الحوكمة و العقلانية المصرفية
(رؤية تحليلية للإدارة المصرفية العربية)

أ.م.د.موفق احمد السيدية **م.م. سجى فتحي محمد**

المستخلص

يمثل موضوع الحوكمة القديم الحديث، واحداً من المواضيع التي برزت على ساحة مجتمعات الأعمال ولاسيما المؤسسات المالية باعتبارها الأكثر تأثرا بالمبادئ التي تتمثل بها الحوكمة. وقد اظهر البحث إن تبني هذه المبادئ يأتي في صالح تحقيق أهداف الأطراف المختلفة للمصرف وبالتالي تحقيق أهداف المصرف ذاته في مجال تطوير الأرباح وإنمائها وتحقيق مستوى أعلى من الرضا للمساهمين.

وقد خلص البحث إلى نتائج أساسية تدور حول زيادة رضا كافة الأطراف كلما ازداد الالتزام بمبادئ و الحوكمة المصرفية.

وأوصى البحث انطلاقا من هذه النتيجة إلى ضرورة الأخذ بمنهج الحوكمة على وفق ما جاءت به المعايير الدولية التي تقيس مستوى التزام الإدارة بالحوكمة.

The Governance And The Banking Rational
(An Analytical View For The Arabic Banking Management)

Abstract

The Governance subject, the ancient and the modern one represents one of the significant subjects which appears in the business organizations, especially the financial institutions as the most sensitive to the principles of the governance. The research shows that adopting these principles is in the favour of achieving the objectives of the client parties with the bank then achieving the objectives of the bank itself in developing and increasing the profits sector and achieving satisfaction of shareholder.

The research concludes that the basic results are about increasing satisfaction of all parties whenever to increase the observing with the principles and properties of the banking governance.

From this point, the research recommends to the necessity to do with governance according to the international standards which measure the level of management observation with the governance.

المقدمة: لا يخرج مجتمع الأعمال عن النظرة الإنسانية الفطرية من حيث التوجه ومجاراة تطور أنشطة الحياة المختلفة ومنها الأنشطة التي تؤديها منظمات الأعمال بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص. ويعد موضوع الحوكمة الطريق الأفضل الذي يوصل هذه المؤسسات نحو أهدافها التي تحقق مصالح أطرافها المختلفة.

عليه بات موضوع الحوكمة واحداً من مواضيع الساعة التي تنامت في ظل الأحداث المتسارعة التي تعرضت لها مجتمعات الأعمال بعد الأحداث التي طالت أنشطتها ولاسيما المؤسسات المالية ومنها المصارف نظراً لتأثرها الكبير بمجريات الأحداث السياسية والاقتصادية الدولية.

من هذا المنطلق سيتم دراسة هذا الموضوع باعتباره واحداً من المعالجات المهمة لتجاوز مشكلات العمل ورفع كفاءة أداء أنشطة هذه المؤسسات.

أهمية البحث :تمثل الحوكمة أحد أهم الحلول، في ظل تزايد العمل بموجب نظرية الوكالة، أمام الإدارات المصرفية لتحقيق الكفاءة والفاعلية والعقلانية في اتخاذ قراراتها وبما يؤدي إلى عدم تضارب المصالح بين المساهمين والأطراف المستفيدة الأخرى من جهة والإدارة من جهة أخرى. ويتم ذلك من خلال الإفصاح والشفافية عن المعلومات الهامة للتعرف على مستوى أداء المصرف وحجم المخاطر التي يتعرض لها. وتزداد أهمية الموضوع أيضا بسبب الانتشار الدولي الواسع للمصارف وبسبب تعدد شبكات الفروع العاملة في اقتصادات مختلفة الأمر الذي يتطلب مزيدا من الحكم المؤسسي الصالح لهذه المنظمات.

مشكلة البحث : واجهت نظرية الوكالة التي جاءت بعد انفصال الإدارة عن المالكين صعوبات كبيرة يأتي في مقدمتها تعارض مصالح الإدارة مع مصالح المالكين والأطراف المتعاملة الأخرى. ونتيجة لذلك كان لابد من وضع فلسفة عمل وسياسات وقوانين تضمن حماية حقوق المساهمين والمتعاملين مع المصرف بما يضمن الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات التي تظهر مستوى أداء المصرف وكفاءة هذا الأداء وحجم المخاطر التي قد يتعرض لها جراء توظيف أمواله، بالإضافة إلى الحد من أساليب التزوير والاحتيال التي قد تحدث. فكانت الحوكمة، التي وضعت إطارا فلسفيا يضم مجموعة من القواعد التي تتحدد بموجبها العلاقة بين إدارة المصرف والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، أمرا يحد بشكل كبير من مشكلة الوكالة وتضارب المصالح.

هدف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الأتي :

١. التعرف على ماهية الحوكمة المصرفية وخصائصها واهم العوامل التي تساعد في تطبيقها بشكل سليم.
٢. التعرف على أهم المبادئ التي تعتمد عليها المصارف في تطبيق الحوكمة للوصول إلى الرشد والعقلانية في اتخاذ القرارات بما يقلل المخاطر التي قد تتعرض لها.
٣. قياس مستوى الحوكمة في عينة من المصارف العربية من خلال التعرف على درجة الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات الهامة للمساهمين والأطراف المستفيدة الأخرى.

فرضية البحث :يسعى البحث فرضيتين رئيسيتين مفادهما :

١. تتفاوت مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ودرجتها بين المصارف العربية.
٢. يساهم تطبيق الحوكمة في رفع مستويات أرباح المصرف وتحقيق مستوىً أعلى من الرضا للأطراف المتعاملة معه.

عينة البحث وحدودها : بهدف اختبار فرضيتي البحث فقد تم اختيار ثلاثة مصارف عربية تمثلت بالمصرف العربي الوطني السعودي والمصرف العربي الأردني و المصرف الأردني الكويتي وذلك لتنوع هذه المصارف عربيا وتوفر البيانات المطلوبة عنها ، إذ تم الاستعانة بالتقارير السنوية والميزانيات العامة للسنوات (٢٠٠٢- ٢٠٠٥) واستخدام أسلوب تمييز الأنماط للوصول إلى النتائج التي تدعم فرضيتي البحث.

