دور حوكمة المصارف في تحسين الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على المصارف في إقليم كوردستان"*

م.د. سراء سالم داؤد
جامعة الموصل

م.م. هاوري جلال حسين
جامعة التنمية البشرية/ السليمانية

المقدمة:

أصبحت الأعمال المصرفية معقدة جدا، وتنوعت وتعددت المسؤوليات الكبيرة من مشرفي المصارف الى المساهمين وممثلي المجالس ، ومن اجل سلامة وضمان وأمن العمليات المصرفية وخاصة بعد الأزمات المالية والأفلاسات المتتالية للعديد من المصارف العالمية، والتي يرجع معظمها الى الفساد الأداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة ،مما دفع الأمر بظهور افكار جديدة تدمج فيها اعمال المصارف وكفاءة أداء المصارف بالحوكمة السليمة والصحيحة للمصارف والتي سبقت ما قامت به لجنة بازل على مدار اكثر من عشرين سنة منذ تأسيسها بوضع قواعد واسس للحوكمة في القطاع المصرفي .

ومن خلال العديد من التجارب الذي قام بها الباحثين ، فأثبتت نجاح الحوكمة في جذب قدر كبير في الأهتمام بسبب دورها واهميتها في الأداء الأقتصادي ولكن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف والتي تعد من الموضوعات الحديثة الذي لم تعد تلقى القدر الكافي من الأهتمام في الدراسات الحديثة ، وكنتيجة التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات النقدية والتقدم التكنولوجي التي أدت الى ضغوط تنافسية عالية جدا بين المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية وما حدث نمو في الأسواق المالية وتنوع الأدوات المالية في مما زاد الأهتمام بقياس العوائد والمخاطر وكيفية ادارتها وتغيير القوانيين ونظم الأشراف لكي يحافظ على سلامة النظام المصرفي، ويأتي رفع مستوى الأداء في قمة اهتمامات المصارف ، ولتحقيق ذلك يعتمد على قدراتها الذاتية وعلى سياسات إصلاحية ومنها تطبيق لمعايير الحوكمة المصرفية.

مشكلة البحث:

انطلاقا من واقع الأهتمام بتطبيق الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل السلبيات التي تحصل في عمل وأداء المصارف وما شهده العديد من كبار المصارف العالمية من حالات للافلاس مما يقود الحديث الى معرفة دور الحوكمة في النظام المصرفي الذي تعمل على سلامة واستقرار المصارف، فقد يرى الباحثان من خلال هذه الإشكالية ضرورة الأجابة عن التساؤلات التالية:

* قدم هذا البحث في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة التنمية البشرية/السليمانية/نيسان ٢٠١٥

_ هل لدى مدراء المصارف فكرة واضحة وموضوعية عن الحوكمة.

_ هل تلتزم المصارف بالحوكمة المصرفية الدولية التي وضعتها لجنة بازل ١٩٨٨ كمقارنة نهائية لأدائها المصرفي سنويا.

_ هل تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يؤثر بشكل فاعل وموضوعي في أدائها المصرفي.

_ هل يستفاد مدراء المصارف من فلسفة الحوكمة من خلال الميزة الأولى الفصل بين ملكية المصارف وادارتها بوضع نظام يضبط عمل جميع الأطراف المعنية من مساهمين وإدارة تنفيذية ومجلس إدارة ومن الميزة الثانية بالنفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين من خلال حمايتهم والحد من تسلط كبار المساهمين.

اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة المصرفية وكيفية الاستفادة منها وتحسين أداء المصارف من خلال تطبيق.
- معرفة تفصيلية عن الأداء المصرفي للمصارف عينة البحث(مصارف في إقليم كوردستان)
- محاولة لربط العلاقة والتاثير المباشر وغير المباشر لتطبيق الحوكمة من قبل المصارف في الأداء المصرفي.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال التأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة المصرفية وبيان مدى الاستفادة من الحوكمة في تطوير أداء المصارف وتطوير الخدمات المصرفية وجذب المستثمرين في سوق الأوراق المالية والمودعين في المصارف، وكون الأداء المصرفي يمثل المؤشر الحقيقي لمدى نجاح المصارف في ممارسة نشاطها وان مستويات هذا الأداء تتأثر بشكل مباشر وتسهم فيه سياسات الإصلاحات المتبعة من قبل المصارف وتطبيقا علميا للمعايير الدولية.

محاور البحث:

يتكون من جانبين ، الجانب الأول النظري ويتكون من :

- نشأة الحوكمة وتطورها التأريخي
- مفهوم الحوكمة وتعريفها.
- الحوكمة في جهاز المصرفي واثرها على تحسين أداءها

اما في الجانب العملي فيتمثل:

بقياس الأداء المصرفي من خلال مؤشرات العائد المصرفي ويكون من عدة معادلات رياضية يتم من خلالها قياس العائد المصرفي الذي يعد اهم مؤشرات الأداء المصرفي ومن ثم قياس الحوكمة من خلال مؤشراتها ودور هذه المؤشرات للحوكمة في الأداء المصرفي على عدة مصارف في إقليم كوردستان.

أولاً: نشأة الحوكمة وتطورها التأريخي:

تطرق علماء الاقتصاد قديماً مثل (ادولف بيرلي وغاردنزمينز ١٩٣٢) لمفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما " الشركة الحديثة والملكية الخاصة " الذي يعنى بأداء الوحدة الاقتصادية الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلاً على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة. إلا إن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الامريكية، إذا استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الامريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الوحدة الاقتصادية والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الافصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام ١٩٧٧ الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من الوحدة الاقتصادية إلى انهيارات مالية في مجال القروض والادخار. لقد تم تأسيس هيئة تريدووي (Treadway Commission) عام ١٩٨٥ وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك. وقدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن الحوكمة المؤسسية وقامت بنشره عام ١٩٨٧ يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية [(١)].

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مفهوم حوكمة الشركات في بعدين أساسين للتعبير الموضوعي عن التطور حوكمة الشركات:

البعد الأول: أن حوكمة الشركات ينظر إليها بشكل تقليدي على أنها ذلك النظام الذاتي للتوجيه والرقابة والإدارة على اقتناء واستخدام الموارد بمعرفة مجلس إدارة منتخب من حملة الأسهم .

البعد الثاني: أن حكومة الشركات ينظر إليها بشكل معاصر على أنها إدارة موارد الشركة المادية والبشرية والمالية والمعرفية و ذلك بمعرفة أطراف الملكية الجماعية القادرة علي تحقيق الانضباط المالي والإداري و تعظيم قيمة الشركة[(٢)].

ثانياً: مفهوم الحوكمة وتعريفها.

