.50 = 0.05

نسبة عدم الامتثال حسب وزن القسم (1) من الدليل =

(نسبة عدم الامتثال للقسم (1) × وزن القسم (1)) / 100 = 0.1 × 0.50 = 0.05

يظهر الجدول (5) ان المصرف الصناعي ممتثل بنسبة (81%) لمجمل التطبيق لفقرات مواد اقسام دليل الحوكمة المؤسسية وأن هناك فجوة بلغت نسبتها (19%) وهي فجوة ناتجة عن كون المصرف خاضع للقوانين والانظمة التي توجه عمل المصارف الحكومية وكذلك فأن المصرف لا يحتوي على مساهمين ومستثمرين كونه جهة حكومية وتابعة الى وزارة المالية ولكن هذا لا يحد من أهمية المصرف لاعتباره واحد من اقدم المصارف في العراق وعمل على تطبيق الدليل لغرض الوصول الى مصافي المصارف في دول العالم والتي انتهجت تطبيق حوكمة

الشركات لغرض الحد من الكثير من الممارسات التي تزعزع ثقة اصحاب المصلحة في عملها، وكذلك من اجل العمل على تحريك عجلة الاقتصاد في العراق.

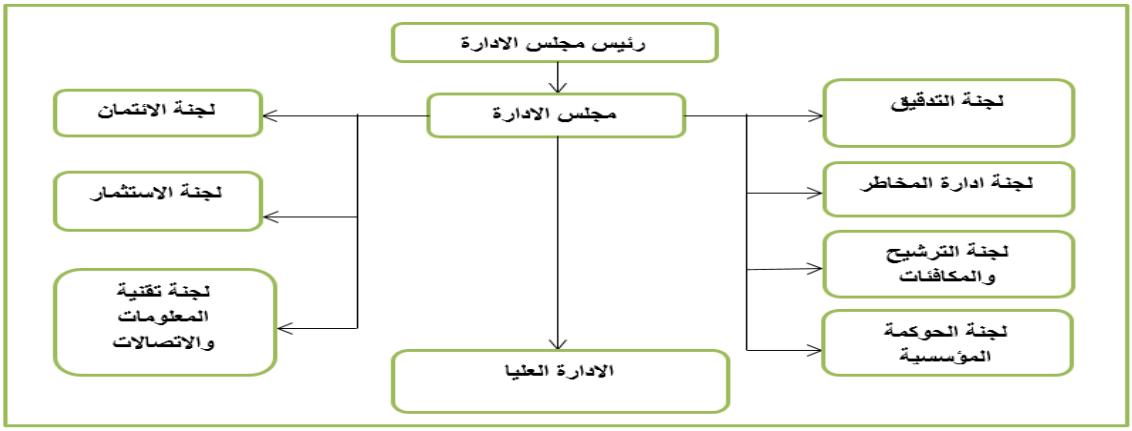


	القسم الاول :الاطار العام للدليل	القسم الثاني : مجلس الادارة+القسم الرابع: اللجآن	القسم الخامس : الادارة التنفيذية	القسم السادس : التشكيلات الاساسية
الوزن المعتمد	0.1	0.4	0.2	0.3
المصرف الصناعي	0.05	0.34	0.18	0.24

الشكل (4): يوضح نسب الامتثال على اساس كل قسم للمصرف الصناعي

الشكل (4) يوضح نسب الامتثال في المصرف الصناعي لكل قسم من اقسام الدليل وحسب الاوزان المبينة ازاء كل منها، حيث كانت نسبة القسم الاول (0.05) وكانت نسبة القسم الثاني والقسم الرابع (0.34) وكانت نسبة القسم الخامس (0.18)، في حين كانت نسبة القسم السادس (0.24).