وسيتم عرض البحث من خلال مبحثين رئيسيين تناول الأول مفهوم الحوكمة المصرفية ودوافعها ووسائل تحقيقها في حين يتناول المبحث الثاني الجانب التطبيقي الخاص بقياس الحوكمة المصرفية وابرز نتائجها.

المبحث الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية، ودوافعها ووسائل تحقيقها

أولا : مفهوم الحوكمة ودوافع وعوامل انتشارها

يعني مصطلح (Corporate Governance) الذي تم تعريبه إلى الحوكمة بمفهومه العام (الإدارة الرشيدة أو السليمة للشركات) ويتضمن أموراً عدة يأتي في مقدمتها الإفصاح والشفافية الخاص بمعاملات الشركات والعمليات المحاسبية والقوائم المالية. وذلك لمنع عمليات الفساد الإداري والمالي التي تؤدي إلى استنزاف موارد الشركات وتحد من قدرتها التنافسية. ويكون الإفصاح والشفافية في التعامل مع كل الأطراف كالمساهمين والمستثمرين والمصارف التي تقدم القروض للشركات وذلك لمنع حدوث الأزمات، وتبني طرق أكثر عدالة في إجراءات إدارة ألازمات في حالة تعرض الشركة لها وذلك بتوزيع عبء المخاطر بطريقة عادلة بين المساهمين والدائنين. هذا فضلاً عن حماية حقوق بقية الأطراف ذات العلاقة بنشاط الشركة والالتزام بمعايير محاسبية توضح الوضع المالي للشركة بالإضافة إلى حق التصويت في الجمعيات العمومية للشركة والرقابة على أعضاء مجلس الإدارة وغيرها من الأمور التي ترتبط بنشاط الشركة وتؤثر في نتائج أعمالها وعلاقتها مع الآخرين (لطفي ، ٢٠٠٥ ،٦٩٢-٦٣٩).

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في معظم اقتصادات الدول المتقدمة والناشئة ولاسيما عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي حدثت في العديد من أسواق المال في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وتعرض بعض الشركات للازمات الحادة أو الفشل التام، بالإضافة إلى ما شهده الاقتصاد الأمريكي من مشاكل مالية ومحاسبية خلال عام ٢٠٠٢. كما كان للتحولات الاقتصادية التي حدثت في بعض دول شرق أوروبا وانتهاج سياسة الخصخصة التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي أثراً واضحاً في بروز الحاجة إلى الحوكمة. كما دفع اتساع حجم تلك الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى إضعاف آليات الرقابة على تصرفات المديرين والى وقوع الكثير من الشركات في أزمات مالية إلى الحاجة الملحة للتعامل مع الحوكمة (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٢، ١).

ومن هذا المنطلق يمكن القول بان مفهوم حوكمة الشركات في إطاره العام قد حدد مشكلة الوكالة(Agency Problem) أي تعارض مصالح مدير الشركة مع مصالح المساهمين فيها. وبالتالي فان الالتزام والتطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الإفصاح والشفافية والحفاظ على حقوق المساهمين يسهم في الحد من أساليب الاحتيال وتضارب المصالح. ولابد من الإشارة إلى أن الابتكار والتطوير المالي (Financial Innovations) قد ساهم بشكل كبير في التأكيد على تطبيق حوكمة الشركات. فتطور الأسواق المالية وتطور الأدوات المالية المتعامل بها والمتمثلة بالمشتقات المالية وتوريق القروض قد ساعد على تنويع مخاطر الائتمان مما أدى إلى الحد من الشفافية في التعاملات وصعوبة تحديد حجم المخاطرة المصاحبة للاستثمار(مركز المشروعات الدولية الخاصة ،٢٠٠٤ ، ١-٢).

ان استخدام المشتقات وتوريق القروض أدى إلى نقل المخاطر خارج الميزانية، وهذا يعني ان القوائم المالية للشركات والمصارف بشكل خاص لا تعكس حجم المخاطر التي تتعرض لها. الأمر الذي دفع لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى إجراء تعديلات هامة تأخذ في اعتبارها الأدوات المالية المستحدثة والمخاطر التي تتعرض لها المصارف نتيجة للتطورات المتسارعة التي شهدتها الساحة المالية

والمصرفية والمتمثلة بعولمة نشاطها والتحرر المالي والانفتاح الاقتصادي بين دول العالم المختلفة. وجعلت الإفصاح والشفافية احد أهم الركائز الأساسية لاتفاقات بازل. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٤، ٢)

كما يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة والمساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، وبما يضمن للمساهمين حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفاعلة على الإدارة (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣، ٢). وبهذا فأنها تمثل مجموعة مترابطة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس أدارتها والمساهمين فيها والإطراف ذات العلاقة. وتتطلب الإدارة السليمة للشركات وضع هيكل تنظيمي ينسجم مع أهداف الشركة بما في ذلك وسائل لتحقيق تلك الأهداف ووسائل للرقابة وتقييم الأداء. وفي مجال الإشارة إلى الجودة تعرف الحوكمة على إنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٢، ١)

ثانيا : خصائص حوكمة الشركات

بناءاً على ما تقدم فان حوكمة الشركات تعد الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة موجودات وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة. وبهذا فان الحوكمة تستلزم تطوير البيئة القانونية والاقتصادية والمؤسسية التي تساعد الشركة على النمو والتطور وتحقيق الأهداف طويلة الأجل لتعظيم القيمة السوقية للشركة وأرباحها مع التزامها بتحقيق مصالح كافة الإطراف. وبالتالي فهي تركز على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى (لطفي ، ٢٠٠٥، ٦٩٦). وتعتمد الحوكمة على مجموعة من الخصائص أبرزها ماياتي : (حماد، ٢٠٠٥ ، ٣)

١. الانضباط (Discipline) : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. والذي يعبر عن ولاء العاملين والتزامهم بمبادئ وقيم العمل.
٢. الشفافية (Transparency): وتتمثل بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث دون إخفاء أية جوانب يفسرها البعض بأنها إخفاقات أو مشاكل تؤثر على مسيرتهم الوظيفية.
٣. الاستقلالية (Independence) : أي عدم وجود أية تأثيرات أو ضغوط إثناء العمل. وبالتالي فان قدراً من الحرية اللازمة لأداء العمل ينبغي ان يكون متوفراً في الشركة.
٤. المسألة (Accountability): وتعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومحاسبتهم على الأخطاء وتحمل المسؤولية.
٥. المسؤولية (Responsibility): أي تحديد مسؤولية كل طرف من الأطراف المعنية في الشركة.
٦. العدالة(Faimess): وتتمثل بوجوب احترام حقوق جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة سواء أكانوا مساهمين ام مقرضين أو غيرهم.
٧. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): أي النظر الى الشركة كشخص معنوي يؤدي دوراً ايجابياً في المجتمع الذي يعمل فيه ..