لا يوجد هناك اتفاق عام على مفهوم أو تعريف واحد للحوكمة أو حوكمة الشركات، بل هناك مفاهيم مختلفة تعدد توجهات تخصص من تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والبحث. "ويعد مصطلح حوكمة الشركات الترجمة للمصطلح "Corporate Governance"، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيد" أو الرقابة الشاملة. رغم وجود ترجمات كثيرة مثل نظام الحوكمة، الحاكمية، نظام إدارة الشركات ومراقبتها، وإدارة

(١)علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهداني (٢٠١١): الحوكمة المؤسسية، عمان – الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ٢٧-٢٨.

(٢)عطا الله وارد و محمد عبدالفتاح العشماوي (٢٠٠٨): القاهرة – مصر ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص٣٣-٣٥.

ومراقبة المنشآة.... الخ [١]. "ويعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحُكْم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني. وعليه فإن لفظ الحَوكَمةُ يتضمن العديد من الجوانب منها:

- **الحِكْمَةُ**: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحُكْمُ**: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الإحْتِكَامُ**: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التَحَاكُمْ**: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين"[٢].

وتقوم (الحوكمة) على فلسفة (الاحتكام)، وعلى فكر (التحكم)، وكليهما قائم على ثقافة (التحاكم)، وما بين (شمولية الفلسفة)، وحكمة وعدالة ثقافة (الاحتكام)، وعقلانية ورشادة (الحكمة) ووعي وإدراك (الحكم)، نبتت بذور الحوكمة، وأخذت تنمو وتمتد جذورها، وسيقانها، وتزدهر أوراقها، وتطيب ثمارها. وهي كالزرع يحتاج إلى تعهد، ويحتاج إلى عناية ورعاية، ويحتاج إلى إخلاص الزارع أي يستند إلى ضمير الزراع، وإلى أنه يحكمه عمل إدارى عالي التفاعل، ومتزايد الفاعلية، يقوم على الحكمة، وعلى الرشد، وعلى الوعي الإدراكي بأهمية إدارة الأمر إدارة رشيدة عاقلة، إدارة واعية ومدركة وعلمية قائمة على: (التخطيط، والتظيم، والتنسيق، والتوجيه، والتحفيز، والمتابعة)[٣].

بالرغم من انتشار مفهوم الحوكمة والسعي إلي تطبيقه على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق علي تعريف موحد له بين المختصين والمهتمين بتطبيقه. وقد يرجع ذلك إلى تعدد أبعاد هذا المفهوم وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات[٤].

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" [٥].

كما عرفت حوكمة الشركات من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD بأنها " النظام الذي يتم بموجبه توجية ومراقبة منظمات الأعمال" [١]

---

(١) محمد سامي راضي (٢٠١١): موسوعة المراجعة المتقدمة، الأسكندرية – مصر، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، ص٤٢٦.

(٢) مسعود دراوسي و ضيف الله محمد الهادي (٢٠١٢): فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، ص٣.

(٣) محسن أحمد الخضيري (٢٠٠٥): حوكمة الشركات، مصر-الاسكندرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ص٢٩.

(٤) ابراهيم احمد السعيدي و اخرون (٢٠٠٢): مبادئ النظم المحاسبية، مصر- الاسكندرية، دار وائل، الطبعة الأولى، ص٢٧.

(٥)محمد غادر (٢٠١٢): **محددات الحوكمة و معاييرها**، مجلة علمية محكمة – فصلية- تصدر عن مركز البحث العلمي في جامعة الجنان – العدد الثالث، ص١٨.

ويعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية" كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلي أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسة والإدارية الفعالة لإدارة شئون المجتمع على كافة مستوياته [٢].

وكما توجد عدة تعاريف اخرى لحوكمة الشركات، ومنها على سبيل المثال:

- "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقة يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".
- "بأنها الهيكل المؤسسي والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم الأنشطة وصنع القرار"[٣].
- "هي تطوير اليات داخلية وخارجية لممارسة الرقابة، مساءلة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في الشركة" [٤].

ثالثاً: الحوكمة في جهاز المصرفي واثرها على تحسين أداءها

١. الحوكمة في جهاز المصرفي

لا يخرج مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى يذهب بعضهم إلى إعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية، أو حوكمة الشركات في القطاع المصرفي او حوكمة الشركات في المصارف"[٥] ومفهوم الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، وترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا [٦]ويعرف مصرف القطر الحوكمة في المصارف "يعني وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية" [٧]. وتعطي لجنة بازل للرقابة المصرفية تعريفاً أخر لمفهوم حوكمة المصارف في اتفاق بازل٢ هو:"تعني

---

(١)حامد نور الدين و ساسي فطيمة (٢٠١٢): دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضي، ص٣.

(٢) عطاالله خليل واخرون (٢٠٠٨): الحوكمة المؤسسية، القاهرة- مصر، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص٢٨.

(٣) أحمد علي خضري (٢٠١٢): الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات مصر- الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، ص١٢.

(٤) محسن الربيعي و محمد عبدالحسين راضي (٢٠١١): حوكمة البنوك، عمان- الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص١٧.

(٥) محسن الربيعي و محمد عبدالحسين راضي (٢٠١١): المصدر السابق، ص٢٩

(٦) عبد العالي محمدي (٢٠١٢): دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر، ص٣.

(٧) إيناس ناصر عكّله الموسوي (٢٠١٠) أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية/ دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)، رسالة ماجستير قدمة الى كلية كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، ص٧٦.

الحوكمة بصفة عامة الإدارة الرشيدة و تحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة،. ...الخ)" [١].

ومن التعريفات السابقة يتبين لنا تنوع مفاهيم حوكمة المصارف من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، ولكن عموماً يمكن وصف مفهوم الحوكمة في المصارف بأنه " إطار عمل يساعد المصرف على التعامل مع المخاطر التي يتعرض لها بسبب طبيعة عمله أو نتيجة الممارسات الإدارية الخاطئة للحصول على السيطرة الكافية على الموارد البشرية والإقتصادية فيه بما يضمن حقوق أصحاب المصالح جميعاً من الإطراف الداخلية والخارجية والذين تربطهم علاقة مباشرة بالمصرف ويتأثرون بقيمته وبما يساعد على جلب رؤوس الأموال الاستثمارية من أنحاء العالم كافة لتوفير التمويل المباشر اللازم للمصرف للقيام بعملياته ضمن المنطقة ذات المنافسة الشديدة وصولاً لحدود منطقة التميز من خلال الإلتزام بمعايير الحوكمة العالمية " [٢].

٢. مبادئ حوكمة للمصارف:

باعتبار البنوك من الشركات ونظراً لحساسية الدور الذي تقوم به في الاقتصاد ككل، فقد تم إعدد مبادئ خاصة بالحوكمة في البنوك، حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام ١٩٩٩ ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام ٢٠٠٥ وفي فبراير ٢٠٠٦ نسخة محدثة بعنوان، مبادئ الحوكمة في المصارف والمتمثلة فيما يلي.

المبدأالأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على أدارة العمل بالمصرف،ويكون أعضاء مجلس الإدرة مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفة المالي ،ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل للجان لمساعدته ومنها لجنه تنفيذيةولجنة مراجعة داخلية كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة ولجنة الأجور.

المبدأالثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حد واضح للمسؤوليات والمحاسبة لنفسه وللإدارة العلياوالمديرين وللعاملين.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدراةمن وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارةأن يقر بإستقلال مراجع الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور المكافأت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل.

---

(١) محسن الربيعي و محمد عبدالحسين راضي (٢٠١١): المصدر السابق، ص٣١.

(٢) حمد عبد الحسين راضي الخالدي (٢٠٠٨): تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطر المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية: دراسة تحليلية للمدة من ١٩٩٢ . ٢٠٠٥ ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد . قسم إدارة الأعمال. بغداد، ص١٧.

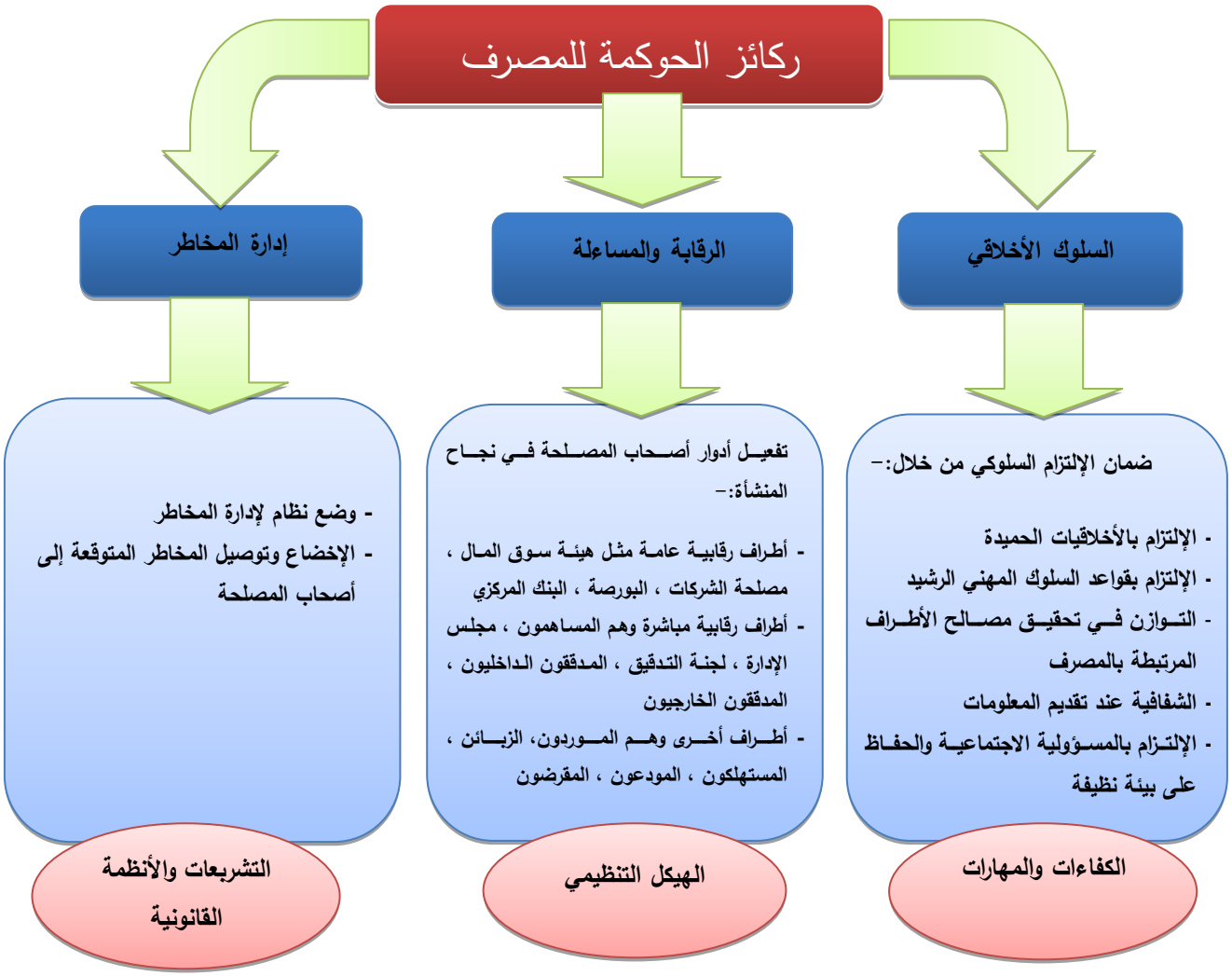
المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة،وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الأخرين في السوق أن يراقبو بشكل صحيح وفعال أداء الإدارة في ظل نفص الشفافية.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها[1].

٣. ركائز(دعائم) الحوكمة للمصرف:

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات عموماً والمصارف بشكل خاص وقد حدد الباحث (حماد) أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون في ثلاثة منها يظهرها الشكل (١):

الشكل (١) ركائز الحوكمة المؤسسية



(١) مسعود دراوسي و ضيق الله محمد الهادي(٢٠١٢): **فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري**، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر. ص ٦.

المصدر: طارق عبد العال حماد (٢٠٠٥): **حوكمة الشركات** "المفاهيم-المبادئ- التجارب"، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الاسكندرية – مصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى.

٤. أهمية الحوكمة للمصارف واثرها على تحسين اداء المصرفي

تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لحسن عمل الوحدة الإقتصادية، و تأكيد نزاهة الإدارة فيها، و كذلك الوفاء بالإلتزامات و التعهدات و لضمان تحقيق الشركات أهدافها، و بشكل قانوني و إقتصادي سليم، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للإضطلاع بمسؤولياتهم، و ممارسة دورهم في الرقابة و الإشراف على أداء الشركات، و على أداء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين في هذه المصارف، و بما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف.(١)

وكل هذا إسترعى الإهتمام بموضوع الحوكمة و تأكيد أهميته التي برزت أثاره واضحة من خلال تحقيقه للمنافع الأتية:

أ. تجنب المصارف حالات الفشل الإداري و التعرض للإفلاس و التعثر المالي فضلاً عن دورها في تعظيم قيمة المصرف في السوق و ضمان بقائها و نموها و إستمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية.

ب. تحديد مصير المصارف فضلاً عن إقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة و الإلتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية و الإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارة الشركات و إلتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس و تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة.

ج. تبرز أهمية الحوكمة للمصارف القطاعين العام و الخاص بنفس الأهمية، و قد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة من خلال توافر الشفافية و الوضوح و الدقة في القوائم المالية و العمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من إتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد عادل من الموجودات، و هذه الإجراءات هي لب و جوهر الحوكمة.

د. تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة و الإدارة و من ثم بين المساهمين و إدارة الشركة، و كذلك الفصل بين مسؤليات مجلس الإدارة و مسؤليات المديرين التنفيذيين، و الإهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك و المديرين التنفيذيين، و هذا بسبب ما يخلفه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية و مدى توافق الإحتياجات و متطلبات مصالح المستثمرين في الشركة المساهمة.