وتضع الباحثتان نموذجاً مقترحاً" لتطوير عمل المصرف الصناعي وكما مبين في ادناه:



الشكل (5): النموذج المقترح لتطوير عمل المصرف الصناعي العراقي

إذ تقترح الباحثان من خلال النموذج ربط الاجزاء العاملة بتطبيق نظام الحوكمة في المصرف بمجلس الادارة ورئيس مجلس الادارة مما يساهم في متابعة العمل وجعله يصب في وتيره واحده لكون المصارف الحكومية خاضعة لقانون حوكمة الشركات التي تحتم أن يكون مدير المصرف هو رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي فيه.

4. الخلاصة: توصلت الباحثان من خلال نتائج تطبيق الدليل في المصرف الى مجموعة من الاستنتاجات ويمكن تلخيصها في الاتي:

أ. تشير نتائج تطبيق الدليل ان المصرف ممتثل ومطبق للقسم الاول بنسبة 50% والسبب في الفجوة الحاصلة هو عدم وجود فروع اجنبية لديه.

ب. اظهرت النتائج ان المصرف ممتثل بنسبة جيدة للقسم الثاني والرابع من الدليل وان الفجوة الحاصلة عائدة الى القوانين واللوائح التي تحدد عمل المصارف الحكومية كونها خاضعة الى قانون الشركات رقم (22) لسنة (1997) وقانون المصارف رقم (94) لسنة (2004).

ج. بينت النتائج ان المصرف ممتثل للقسم الخامس من الدليل وبنسبة عالية لكونه يطبق التعليمات الواردة من المراجع العليا الخاضع لها وهي ثلاث جهات حكومية فاعلة متمثلة بكل من (وزارة المالية، البنك المركزي العراقي، ديوان الرقابة المالية).

د. اشارت النتائج ان المصرف مطبق لفقرات القسم السادس وان الفجوة الحاصلة لكون المصرف هو جهة حكومية ولا يوجد فيه مساهمين لذلك تم استبعاد الفقرات الخاصة بهم لغرض عدم التأثير على نسبة تطبيق الدليل في المصرف.

وتضع الباحثان مجموعة من التوصيات التي من المؤمل لها أن تسهم في مساعدة الادارات في المصارف الحكومية في تطبيق دليل الحوكمة المؤسسية بشكل ابسط وكما مبين في الآتي:

أ. للنهوض بالواقع المصرفي في العراق ينبغي ان لا يكون تطبيق الدليل فقط لغرض تنفيذ التوجيهات والقوانين، وانما يفضل ان يؤخذ في الاعتبار ان تطبيقه بالشكل السليم سيؤدي الى تحسين مستمر في جميع مجالات العمل المصرفي.

ب. زيادة الوعي والالتزام بقيمة الممارسات الجيدة لحوكمة المؤسسات المصرفية بين أصحاب المصلحة، وذلك من خلال تشكيل لجنة عمل مستقلة في هذا المجال تساهم في زيادة نشر ثقافة الحوكمة، تتكون من الخبراء والمختصين من الأكاديميين والمهنيين وممثلي القطاع الخاص في العراق.

ج. الإفصاح والشفافية عن المعلومات الكافية والشاملة لكافة اصحاب المصلحة وبما يؤمن سرية المعلومات المهمة التي توجب عدم العرض، وذلك لغرض تمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة بهم وبدون تأثيرات وضغوطات على تلك القرارات. يمكن تعزيز الشفافية من خلال الإجراءات المؤسسية الجيدة، والإفصاح والمساءلة.

د. التوأمة مع المصارف في الدول التي تتبع نظام حوكمة الشركات في مؤسساتها المصرفية من اجل الوقوف على تجارب العمل فيها والاستفادة من تجاربها، وبما يحفظ سرية المعلومة فيها.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. دليل الحوكمة المؤسسية للمصرف الصناعي، الموقع الرسمي للمصرف.
2. سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Achim, Monica-Violeta, Borlea, Sorin-Nicolae, Mare, Codruta (2016), Corporate Governance and Business Performance: Evidence for The Romanian Economy, Journal of Business Economics and Management, ISSN 1611-1699/eISSN 2029-4433, 2016 Volume 17(3): 458-474, doi:10.3846/16111699.2013.834841.