ويتضح من الخصائص أنفة الذكر ان الحوكمة تمثل المسار الإداري السليم والعقلاني الذي ينبغي ان تتسم به إدارات الشركات كي تتمكن من التحقيق الفاعل لأهدافها الرئيسية. فهي بمثابة النظام الذي تسير بموجبه الشركة من اجل تحقيق أهدافها .

ويتطلب العمل من اجل تحقيق تلك الخصائص توفر مجموعة من العوامل التي تسهم في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتتمثل بالاتي : (لطفي، ٢٠٠٥، ٦٩٧) (www.tahkeem.com/spot10.htm)

- **العوامل الخارجية:** ويمكن اعتبارها عوامل موضوعية ايضاً ،وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة وتتضمن مجموعة القوانين الشركة للنشاط الاقتصادي وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات ودرجة تنافسية أسواق السلع والخدمات وعناصر الإنتاج إضافة إلى كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية وعوامل أخرى ذات طبيعة عامة تؤثر على كافة أنشطة المنظمات. وترجع أهمية العوامل الخارجية إلى أنها تضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تحقق حسن إدارة الشركة وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص بالشركة ذاتها.
- **العوامل الداخلية:**وهي عوامل ذاتية مرتبطة بالشركة وتشتمل على مجموعة القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وبما يؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف المعنية بنشاط الشركة.

وبهذا يتبين بان تحقيق خصائص الحوكمة يتأثر بجملة من العوامل التي بدورها قد تكون انعكاساً لتلك الخصائص أي بمعنى اخر يكون التأثير والتأثر متبادل إلى حد كبير بسبب طبيعة الخصائص وتداخلها مع العوامل كونها عناصر تعكس سلوك القائمين على الشركة.

ثالثا : حوكمة المصارف

تأخذ تطبيقات مبادئ الحوكمة في المصارف أهمية كبيرة جداً وذلك لطبيعة العمل المصرفي الذي تكتنف أنشطته مخاطر جمة ويتطلب أداء أنشطته تحقيق درجة عالية من الكفاءة والدقة. ان الطبيعة الخاصة للعمل المصرفي إذن تتطلب تبني رؤية أوسع وأعمق لحوكمة المصارف عنها في المنظمات الأخرى وذلك لحماية حقوق وأموال المودعين إلى جانب حقوق المساهمين (الشكرجي ،٢٠٠٦، ١١٢). وتهتم الحوكمة في المصارف بتطوير الهياكل الداخلية للمصارف بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة. وقد عرفتها لجنة بازل بأنها الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس أدارتها والإدارة العليا للتأكد من الآلية التي يقوم بها المصرف بوضع أهدافه وإدارة عملياته اليومية ومراعاة مصالح المتعاملين مع المصرف من موظفين وزبائن ومساهمين وغيرهم فضلاً عن إدارة أنشطة المصرف وتعاملاته بطريقة آمنة وسليمة بما يضمن حماية أموال المودعين(النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ٩). كما يرتبط مفهوم الحوكمة في المصارف بمراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق المساهمين والمودعين. إن أهم الدعائم الأساسية التي يجب أن تتوافر لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف تتمثل في الشفافية وتوافر المعلومات المحاسبية الدولية والاهتمام بمستوى الكفاءات البشرية وتأهيلها لأداء مهامها بكفاءة (www.tahkeem.com/spot10.htm). وتراعي قوانين السلطة النقدية هذا الجانب في تشريعاتها اذ تمنع أي استخدام لمصالح الإدارة مع الجهاز المصرفي كالحصول على الائتمان أو أية امتيازات أخرى (البنك المركزي العراقي ، ٢٠٠٤ ، ٢٠).

رابعا : مبادئ الحوكمة في المصارف

شارك صندوق النقد الدولي والمصرف الدولي مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأوربية (OECD) في دراسة آلية حوكمة الشركات والمصارف ومدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة والناشئة ، وانتهت هذه الدراسة إلى صياغة خمسة أقسام رئيسية عام ١٩٩٩ أعلنتها المنظمة تحت عنوان "مبادئ حوكمة الشركات " Corporate Governance Principles ".

ويتمثل الهدف من وضع هذه المبادئ في كونها نقاط مرجعية بالإمكان الاستفادة منها عند إعداد الأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المصارف وذلك بما ينسجم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة وتعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها ويجب على المصارف ان تدخل التطورات المستجدة

على أساليب تطبيق الحوكمة بما يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية لها في ظل التطورات المتسارعة والمستمرة التي يشهدها العالم ، كما يقع على الحكومات مسؤولية تشكيل إطار تشريعي فاعل يوفر المرونة الكافية التي تكفل بدورها للأسواق إمكانية العمل بكفاءة والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الإطراف المستفيدة الأخرى . ويمكن إجمال أهم هذه المبادئ بالاتي :(مركز المشروعات الدولية الخاصة ،٢٠٠٢ ، ٣) (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ،٣-٦) (حماد ،٢٠٠٥ ، ٤٠-٤٦) (www.tahkeem.com/spot10.htm)