(١) محسن أحمد الخضيري (٢٠٠٥): حوكمة الشركات، القاهرة_ مصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ص٥٧.

للحوكمة دور مهم في جذب الإستثمارات سواء الأجنبية منها أم المحلية و تساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال و إزدياد فرص التمويل فضلاً على إمكانية الحصول على مصادر ارخص مما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.(١)

و يمكن تلخيص أهمية الحوكمة بالشكل الأتي:

- جذب الإستثمارات المحلية و الأجنبية و تخفيض تكلفة التمويل.
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج و هجرتها.
- مكافحة الفساد المالي و الإداري و ما يترتب عليه من فقر و بطالة.
- ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على إستثماراتهم.
- زيادة النمو و تعظيم حقوق المساهمين و أصحاب المصالح.
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين و تعظيم القيمة السوقية للأسهم.
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة و الإستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.
- تجنب الإنزلاق في مشاكل محاسبية و مالية و درء حدوث الإنهيارات المصرفية.(٢)

وبالنسبة لأهمية الحوكمة يرى البعض من الكتاب و الباحثين بأن الحوكمة لها أهمية كبيرة للمساهمين بشكل مميز كالأتي:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة و الوضع المالي و القدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه الشركات.
- و الخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم و قواعد و مبادئ الحوكمة يحقق العديد من المزايا منها:
- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية و الإدارية التي تواجهها الشركة.
- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية و دفع عجلة التنمية في المجتمع.
- تخفيض الشفافية و الدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها و إعتمادها عليها في إتخاذ القرارات الإقتصادية.

---

(١) علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهداني(٢٠١١): **الحوكمة المؤسسية**، عمان – الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. ، ص٣٣_٣٤.

(٢) عبدالله غالم و بن الضيف محمد عدنان،(٢٠١٢): **تفعيل دور الحوكمة كألية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة إلى تجارب دولية**،الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر _ بسكرة.، ص٩.

- يتيح تقدم الشركة و جذب العديد من الإستثمارات المحلية و الأجنبية إلى زيادة معدلات النمو و تحقيق التنمية الإقتصادية، و زيادة فرص العمل و التشغيل في المجتمع و المساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.(١)

وتستأثر أهمية الحوكمة للقطاع المصرفي بإهتمام واسع في أوساط الإقتصاديين و المصرفيين و المراقبين من خارج المصرف (السلطات الرقابية المركزية) أو من داخل المصرف (الرقابة المصرفية الداخلية)، و ذلك لجملة الخصائص التي تتميز بها المصارف عموماً، و التي يمكن إيجازها بما يلي:

١. أن المصارف بوجه عام، أكثر عرضة من غيرها من المؤسسات المالية الأخرى إلى الصدمات المالية بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بإرتفاع نسبة الرافعة المالية. و تعبر الرافعة المالية عن نسبة الديون في الهيكل المالي إلى مجموعة الموجودات. و على مستوى المصارف، تعبر الرافعة المالية عن مدى إستخدام الودائع في الهيكل المالي للمصرف. و يستأثر مقدار الرافعة المالية بإهتمام كل من المالكين (المساهمين) و الدائنين (المودعين) و إن كانت بدرجات مفاضلة متفاوتة إلى حدٍ ما. إذ يفضل المساهمون عادة تمويل العمليات المصرفية بنسبة كبيرة من أموال الأخرين (المودعين) لأن هذا يخفض من حجم رأس المال المدفوع، و يعظم العائد على حق الملكية، و يحفظ للمالكين الحاليين السيطرة على المصرف. و لكن الإقتراض يزيد مخاطرة المصرف و يجعل المستثمرين في الأسواق المالية يطالبون بعائد أعلى على الإستثمار في أسهم المصرف.

٢. تلعب المصارف دوراً مهماً في الإقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض و التسهيلات الإئتمانية للمشروعات التجارية و الصناعية، و تقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن، و توفير السيولة المصرفية في ظل ظروف السوق الصعبة. و ما يترتب على فشل أداء المصارف لهذه الوظيفة من أثار سلبية خطيرة على الإقتصاد و على المتعاملين مع المصرف، و على بقية المصارف الأخرى (المخاطرة النظامية).

٣. إن ممارسة هذه الوظيفة تتطلب توافر أليات لحوكمة المصارف قادرة على تأمين سبل الإستقرار المالي لإدارات المصرف، توفير شبكات الأمان المالية و خطط و سياسات و برامج لتأمين الودائع.

٤. تمارس المصارف دوراً رقابياً على الزبائن من الشركات المقترضة لحماية قروضها من المخاطر الإئتمانية (مخاطرة النكول) و مخاطر الإعسار المالي الذي تتعرض له الشركات المقترضة. إن مثل هذا الدور لا يمكن أن تؤديه المصارف بصورة مناسبة ما لم تتمتع بأليات حوكمة جيدة تمكن إداراتها من رقابة المخاطرة في تلك الوحدات الإقتصادية و تقويم إدائها. و ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة على الوحدات الإقتصادية بوصفه شرطاً من شروط الإقراض. و على صعيد أخر، فإن حوكمة المصارف نفسها تحتل دوراً مركزياً في الترويج لثقافة الحوكمة. فإذا قام مدراء المصارف بممارسة أليات الحوكمة

(١) فكري عبد الغني محمد جودة،(٢٠٠٨): **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية ومبادئ لجنة بازل**، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التجارة،الجامعة الإسلامية_غزة.، ص١٨_١٩.

السليمة فسيكون هناك إحتمال أكبر لتخصيص رأس المال بطريقة أكثر كفاءة و تطبيق الحوكمة فعالة على الوحدات الإقتصادية التي يمولونها.

٥. ينفرد النظام المصرفي و بخاصة في الإقتصاديات النامية على وجه التحديد بالخصائص الأتية تحتل المصارف مركزاً مهميناً في الأنظمة المالية فهي محرك حيوي و مهم جداً لنمو الإقتصاد الوطني. فعندما تتميز المصارف بكفاءة تخصيص الأموال على القطاعات فأنها تؤدي إلى تخفيض كلفة رأس المال في الوحدة الإقتصادية، أو تحفيز النمو في الإقتصاد.