2. Al-haddad, Lara, Whittington, M., (2019), the impact of corporate governance mechanisms on real and accrual earnings management practices: evidence from Jordan, https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-05-2018-0183/full/html.
3. Augustine, Osho, Olufemi, Adesanya, (2018), Banks Transparency, Financial Disclosure through Corporate Governance and Its Financial Performance in Nigeria, International Journal of Management Sciences and Business Research, May-2018 ISSN (2226-8235) Vol-7, Issue 5.
4. Cosma, Simona, Mastroleo, Giovanni, Schwizer, Paola, (2017), Assessing corporate governance quality: substance over form, Springer, J Manag Gov, DOI 10.1007/s10997-017-9395-3.
5. Dharmastuti, Christiana, Wahyudi, Sugeng, (2013), The Effectivity of Internal and External Corporate Governance Mechanisms Towards Corporate Performance, Research Journal of Finance and Accounting ,ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online),Vol.4, No.4.
6. Elbardan, Hany, Kholeif, Ahmed Othman Rashwan, (2017), Enterprise Resource Planning, Corporate Governance and Internal Auditing An Institutional Perspective, This Palgrave Macmillan impri (nt is published by Springer Nature, ISBN 978-3-319-54990-3 (eBook), DOI 10.1007/978-3-319-54990-3.
7. Huang, Jim-Yuh, Shen, Kao-Yi, Shieh, Joseph C.P., Tzeng, Gwo -Hshiung (2019), Strengthen Financial Holding Companies' Business Sustainability by Using a Hybrid Corporate Governance Evaluation Model, www.mdpi.com/journal/sustainability, doi:10.3390/su11030582.
8. Iqbal, Jamshed, (2018), Essays on the Relationship between Corporate Governance Mechanisms and Risk-Taking by Financial Institutions, https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7455.
9. Iriyadi, Iriyadi, Tartilla, Nilda, Gusdiani, Rini, (2020), the Effect of Tax Planning and Use of Assets on Profitability with Good Corporate Governance as a Moderating Variable, © 2020 the Authors. Published by Atlantis Press SARL, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 143.
10. Jones, Ian, Pollitt, Michael, (2003), Understanding How Issues in Corporate Governance Develop: Cadbury Report to Higgs Review, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.
11. Larbsh, Mansor M., (2010), An Evaluation of Corporate Governance Practice in Libya: Stakeholders, Perspectives, http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/320/.
12. Lazarides, Themistokles, Drimpetas, Evaggelos, (2011), evaluating corporate governance and identifying its formulating factors: the case of Greece, The international journal of business in society, Vol. 11 Iss 2 pp. 136-148.
13. Li, Weian, (2018), Corporate governance evaluation of Chinese listed companies, Nankai Business Review International Vol. 9 No. 4, 2018 pp. 437-456 © Emerald Publishing Limited 2040-8749 DOI 10.1108/NBRI-07-2018-0047.
14. López, Diego Asensio, García, Laura Cabeza, Álvarez, Nuria González, (2019), Corporate governance and innovation: a theoretical review, European Journal of

Management and Business Economics Vol. 28 No. 3, 2019 pp. 266-284 Emerald Publishing Limited 2444-8494 DOI 10.1108/EJMBE-05-2018-0056.

15. Naciri, A. (2008), Corporate Governance around the World, Routledge, Taylor & Francis Group, New York.
16. Nguyen, Anh Huu, Doan, Duong Thuy, Nguyen, Linh Ha, (2020), Corporate Governance and Agency Cost: Empirical Evidence from Vietnam, J. Risk Financial Manag. 2020, 13, 103; doi:10.3390/jrfm13050103.
17. Rezaee, Zabihollah, (2007), Corporate Governance Post-Sarbanes-Oxley Regulations, Requirements, and Integrated Processes, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.