المبدأ الأول :حماية حقوق المساهمين

يؤكد هذا المبدأ على اعتماد آليات تكفل المحافظة على حقوق المساهمين وذلك أثناء نقل وتسجيل ملكية الأسهم والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على الإرباح ومراجعة القوائم المالية لضمان حسن استغلال أموال المصرف وتعظيم العوائد وقيمة أسهم المصرف في الأجل الطويل . وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في المصرف **وخططها الإستراتيجية .**

المبدأ الثاني : المعاملة المتكافئة للمساهمين

يتضمن هذا المبدأ تحقيق العدالة والشفافية في معاملة كافة المساهمين بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، وحق مسائلة إدارة الشركة والمشاركة والتصويت في الجمعية العمومية على القرارات الأساسية ، كما يتضمن الطلب من أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية لهم في المعاملات الخاصة بالشركة او أي من الأمور الأخرى التي تمس الشركة للحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تشجيع جذب الاستثمارات وتدفق الأموال المحلية والدولية وتنمية المدخرات . فضلا عن ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها مع ضمان وجود الرقابة المستقلة على المديرين والمحاسبين بما يؤدي إلى إعداد القوائم المالية الختامية ويعني بها الميزانيات العمومية(قائمة المركز المالي) وكشف الدخل (كشف الأرباح والخسائر) وكشف توزيع الأرباح على أسس محاسبية تتفق مع معايير المحاسبة الدولية .

المبدأ الثالث : مراعاة الآخرين من أصحاب المصالح مع المصرف

ويشمل هذا المبدأ احترام حقوق ومصالح الآخرين الذين يتعاملون مع المصرف والتعويض في حالة انتهاك حقوقهم وتشجيع التعاون الفاعل بينهم وبين المصرف من اجل إنجاح المصرف وخلق فرص استثمار وضمان استمرار قوة المركز المالي للمصرف ، كما يضم هذا المبدأ آليات مشاركتهم في الرقابة وتحسين مستويات الأداء ، كما يسمح لهم بالإطلاع على المعلومات المطلوبة .

المبدأ الرابع : الإفصاح والشفافية

يتناول هذا المبدأ كل ما من شانه تحقيق الإفصاح عن المعلومات الهامة المتعلقة بالمصرف بما فيها الوضع المالي وملكية النسبة العظمى من الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمخاطر التي يمكن التنبؤ بها ، كما يتضمن ضرورة إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع المعايير المحاسبية و المالية الدولية ، وتوفير القنوات التي عن طريقها يمكن الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالكلفة المناسبة أي الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة لجميع المساهمين والأطراف الأخرى . ويمكن أن يأتي هذا الأمر بشكل واضح من خلال التقارير الختامية التي

يعلن عنها المصرف وتتضمن حساباتها الختامية ورؤية مجلس الإدارة بمسيرة المصرف وتقرير الرقابة المالية وبيانات أخرى .

المبدأ الخامس : مسؤوليات مجلس الإدارة

يتضمن هذا المبدأ وضع تخطيط استراتيجي للمصرف والمراقبة الفاعلة لأداء الإدارة ،والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المصرف والمساهمين حيث يجب على مجلس الإدارة أن يعمل على : (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية ، ٢٠٠٣، ٦)

توفير كافة المعلومات، والالتزام بالقوانين السارية وممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المصرف وباستقلالية تامة،وعليه أن يقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية منها :

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المصرف، وخطط العمل ، وسياسة إدارة المخاطر، والموازنات السنوية ، ووضع الأهداف ومتابعة التنفيذ وأداء المصرف .
- اختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة العليا ، وتحديد دخولهم ومراقبة أدائهم واستبدالهم اذا لزم الأمر.
- مراجعة الدخول التي يحصل عليها شاغلوا الإدارة العليا وضمان الطابع الرسمي والشفافية لإجراءات تعيينهم وتعيين أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم .
- متابعة حدوث أي تعارض للمصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين .
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ، وضمان إعدادها وفق المعايير المحاسبية والمالية الدولية ولا سيما المعيار(٣٠) والمعيار(٣٩). والإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات .
- ضمان استمرار فعالية أساليب الحوكمة مع إجراء التغييرات المطلوبة .

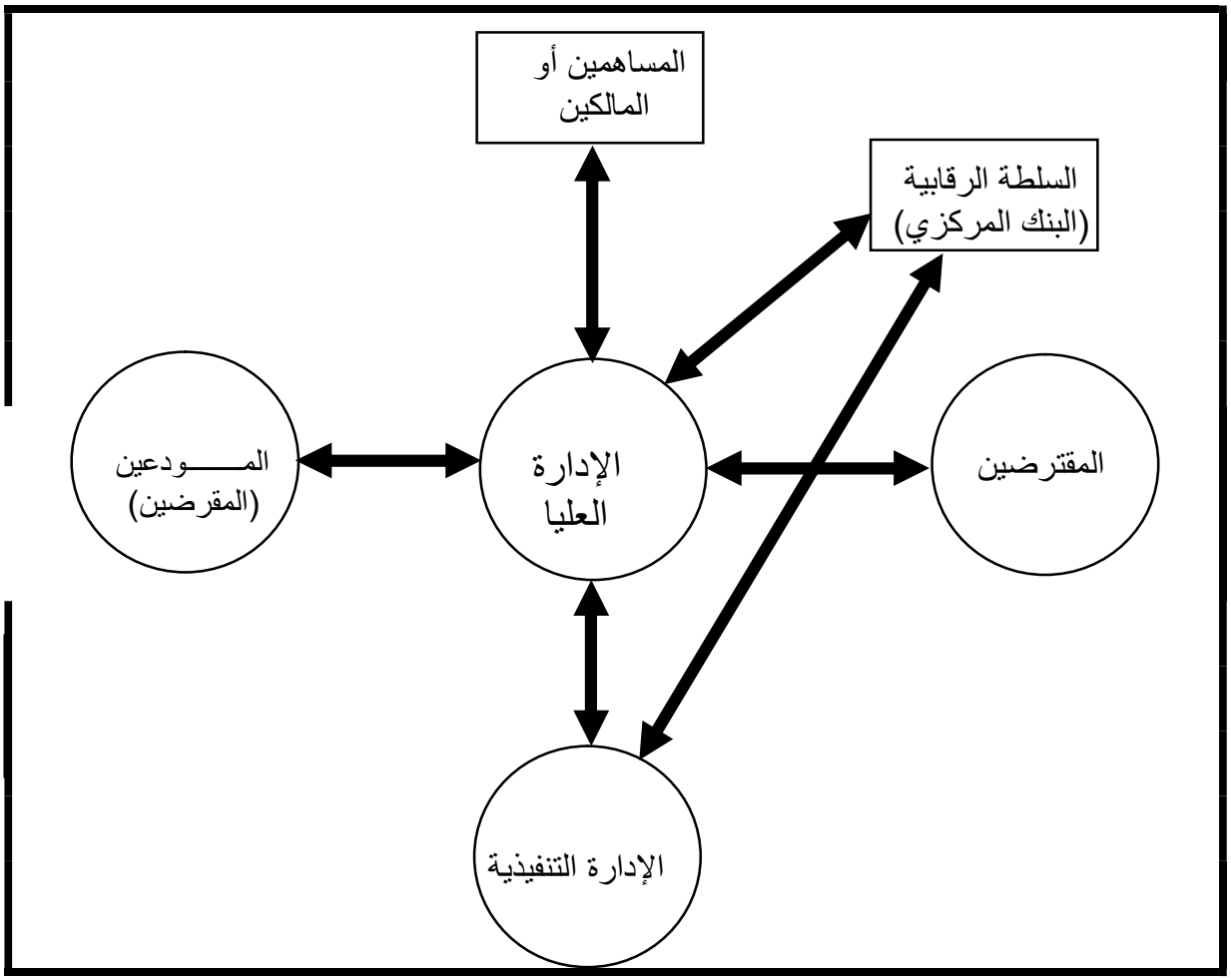
خامسا : العقلانية كوسيلة لتحقيق أهداف الحوكمة