- تشكل المصارف الوعاء الرئيسي لتعبئة ودائع و مدخرات الأفراد و المؤسسات الأخرى على السواء. و في الوقت نفسه مصدراً مهماً لتمويل معظم قطاعات الإقتصاد بسبب عدم تطور الأسواق المالية.
- يتمتع مدراء المصارف بحرية واسعة في كيفية إدارة شؤون مؤسساتهم وفرتها لهم جملة الإصلاحات في الأنظمة المصرفية في العقدين الماضيين، المتمثلة بالتحرر المالي و تخفيف قيود التدخل الحكومي المباشر في إدارة المصارف، و خصخصة المصارف الحكومية، و إعادة هيكيلية النظام المصرفي.
- غياب النظام الرسمي للتأمين على الودائع في الصناعة المصرفية، يساعد على تقليل تكلفة فشل المصارف على الحكومة، و تجنب مشاكل الخطر المعنوي التي تنشأ عن وجود إستعداد لتغطية غير محدودة للمودعين.
- إن خصائص المؤسسات المصرفية الواردة سابقاً، تعزيز الحوكمة في المصارف من خلال الإهتمام بتصميم و تشغيل هياكل مالية ممتازة Financial Super Structure، تتضمن حماية المودعين و الدائنين و شبكات الامان Safety Net الأخرى، و الرقابة التحوطية (الرقابة الحذرة) Prudential Regulation على العمل اليومي للمصارف.(١)

رابعاً: الجانب العملي للبحث

بهدف اثبات الفرضية تم قياس الأداء المصرفي للمصارف عينة البحث ، مصرف الموصل للتنمية والأستثمار، مصرف الشرق الأوسط للأستثمار، مصرف كوردستان، مصرف بغداد، ومصرف آشور الدولي خلال الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣ وذلك من خلال ثلاثة مؤشرات :

(١) حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي(٢٠١١): **حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة**، الأردن_ عمان، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص٤٦_٥١.

١ــ مؤشر الأئتمان النقدي والذي يعبر عنه بالمعادلة الرياضية:

الأئتمان النقدي

مجموع الموجودات

٢ــ مؤشر متانة رأس المال والذي يعبر عن المعادلة الرياضية :

نسبة رأس المال+ الأحتياطي

مجموع الحسابات الجارية + الودائع

٣ــ مؤشر معامل حجم المصرف والذي يعبر عنه رياضيا:

لوغاريتم مجموع الموجودات

لوغاريتم رأس المال

وتم الأعتماد على استبانة موزعة على عينة البحث وبواقع (٥٠) أستمارة والذي تبين فيها العديد من المؤشرات بدور الحوكمة في تحسين الأداء المصرفي للمصارف عينة البحث ، ووزعت على المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في المصارف المذكورة.

وبالأمكان توضيح فكرة بسيطة عن المصارف عينة البحث وبعض المؤشرات المالية فيها من حيث العائد على السهم ونسبة الملكية.

١ــ مصرف الموصل للتنمية والأستثمار:

سنة التأسيس ٢٠٠١

رأس المال التأسيس ١٥٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس مال الأدراج ١٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال المدرج لسنة ٢٠١٤ ٢٠٢٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

جدول(١) مؤشر العائد للسهم والملكية لمصرف الموصل للتنمية للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
العائد على السهم	٠,١٣٨	٠,٢٠٤	٠,١٤٠	٠,٠٨٠	٠,١٩٢
نسبة الملكية %	٢٩,٠٧	٣٤,٦٢	٣٤,٤٨	٤٧,٠٣	٤٦,٥٦

٢_ مصرف الشرق الأوسط العراقي للأستثمار

سنة التأسيس ١٩٩٣

رأس المال التأسيس ٤٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال الأدراج ٧٥٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال المدرج لسنة ٢٠١٤ ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

جدول (٢) مؤشر العائد للسهم والملكية لمصرف الشرق الأوسط للفترة٢٠٠٩-٢٠١٣

	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
العائد على السهم	٠,٢١٠	٠,١٣١	٠,١٨٠	٠,١٦٠	٠,١٤٠
نسبة الملكية %	١٣,٥٥	١٤,٥٠	٢٠,٦٥	٢٢,٩٢	٢٦,١٩

٣_ مصرف كوردستان الدولي للأستثمار والتنمية

سنة التأسيس ٢٠٠٥

رأس المال التأسيس ٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال الأدراج ٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال المدرج لسنة(٢٠١٤) ٤٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

جدول (٣) مؤشر العائد للسهم والملكية لمصرف كوردستان الدولي للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
العائد على السهم	٠,٢٦٥	٠,٠٩١	٠,١٦٠	٠,١١٣	٠,١٢١
نسبة الملكية%	٢١,٩٥	٢٦,٩١	٣١,١٩	٣٧,٨٠	٣٩,٥٩

٤_مصرف بغداد

سنة التأسيس ١٩٩٢

رأس المال التأسيس ١٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال الأدراج ٥٢٨٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال المدرج لسنة (٢٠١٤) ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

جدول(٤) مؤشر العائد والملكية لمصرف بغداد للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
العائد على السهم	٠,١٨٦	٠,١٣٧	٠,١٩٠	٠,١٤٠	٠,١٣٠
نسبة الملكية %	١٣,٦١	١٢,٣٦	١٥,٩٥	١٥,٩٣	١٦,٥٠

٥_ مصرف آشور الدولي

سنة التأسيس ٢٠٠٥

رأس المال التأسيس ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال الأدراج ٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

رأس المال المدرج سنة (٢٠١٤) ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار

جدول (٥) مؤشر العائد والملكية لمصرف آشور الدولي للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
العائد على السهم	٠,١٧١	٠,١٠٩	٠,١١٩	٠,١١١	٠,٠٨٠
نسبة الملكية %	٤٣,٢٠	٥٤,٩٣	٤٩,٩٨	٦٣,٦٥	٦٤,٩٠

يتضح من هذا ان مصرف الشرق الأوسط العراقي للأستثمار ومصرف بغداد اقدم المصارف من حيث التأسيس في العراق حيث تأسيسهم منذ ١٩٩٢_١٩٩٣ ، اما مصرف الموصل للتنمية والأستثمار في سنة ٢٠٠١ وكل من مصرف كوردستان وآشور الدولي أكثر حداثة في التأسيس في سنة ٢٠٠٥ .

اما رأس المال التأسيس لمصرف بغداد كان ضعف رأس المال التأسيس لمصرف الشرق الأوسط العراقي في وقت تأسيسه، ولكن اصبحت المصارف جميعها عينة البحث متقاربة في رأس المال المدرج لسنة ٢٠١٤ بحدود ٢٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار عدا مصرف كوردستان الدولي اصبح ٤٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠ دينار.

اما مؤشر العائد على السهم فكانت المصارف عينة البحث متقاربة للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣ تتراوح بين ٠.٠٠٩-٢.٢٦ في حين مؤشر نسبة الملكية للمصارف عينة البحث اخذت بالأرتفاع تدريجيا خلال السنوات ٢٠٠٩-٢٠١٣ وكانت اكثرها ارتفاعا في مصرف آشور الدولي والذي بلغت ٦٤.٩٠% في سنة ٢٠١٣ واقل نسبة في مصرف بغداد بلغت ١٦.٥٠% في سنة ٢٠١٣ .

اولا: مؤشرات الأداء المصرفي:

١ــ قياس الأداء المصرفي من خلال مؤشر الأئتمان النقدي الى مجموع الموجودات وكانت النتائج كما في الجدول

جدول (٦) الأئتمان النقدي/الموجودات للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

المصارف	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
مصرف الموصل للتنمية	٠,٣١	٠,٣٥	٠,٣٢	٠,٤٢	٠,٢٧
مصرف كوردستان	–	–	–	–	–
مصرف الشرق الأوسط	٠,١١	٠,٢٤	٠,٢٨	٠,٢٤	٠,٢٦
مصرف بغداد	٠,٠٩	٠,١٨	٠,١٧	١١٣,٣٢	١٢٤,١٨
مصرف آشور الدولي	٠,٠١٩	٠,١١	٠,٢٥	٠,١٨	٠,٢٧

المصدر: من عمل الباحثين

مؤشر الأئتمان النقدي الى مجموع اجمالي الموجودات يعد من مؤشرات توظيف الاموال في المصارف ويقيس كفاية الاستثمار وتوظيف الأموال المتاحة للمصارف فيتضح من الجدول اعلاه، ان لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار ، حيث بلغت نسبة الأئتمان النقدي الى الموجودات اعلى نسبة لها في سنة ٢٠١٢ حيث كانت ٠.٤٢ وانخفضت الى ٠.٢٧ الى النصف تقريبا في السنة ٢٠١٣ ، اما في السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ فكانت متقاربة بحدود ٠.٣١-٠.٣٥ وهذا يعني وجود تذبذب توظيف الاموال في المصرف المذكور في حين مصرف الشرق الاوسط كانت النسبة منخفضة في سنة ٢٠٠٩ واخذت بالارتفاع تدريجيا وتراوحت بين ٠.٢٤-٠.٢٨ وبمعدلات مستقرة تقريبا للسنوات ٢٠١٠-١٠١٣، اما مصرف بغداد كانت نسبة توظيف الاموال منخفضة جدا في سنة ٢٠٠٩ واخذت بالارتفاع بشكل كبير جدا في سنتي ٢٠١٢-٢٠١٣ وهذا يدل على ان مصرف بغداد اخذ بتوظيف امواله بطريقة علمية وفقا لأستراتيجية هادفة وبسياسة ناجحة وفعالة في توظيف الأموال لكن مصرف آشور الدولي فالنسب متذبذبة بين الآرتفاع والأنخفاض من سنة لاخرى.

٢ــ مؤشر متانة رأس المال

والذي تم احتسابه بالمعادلة الرياضية رأس المال+الأحتياطي/ الحساب الجاري+الودائع

وكما مؤشر في الجدول

جدول(٧) مؤشرمتانة رأس المال للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

المصارف	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
مصرف الموصل للتنمية	٠,٣٥	٠,٤٢	٠,٥٦	٠,١٩	٠,٨٠
مصرف كوردستان	٠,٢٢	٠,٤٠	٠,٤٩	٠,٦٧	٠,٧٥
مصرف الشرق الأوسط	٠,١٦	٠,٥٨	٠,٧٢	٠,٣٠	٠,٣٦
مصرف بغداد	٠,١٦	٠,١٤	٠,١٩	١٠٣,٤	١٧٩,٣
مصرف آشور الدولي	٠,٧٩	١,٣٥	١,١٨	٢,٣٨	٢,٧٧

المصدر: من عمل الباحثتين

يتضح من الجدول (٧) مدى نجاح سياسات التمويل المتبعة في المصارف من خلال الموازنةبين مصادر التمويل الداخلي والخارجي ويعد مؤشر مهم في قياس متانة رأس المال والتي تنعكس على حجم المخاطر التي يتحملها المصرف من خلال اثرها على مخاطر الرافعة المالية، فتبين ان مصرف الموصل للتنمية اخذ المؤشر بالارتفاع خلال السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ ولكن انخفض بشكل كبير في سنة ٢٠١٢ واخذ بالارتفاع بشكل كبير في سنة ٢٠١٣ وهذا يدل على التعديلات والاصلاحات التي حصلت في المصرف نتيجة تعديل السياسة التمويلية المتبعة لدى المصرف والتوازن بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي ، كذلك الحال بالنسبة لمصرف بغداد كانت النسبة متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض خلال السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ ولكن اخذت بالارتفاع الكبير في سنة ٢٠١٢-٢٠١٣ في حين مصرف كوردستان ومصرف آشور الدولي اخذ الارتفاع في مؤشر متانة رأس المال يرتفع تدريجيا وبشكل طبيعي وذلك لكون المصرفين المذكورين يتعامل بسياسة تمويلية معتدلة خلال تلك الفترة ليس فيها اخطاء تحتاج الى تعديلات واصلاحات مما انعكس على سير العملية التمويلية ومتانة رأس المال فيها طبيعية وتأخذ بالأرتفاع الطبيعي.

٣_ مؤشر حجم المصرف

يعد هذا المؤشر عبارة عن لوغاريتم رأس المال المصرف / لوغاريتم اجمالي الموجودات وكم موضحة في الجدول

جدول (٨) مؤشر حجم المصرف للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٣

المصارف	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
مصرف الموصل للتنمية	٣.٣٤	١,٣٤	١,١٩	١,٢٨	١.١٦
مصرف كوردستان	١,٥٠	١,٣٤	١,٢٩	٠,٠٤١	٠,٠١٣
مصرف الشرق الأوسط	٣,٧٩	٣,١٨	١,٤١	١,٣٥	١,٣٤
مصرف بغداد	١,٥١	١.٤٩	١,٤٤	٠,٠٥٠	٠,١٠٢
مصرف آشور الدولي	٠,٩٠	١,٨٢	١,٢١	٢,٤٢	٢,٥٥

وهذا المؤشر يؤكد على نمو حجم المصارف كان نتيجة اعمالها في سوق الأوراق المالية ، وليس النمو في حجم المصارف نتيجة زيادة حاصلة في رأس المال للمصارف، حيث يوضح المؤشر لحجم مصرف الموصل للتنمية والأستثمار بلغ اعلى نسبة لسنة ٢٠٠٩ فكانت ٣,٣٤ واخذت بالأنخفاض سنة بعد اخرى وصولا الى اقل معدل له في سنة ٢٠١٣ حيث بلغت ١,١٦ وهذا يعني ان معدل نمو المصرف اخذ بالانخفاض والتراجع، اما مصرف كوردستان الدولي فكان معامل حجم المصرف مستقر تقريبا في السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ ولكن اخذ بالتراجع والانخفاض في سنة ٢٠١٢-٢٠١٣ وهذا يعكس ضعف الاستراتيجية المتخذة في المصرف، وبعكس ذلك مصرف لآشور الدولي حيث كان معدل حجم الموصرف منخفض في السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ واخذت بالارتفاع الى ضعف النسبة في سنة ٢٠١٢-٢٠١٣ وهذا يدل على اتخاذ قرارات ستراتيجية سليمة وصحيحة للمصرف بحيث جعلت من نمو وزيادة حصلت في رأس المال لمصرف آشور الدولي.