تمثل العقلانية الحالة الأفضل في اختيار القرار من الناحية الاقتصادية، بمعنى اخر فان العقلانية او الرشد يعني مراعاة المصلحة الاقتصادية للشركة وهذا يعني تعظيم عوائد الشركة الأمر الذي يحقق مصالح المالكين.وبهذا يلاحظ وجود علاقة كبيرة بين مفهوم الرشد او العقلانية ومضمون سمات وخصائص الحوكمة التي سبق عرضها ،عليه فان اعتماد العقلانية في اتخاذ القرارات من شانه أن يساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق أهدافها، فالعقلانية تمثل جهود الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وموارد المصرف لبلوغ الأهداف . فهي أفضل وسيلة يستخدمها المصرف لتحقيق أهدافه. وبهذا فالعقلانية (الرشد) يمكن ان تعرف بأنها استخدام الأساليب التي تكفل تحقيق أقصى الإرباح وبأقل تكلفة ، ويرى ثومبسون ان العقلانية تعد مكوناً من معياري الكفاءة والفاعلية وأسمى الفاعلية بالمعيار الاداتي وأطلق على الكفاءة بالمعيار الاقتصادي . فالكفاءة تشير إلى الاستخدام الأمثل لموارد المصرف وتمثل الطريقة التي تعالج الإدارة العليا والتنفيذية بموجبها كيفية استغلال أموال المودعين والمساهمين بما يؤدي إلى زيادة الإرباح وخفض المخاطر وتقليل الكلف وتحسين المركز التنافسي للمصرف في السوق. أما الفاعلية فتمثل مدى تحقيق الأهداف المحددة للمصرف (داغر وصالح ،٢٠٠٠، ١٥٦-١٦٠). وبهذا يجب أن يكون لدى إدارة المصرف فهم تام للبدائل المتاحة التي تحقق أهداف المصرف بفاعلية في ظل الظروف والمحددات المحيطة بها . وضرورة توافر المعلومات الكافية والقدرة على تحليل وتقييم البدائل في ظل الأهداف الموضوعة لاختيار البديل الأفضل(Luthans &Davis,1999 ,199-200).

وبالتالي فان الكفاءة والفاعلية تساهمان في تحقيق أهداف المصرف وانتهاج العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرارات من شأنه ان يؤدي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة ،لان الإدارة العليا في هذه الحالة قد بذلت كل جهودها من اجل أهداف المصرف التي تمثل أهداف المساهمين والمودعين والأطراف الأخرى إلى جانب السلطات الرقابية المتمثلة بالمصرف المركزي وتجنب أية مظاهر للتلاعب في القوائم المالية والسجلات .وفي ضوء ما سبق يمكن النظر إلى العقلانية كأداة لتحقيق أهداف

الحوكمة ومن الجدير بالإشارة إلى أن النظر إلى الحوكمة كفلسفة إدارية يمكن أن يكون هو الأخر باعث لاعتماد العقلانية والرشد في الإدارة وبالتالي ينظر إلى موضوعي الحوكمة والعقلانية كأدوات تبادلية تدفع الواحدة إلى اعتماد الأخرى.وعليه يمكن عرض الموضوع فيما يتعلق بالمصارف من خلال المخطط آلاتي :

المخطط (١)العلاقة بين الإدارة العليا والأطراف المتعاملة معها



الشكل من إعداد الباحثين .