ثانيا: تحليل استمارة الأستبيان

تبين من خلال تحليل استمارة الاستبانة للمصارف عينة البحث وبواقع (٥٠) استمارة كعينة للبحث تم التوصل الى:

١_ امكانية استخدام الحوكمة المصرفية

جدول (٩)

العبارة	اتفق	%	لااتفق	%	بدون رأي	%
لدى المصرف نظام معلومات فعال يستخدمه في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن	٤٥	%٩٠	٤	%٨	١	%٢
يحاول المصرف دائما تطبيق لمعايير المحاسبة الدولية(بازل ١،٢) للرقابة المصرفية	٤٨	%٩٦	–	–	٢	%٤
اعضاء مجلس الادارة والمدراء في المصرف لديهم معرفة وادراك كامل عن مفهوم الحوكمة ودورها الايجابي في حالة الالتزام بها	٤٠	%٨٠	٨	%١٦	٢	%٤
يسعى المصرف الى احترام وتطبيق الاجراءات المحاسبية في عمله المصرفي	٥٠	%١٠٠	–	–	–	–
يستخدم المصرف التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي	٥٠	%١٠٠	–	–	–	–

يتضح من الجدول (٩) ان ٩٠% من افراد العينة يتفقون على ان للمصارف عينة البحث لديها نظام معلومات فعال يستخدمونه في تقديم الخدمات والأعمال المصرفية وان ٩٦% منهم متفقون بتطبيق المعايير الدولية لبازل ١،٢ للرقابة المصرفية ، وان المصارف عينة البحث يتفق ١٠٠% من خلال استخدامهم التكنولوجية الحديثة في عملهم المصرفي

ولهم القدرة العالية في تطبيق الاجراءات المحاسبية المطلوبة منهم في عملهم المصرفي ولكن ٨٠% منهم اتفق ان مجلس الادارة ومدرائهم لديهم المعرفة التامة عن الحوكمة وتطبيقاتها ومفاهيمها ودورها الايجابي في نمو وتطور العمل المصرفي.

٢_ سياسة المصرف

جدول (١٠)

العبارة	اتفق	%	لااتفق	%	بدون رأي	%
يوجد اهداف استرتيجية محددة للمصرف	٤٨	%٩٦	–	–	٢	%٤
توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال والانشطة في المصرف وعند الادارة	٤٣	%٨٦	٥	%١٠	٢	%٤
وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات والصلاحيات في المصرف	٥٠	%١٠٠	–	–	–	–
في المصرف نظام التخصص وتقسيم العمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين	٤٠	%٨٠	١٠	%٢٠	–	–
يوجد في المصرف تحديد المسؤوليات للادارة بشكل واضح وموضوعي	٤٧	%٩٤	٣	%٦		
يسعى المصرف الى عدم التأخير في تقديم التقارير المالية وتقديمها بشكل دوري	٥٠	%١٠٠				

يتضح من الجدول(١٠) ان سياسة المصارف عينة البحث فيها العديد من الايجابيات لكون معظم افراد العينة متفقون على ان مصارفهم لديها استراتيجية محددة ولها اهداف واضحة ومعلومة لدى الادارة والعاملين فيها وان الصلاحيات والمسؤوليات واضحة في مصارفهم، ولكن ٨٠% منهم اتفقوا على وجود نظام التخصص وتقسيم العمل والتي تعد ضرورة لابد منها من اجل الدقة والسرعة العالية في العمل ، وان التقارير المالية تجهز وتقدم بشكل دوري ومنتظم وتقدم الى الجهات المعينة في وقتها المناسب ، ولكن ٨٦% من افراد العينة اتفقوا على مدى توفر الشفافية والافصاح في عمل ونشاط المصرف وان ١٠% لم يتفقوا على ذلك وان ٤% منهم بدون رأي.

٣_ الكفاءة والخبرة

جدول (١١)

العبارة	اتفق	%	لااتفق	%	يدون رأي	%
يتمتع اعضاء مجلس الادارة في المصرف بكفاءة عالية	٤٢	%٨٤	٨	%١٦	–	–
يسعى المصرف الى الحد من استغلال السلطة في غير مصلحة العامة للمصرف	٤٥	%٩٠	٥	%١٠	–	–
التأكد من كفاءة مجلس الادارة وعدم وجود اخطاء مقصودة من قبلهم ومن قبل الادارة العليا	٥٠	%١٠٠			–	–

يوجد في المصرف نظام الحوافز ملائم ويتوافق مع عمل وكفاءة العاملين فيه	١٨	%٣٦	٣٢	%٦٤	–	–
يعمل المصرف وشكل دوري النهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال الدورات التدريبية المستمرة	٢٠	%٤٠	٣٠	%٦٠	–	–

اتفق جميع افراد العينة بأن مجلس الادارة والادارة العليا لاتقوم بأخطاء مقصودة في عملهم المصرفي من حيث التعليمات والقوانيين وكافة الاعمال المصرفية تحت مسؤولياتهم.

في حين ١٠% من افراد العينة رأوا ان المصرف لايستطيع يسيطر ويقضي على ظاهرة استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للمصرف ولكن للمصلحة الشخصية فيه، بينما ٩٠% من افراد العينة اتفقو ان هناك حدود لتصرف السلطة للمصلحة العامة للمصرف.

وان ٨٤% اتفقوا على تمتع اعضاء مجلس الادارة في المصارف(عينة البحث) على الكفاءة العالية والخبرة المصرفية.

لكن يظهر ان هناك مسألة مهمة في مصارفهم في نظام الحوافز والدورات التدريبية للعاملين (كدورات تدريبية بالداخل والخارج) وان ٦٤% من افراد العينة لاحظوا ان نظام الحوافز فيه لا يتلاءم ويتوافق مع عمل وكفاءة العاملين فيه وان ٣٦% منهم لاحظو عكس ذلك.

اما الدورات التدريبية والتي تعد ضرورة بالغة الاهمية وخاصة ان العمل المصرفي في تطور مستمر وبأستخدام تقنيات حديثة في العمل المصرفي وله تعاملاته مع العديد من المصارف المحلية والاجنبية لابد من تطوير كوادره ورفع مستوى الكفاءة البشرية لديها.