ولغرض تحقيق الحوكمة وأهدافها الرئيسة على الصعيد المصرفي يتطلب الأمر الالتزام بمجموعة من الأسس الإدارية التي يجب على مجلس الإدارة القيام بها على مستوى العاملين في الشركة أبرزها ما يأتي :(النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ١١ -١٥)

١. تحديد معايير دقيقة ومنضبطة لاختيار العاملين في مجالس الإدارة فهم المسؤولون عن أعمال المصرف وعن سلامة المتانة المالية للمصرف.
٢. تحديد الأهداف بشكل واضح بالنسبة للعاملين ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المصرف من توجيه وإدارة أنشطته بكفاءة.
٣. تحديد المسؤوليات والإجراءات الخاصة بها بشكل واضح للعاملين في المصرف.
٤. وضع نظام رقابة ملائم يعتمدهُ مجلس الإدارة تجاه الإدارات التنفيذية والاستعانة بتقارير الرقابة الداخلية والخارجية للمصرف. فالإدارة العليا مسؤولة بصورة مباشرة عن أداء المصرف أمام السلطات الرقابية التي تقوم بالمراجعة لضمان الإدارة السليمة للمصرف وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تنكشف أثناء عملية الرقابة وتضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة والمسألة ومطالبتهم

باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة تعرض المصرف لمخاطر لا يمكن السيطرة عليها بما يضمن حماية أموال المودعين والمساهمين . فضلاً عن الالتزام بالمبادئ والمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية ، التي وضعت مبادئ شاملة لنظام رقابي مؤثر يمكن أن تؤدي إلى تقييم مخاطر المصارف وتحسين ممارسة حوكمة الشركات . اذ يقدم نظام تصنيف المصارف والشركات على أساس المخاطر معلومات هامة عن القدرة المالية على البقاء وبهذا يستطيع المساهمون والمودعون إلى جانب السلطات الرقابية استخدام هذه المعلومات للضغط على إدارة الشركة لإحداث التغييرات المطلوبة(مركز المشروعات الدولية الخاصة ،٢٠٠٢ ، ٢١).

٥. اعتماد نظام حوافز متوافق مع مستوى مسؤوليات العاملين في المصرف بما يحفزهم على بذل أقصى جهدهم لصالح المصرف.

وسنحاول في الجزء اللاحق دراسة بعض التقارير المصرفية الصادرة عن مصارف عربية لبيان مدى التزام هذه المصارف بمبادئ وأسس الحوكمة وتأثيرها على مستويات الأرباح المتحققة.

المبحث الثاني : قياس الحوكمة المصرفية وابرز نتائجها

يتضمن هذا المبحث قياس مستوى الحوكمة المصرفية من خلال تحليل تقارير المصارف عينة البحث والتي تتم بمجموعة من الخطوات وذلك من خلال أسلوب تمييز الأنماط (Pattern recognition) المستخدم لهذا الغرض الذي يعد من الطرق الحديثة التي تتصف بالدقة في القياس والابتعاد عن التخمين وذلك بهدف تحديد المستويات او درجات الالتزام بمعايير الحوكمة المصرفية الخاصة بهذه المصارف والمستنبطة أساسا من المعايير الدولية المعتمدة في هذا المجال.ويعرف أسلوب تمييز الأنماط بأنه عملية تصنيف بيانات المدخلات الى أنواع ممكنة التحديد عن طريق استخراج الخصائص او السمات المعنوية للبيانات.(Tou ,Gou , 1974 ,6)

وفيما يلي خطوات التحليل المعتمدة بموجب أسلوب تمييز الأنماط :

الخطوة الأولى :يتم في هذه الخطوة تحديد المتغيرات المختلفة للمصارف والمتمثلة بمتغيرات الإفصاح والشفافية في عرض البيانات وحسب ما جاءت بها المعايير الدولية ثم يتم تحديد وزن معين لكل متغير بغية تحديد درجته لكل مصرف وتحدد المتغيرات الرئيسية بالأتي:

X_1: تمثل المعلومات الأساسية عن المصرف وطبيعة نشاطه وتشمل:

- اسم المصرف.
- اسم البلد الذي تأسس فيه المصرف.
- تاريخ التأسيس.
- الشكل القانوني للمصرف.
- القوانين التي تأسس وفقا لأحكامها.
- عدد فروع المصرف.
- المدينة التي يعمل بها المركز الرئيسي للمصرف.
- طبيعة النشاط.
- العملة المستخدمة في إعداد القوائم المالية.

وتأخذ كل فقرة من الفقرات أعلاه (عدم إفصاح ، إفصاح) الأوزان (١ ، ٢).

X_2: تمثل أرقام سنة المقارنة مقابل أرقام السنة الحالية (عدم إفصاح ، إفصاح) وتأخذ الأوزان (١ ، ٢).

X_3: تمثل أسس أعداد القوائم المالية(عدم ذكر الأسس ،ذكر أسس محلية او دولية ،الاثنين معا) وتأخذ الأوزان (١ ، ٢ ، ٣).

X_4: تمثل الموقف الضريبي (عدم إفصاح ، إفصاح غير واضح ، إفصاح مختصر) وتأخذ الأوزان (١ ، ٢ ، ٣).

X_5: تمثل إدراج الموجودات والمطلوبات وحقوق المساهمين في الميزانية في مجموعات حسب طبيعتها ودرجة سيولتها النسبية (غير ملتزم ، ملتزم إلى حد ما ، ملتزم) وتأخذ الأوزان (١ ، ٢ ، ٣).

X_6: تمثل الإفصاح عن الموجودات في الميزانية حسب سيولتها(عدم إدراج،إدراج) وتأخذ الأوزان (١ ، ٢).

X_7: تمثل الإفصاح عن صافي إيراد النشاط في قائمة الدخل ويشمل :

- عائد القروض والأرصدة لدى المصارف باعتبارهما ذات طبيعة واحدة من حيث انه يتم الحصول على عائد عنهما.
- عائد أذون الخزانة والسندات باعتبارهما ذا طبيعة واحدة من حيث انه يتم الحصول على عائد عليهما ، سواء كان ذلك باستخدام معدل الخصم بالنسبة لأذون الخزانة او سعر العائد بالنسبة للسندات.
- استبعاد تكلفة الودائع و الاقتراض من إجمالي العوائد على القروض والأرصدة لدى المصارف والعائد على أذون الخزانة والسندات ، وذلك للوصول إلى صافي العائد عن تلك الأنشطة.
- الإيراد الناشئ عن أداء الخدمات المصرفية للزبائن.
- توزيعات الأسهم ووثائق الاستثمار باعتبار أن الجانب الأكبر من الاستثمارات الخاصة لصناديق الاستثمار عبارة عن أسهم.
- الأرباح أو الخسائر الناشئة عن بيع استثمارات مالية بغرض المتاجرة.
- الأرباح أو الخسائر الناشئة عن بيع استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ.
- الأرباح أو الخسائر الناشئة عن عمليات النقد الأجنبي.
- إيرادات العمليات الأخرى.

وتأخذ كل فقرة من الفقرات أعلاه (عدم إفصاح ، إفصاح) الأوزان (١ ، ٢).

X_8: تمثل الإفصاح في قائمة الدخل عن الأعباء التي تحملها المصرف في سبيل تحقيق الإيراد وفق البنود الآتية:

- عمولات وأتعاب الخدمات المصرفية عن الخدمات والاستشارات التي يقدمها الغير للمصرف.
- المخصصات التي تم تكوينها او تدعيمها خلال الفترة.
- مقدار الانخفاض الدائم الخاص بالاستثمارات لغرض الاحتفاظ الذي تم تحميله على نتائج النشاط خلال الفترة.
- المصروفات الإدارية والعمومية.
- مصروفات العمليات الأخرى.
- صافي الأرباح قبل الضرائب وضرائب الفترة صافي الأرباح بعد الضرائب.

وتأخذ كل فقرة من الفقرات أعلاه (عدم إفصاح ، إفصاح) الأوزان (١ ، ٢).

X_9: تمثل إظهار نصيب السهم في صافي الأرباح في قائمة الدخل (عدم إفصاح ، إفصاح) وتأخذ الأوزان (١ ، ٢).

X_{10}: تمثل الإفصاح عن الأنواع المختلفة للمخاطر وأسلوب أدارتها والرقابة عليها (عدم إفصاح ، إفصاح عن أنواع المخاطر ، إفصاح عن سياسات الرقابة)وتأخذ الأوزان (١ ، ٢ ، ٣).

الخطوة الثانية

يتم تصنيف المصارف والتي يرمز لها بالرمز (C) وبموجب الأسلوب التمييزي إلى:
مصارف تكون درجة الإفصاح والشفافية فيها عالية (C_1).

مصارف تكون درجة الإفصاح والشفافية فيها ضعيفة (C_2).

الخطوة الثالثة: نقوم في هذه الخطوة بتحديد التصنيفات النموذجية والتي تكون بعدد درجات الإفصاح وهي :

درجة إفصاح عالية Z_1 **[**18 2 3 3 3 2 16 12 2 3**]**^{1}

درجة إفصاح ضعيفة Z_2 **[** 9 1 1 1 1 1 7 6 1 1**]**^{1}

الخطوة الرابعة :يتم تصنيف المصارف الثلاثة التي لديها متجهات الأنماط كما يلي :

$\underline{X}_1 = [18\ 2\ 3\ 2\ 3\ 2\ 16\ 10\ 2\ 3\ ]^1$

$\underline{X}_2 = [18\ 2\ 3\ 3\ 2\ 2\ 16\ 10\ 2\ 3\ ]^1$

$\underline{X}_3 = [18\ 2\ 3\ 3\ 2\ 2\ 16\ 12\ 2\ 3\ ]^1$

وتمثل المتجهات أعلاه المصارف عينة البحث كما يلي :

$\underline{X}_1$: المصرف العربي الوطني السعودي.

$\underline{X}_2$: المصرف العربي الأردني.

$\underline{X}_3$: المصرف الأردني الكويتي.

الخطوة الخامسة:وهي الخطوة الأخيرة والتي من خلالها يتم إيجاد الحل عن طريق تطبيق المعادلة آلاتية :

$$D_i\ (Xi) = X_i * Z_i\ (\text{transpose}) - 0.5\ Z_i * Z_i\ (\text{transpose})$$

وبعد تعويض جميع قيم Z, X في هذه المعادلة ستظهر لدينا نتائج (dx_i) وبالشكل الآتي :

$d_1(\underline{X}_1) = 350$

$d_2(\underline{X}_1) = 264.5$

$d_1(\underline{X}_2) = 359$

$d_2(\underline{X}_2) = 192.5$

$d_1(\underline{X}_3) = 383$

$d_2(\underline{X}_3) = 276.5$

وبناءً على ما ينص عليه أسلوب تمييز الأنماط سيتم اختيار القيمة الأعلى لكل متجه وكما يأتي :

المصرف الأردني الكويتي $d_1(\underline{X}_3) = 383$

المصرف العربي الأردني $d_1(\underline{X}_2) = 359$

المصرف العربي الوطني السعودي $d_1(\underline{X}_1) = 350$

يتضح من النتائج أعلاه ان المصرف الأردني الكويتي يفصح بشكل أكثر عن المعلومات الهامة الخاصة بالمصرف والوضع المالي بطريقة عادلة لجميع المساهمين والمتعاملين مع المصرف ويأتي بعده المصرف العربي الأردني ثم المصرف العربي الوطني السعودي. كما نلاحظ ان المصارف عينة البحث تتصف جميعها بدرجة إفصاح وشفافية عالية. وبالتالي فان المصارف التي تكون فيها درجة الإفصاح والشفافية في عرض كافة المعلومات الهامة لجميع المتعاملين مع المصرف سواء كانوا مساهمين أم أطراف خارجية تتعامل مع المصرف ومراعاتها لحقوق المساهمين وحقوق الأقلية في كافة الأمور الخاصة بهم تكون مطبقة لمبادئ الحوكمة بالإضافة إلى عقلانيتها ورشدها في اتخاذ

القرارات الخاصة بها، وما يدل على ذلك هو إفصاحها عن كافة العمليات المصرفية التي تقوم بها ولكن بمستويات متفاوتة وفروقات محدودة الأمر الذي يعني التزام هذه المصارف بدرجة عالية بالمعايير الدولية ذات العلاقة بالنشاط المصرفي ، إضافة إلى التزامها بمعايير العقلانية في إدارة مصادر واستخدامات أموالها وبالتالي استخدام أفضل الأساليب التي تحقق مستويات أرباح عالية.

الجدول (١)

تطور مستوى الأرباح في المصارف عينة البحث للفترة (٢٠٠٢ – ٢٠٠٥)

المصرف / السنوات	المصرف العربي الوطني السعودي		المصرف العربي الأردني		المصرف الأردني الكويتي	
	حجم الأرباح(المبالغ بآلاف الريالات السعودية)	نسبة النمو %	حجم الأرباح (المبالغ بآلاف الدنانير الأردنية)	نسبة النمو %	حجم الأرباح (المبالغ بآلاف الدنانير الأردنية)	نسبة النمو %
٢٠٠٢	٥٨٤٠٢٨	–	٣٠٩٩	–	١٠٠٨٥	–
٢٠٠٣	٧٦٦٥١٦	٣٢	٤٣٤٨	٤٠	١٣٧٣٩	٣٦
٢٠٠٤	١١٦٦٨٠١	٥٢	٥٠٥٧	١٦	١٩٤٨١	٤١
٢٠٠٥	١٨٢٧٦٣٢	٥٦	٨٥٥٨	٦٩	٢٧٨٩٩	٤٣

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانيات العامة والتقارير السنوية للمصارف عينة البحث.

يعزز الجدول (١) اتجاهات الإدارة الرشيدة (الحوكمة) التي تتبناها المصارف عينة البحث وذلك من خلال مؤشر الأرباح التي حققتها خلال مدة البحث. ويظهر الجدول (١) حجم ونسبة تطور أرباحها للسنوات (٢٠٠٢ -٢٠٠٥)والتي تمثلت جميعها بمستويات أرباح عالية تطورت بنسب كبيرة تراوحت بين (١٦% -٦٩%) وكانت هذه المستويات باتجاه الزيادة الكبيرة عدا العام ٢٠٠٤ بالنسبة للمصرف العربي الأردني إذ كانت نسبة النمو حوالي ١٦% فقط.

إن اتجاهات النمو أعلاه تؤشر أن تبني سياسة الحوكمة كمنهج أداري يمكن الإدارة من تحقيق مستويات نمو في الأرباح يرضى عنها المالكون بشكل خاص. وبهذا فان مؤشر تطور مستويات الأرباح يعزز فرضية البحث الثانية في تحقيق رضا المساهمين بشكل خاص من حيث تحقيق مستويات أرباح مناسبة.

النتائج والتوصيات

أظهرت مجريات البحث أهمية موضوع الحوكمة كطريقة رشيدة ومنهج إداري يتبنى العقلانية في أبعادها المختلفة. وبهذا جاءت الحوكمة كأسلوب إداري مصحوب بجملة من المعطيات الايجابية التي تحقق مصالح مختلف أطراف المنظمة المصرفية بشكل يمكن القول بأنه متوازن.

ومن ابرز هذه المعطيات التي يمكن تأشيرها في مجال البحث ما يأتي :

١. الالتزام بالإفصاح والشفافية في العمل مع كامل الانضباط في المحافظة على أخلاقيات المهنة المصرفية والالتزام بمبادئ العمل.

٢. الاستعداد التام من قبل الإدارة لتحمل المسؤولية أمام مختلف أطراف التعامل مع المصرف ولاسيما في مجال المحافظة على حقوق المساهمين في ظل تكافؤ هذه المصالح مع أطراف التعامل الأخرى.
٣. تبني منهج الحوكمة في إنماء وتطوير مستويات أرباح المصرف وخفض مخاطره وتقليل كلف أنشطته لتعزيز مركزه التنافسي في ظل عولمة الحياة وفتح آفاق العمل من منظور دولي واسع.
٤. تبني المنهج العقلاني في التعامل مع موارد المصرف لبلوغ الأهداف المنشودة ويعني هذا مراعاة مبدأي الكفاءة والفاعلية في استغلال هذه الموارد.
٥. تحقيق أهداف المصرف كان طردياً كلما ازداد الامتثال بمبادئ الحوكمة وهو ماعزز فرضيات البحث في عدم وجود أسلوب نمطي تطبق فيه مبادئ الحوكمة بل إنها تختلف من مصرف لأخر تبعاً لمستويات وأسلوب تبني هذه المبادئ.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بان على الإدارات المصرفية أن تلتزم وبمستوى عالي بالمبادئ التي جاءت بها الحوكمة باعتبارها منهج إداري عقلاني يتماشى وتطلعات الأطراف المختلفة للتعامل. فلا يكفي تحقيق رضا طرف على حساب طرف أخر وهذا يعني أن يكون شعار الإدارة في تبني هذا المنهج هو أن يراعي حق كل ذي حق بقدر حقه دون أن يبخس منه شيئاً.

المصادر

اولا : المصادر العربية

١. أمين السيد احمد لطفي ، ٢٠٠٥ ، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال ،الدار الجامعية،القاهرة.
٢. بشار ذنون الشكرجي ، ٢٠٠٦ ، " الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره في التركز المصرفي الأردن والسعودية نموذجا " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٣. التقارير السنوية والميزانيات العامة للمصرف الأردني الكويتي للفترة (٢٠٠٢ -٢٠٠٥)، www.jordan-kuwait-bank.com .
٤. التقارير السنوية والميزانيات العامة للمصرف العربي الأردني للفترة (٢٠٠٢- ٢٠٠٥)، www.ajib.com
٥.التقارير السنوية والميزانيات العامة للمصرف الوطني السعودي للفترة (٢٠٠٢- ٢٠٠٥)، www.anb.com.sa .
٦. الشركات المساهمة من يحكمها وكيف ، www.tahkeem.com/spot10.htm .
٧. طارق عبد العال حماد ، ٢٠٠٥ ، حوكمة الشركات " المفاهيم – المبادئ – التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ،مصر.
٨. مركز المشروعات الدولية الخاصة ، ٢٠٠٤ ، حوكمة الشركات، www.cipe-egypt.org .
٩. مركز المشروعات الدولية الخاصة ،٢٠٠٢ ،دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة ، www.cipe-egypt.org .
١٠. منقذ محمد داغر ، عادل حرحوش صالح ، ٢٠٠٠ ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي،دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.

١١. النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية ،٢٠٠٣ ،" الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة"، المجلد الخامس والثلاثون ، www.alexbank.com .

ثانياً : المصادر الانكليزية

1. Fred Luthans, Keith Davis , 1999, Management – Global Perspective, McGraw-Hill , U.S.A. .
2. J.Tou, R.Gouzlez, 1974, Pattern Recognition Principles, Addison – Wesley Publishing company .UAS.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.