٤ــ الاجراءات والقوانيين

جدول (١٢)

العبارة	اتفق	%	لااتفق	%	بدون رأي	%
يستغل المصرف كل الفرص الاستثمارية ذات الربح العالي	١١	%٢٢	٣٩	%٧٨	–	–
يلتزم المصرف بالاحتياطي الاولي والثانوي المحدد ضمن قانون المصارف	٥٠	%١٠٠	–	–	–	–
يسعى المصرف للعمل بوضع اجراءات لكافة التجاوزات للقواعد والقوانيين المحددة	٤٨	%٩٦	٢	%٤	–	–
يأخذ المصرف كافة اجراءات الحيطة والحذر في تعاملاته	٤٦	%٩٢	–	–	٤	%٨
يحاول المصرف وبشكل دوري معالجة اشكالية القروض المتعثرة	٤٨	%٩٦	–	–	٢	%٤
يسعى المصرف الى تحقيق حماية لأموال المودعين	٤٩	%٩٨	–	–	١	%٢
يسعى المصرف الى حماية حقوق المساهمين فيه	٤٦	%٩٢	٤	%٨	–	–

اتفق جميع افراد العينة على ان المصارف عينة البحث تلتزم بالاحتياطي الاولي والثانوي المحدد والذي يفرضه ويحدده البنك المركزي ضمن القوانيين المصرفية وذلك لمواجهة اي ظروف طارئة ولمواجهة الالتزامات المصرفية في الوقت المناسب ويعد هذا من ضمن الالتزام بالمعايير الدولية ل بازل ١،٢

ولكن نتيجة الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد فالمصارف لاتحاول ان تستثمر اموالها وتستغل كافة الفرص الاستثمارية ذات الربح العالي لكون مخاطرها عالية فتحاول بقدر الآمكان ان تستثمر في حدود معينة لذا ٢٢% من افراد العينة اتفقوا على ان مصارفهم تستغل الفرص الاستثمارية ذات الربح العالي ومعظم افراد العينة ٧٨% منهم لم يتفقوا على استغلالها.

ولكن المصارف حريصة على وضع كافة الاجراءات ومعالجة التجاوزات للقوانيين المصرفية المحددة حيث اتفق ٩٦% من افراد العينة على ذلك في حين ٤% لم يتفق على ذلك.

وان ٩٢% من افراد العينة اتفقوا على المصارف تأخذ كافة انواع الحذر والحيطة في تعاملاتها المصرفية الداخلية والخارجية تحسبا لحدوث ازمات مالية في الداخل والخارج وخوفا من انتقالها الى مصارفها بحكم تعاملاتها المصرفية في داخل القطر وخارجه وان من المعروف ان العدوى المالية عالية جدا في القطاع المالي وبالتحديد في المؤسسات المصرفية فالتحوط ضرورة لابد منها.

وتعمل المصارف عينة البحث على حماية لأموال المودعين وحقوق المساهمين فيها واتفقوا افراد العينة وبنسبة ٩٨%، ٩٢% على التوالي.

٥_ الرقابة والتدقيق

جدول (١٣)

العبارة	اتفق	%	لااتفق	%	بدون رأي	%
ضمان توفر رقابة ملائمة من قبل الادارة العليا في المصرف	٥٠	١٠٠%	–	–	–	–
ضمان فاعلية دور المراقبين وادراكهم لاهمية دورهم الرقابي	٥٠	١٠٠%	–	–	–	–
تحقيق رقابة مستقلة من قبل لجنة مستقلة للرقابة على جميع الاعمال المصرفية	٥٠	١٠٠%	–	–	–	–

اتفق جميع افراد العينة والتي شكلت النسبة ١٠٠% بالرقابة والتدقيق من قبل الادارة العليا والدور الفعال الذي يقوم به المراقبين بدورهم الرقابي لمطابقة ومتابعة ميزانية المصارف واعمالهم المصرفية بعيدة عن التلاعب وغسيل الاموال.

وان لدى المصارف عينة البحث لجنة رقابية مستقلة تقوم بمهامها الرقابية بشكل فعال بدقة عالية.

الخاتمة:

الإستنتاجات والتوصيات

يمكن إستخلاص الإستنتاجات الأساسية توصلت إليها الباحثون من خلال عرض نتائج الدراسة وتحليلها بالفقرات الآتية:

أولا: الأستنتاجات:

بالأمكان التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وبالشكل الآتي:

١. الحوكمة: هي نظام متكامل تُفرض من خلاله المراقبة والمتابعة وإخضاع الوحدات الإقتصادية للقوانين الرسمية من خلال ممارستها لعملياتها الإدارية والمالية بأقصى درجات الإفصاح والشفافية حماية لحقوق المساهمين التي تعد من أهم المبادئ التي تنادي بها المنظمات الدولية، بإعتبار تلك الفئة هي المتضررة الأولى في حالة تعرض الوحدة الإقتصادية للإفلاس والانهيار.

٢. إن مبادئ الحوكمة التي تنادي بها المنظمات الدولية ماهي إلاّ إرشادات تتم ممارستها لكي تزيد من شفافية وإفصاح المصارف والشركات عن نشاطاتها، وليست نصوصاً قانونية آمرة واجبة التنفيذ.

٣. إن الهدف من الحوكمة المؤسسية هو تقليل المخاطر سواء التشغيلية منها أم الإستثمارية، من أجل تحسين الأداء المالي وكبح المخالفات الإدارية منها أو المحاسبية أو المالية من أجل الإنفتاح والوصول إلى الأسواق المالية العالمية.

٤. في قياس مؤشر الائتمان المصرفي الى اجمالي الموجودات ، ان مصرف بغداد كانت نسبة توظيف الأموال فيه منخفضة جدا واخذت بالارتفاع بشكل ملحوظ في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣ ةهذا يعني اتخاذ سياسات ناجحة وفعالة في توظيف امواله في حين مصرف الموصل للتنمية والاستثمار كانت النسبة مرتفعة ولكن تدريجيا بدأت بالانخفاض وصولا الى ٠.٢٧ وتعد نسبة منخفضة ، ومصرف الشرق الاوسط اخذ المؤشر بالارتفاع تدريجيا وبمقدار بسيط جدا.

٥. يعد مصرف بغداد افضل المصارف عينة البحث من حيث استخدامها للسياسة التمويلية الناجحة من خلال الموازنة بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي ولمصرف بغداد فيه متانة رأس المال عالية جدا خلال السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣ بينما كانت منخفضة جدا في السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ ، في حين مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار كانت السياسة التمويلية ناجحة في السنوات ٢٠١٠-٢٠١١ بحيث اعطى المؤشر ٠.٥٨، ٠.٧٢ ولكن اخذ بالتراجع والانخفاض في سنة ٢٠١٢-٢٠١٣ بحيث اصبح ٠.٣٠، ٠.٣٦

٦. مصرف آشور الدولي حصل فيه نمو في حجم المصرف نتيجة تعاملاته الواسعة في سوق الاوراق المالية خلال السنوات بحيث اخذ المصرف ينمو بشكل ملحوظ في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣ الى ضعف ما كان عليه في السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١

٧. وبعكسه مصرف كوردستان الدولي كان حجم المصرف كبير جدا في تعاملاته في سوق الاوراق المالية خلال السنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ واخذ بالتراجع في السنوات ٢٠١٢-٢٠١٣

٨. من تحليل استمارة الاستبيان للمصارف عينة البحث تم التوصل الى ان المصارف تلتزم بالمعايير الدولية لجنة بازل ١،٢ في الرقابة الدولية، ولديها نظام معلومات فعال ولديها القدرة في تطبيق كافة الاجراءات المحاسبية وتستخدم التكنولوجيا المتطورة في اعمالها المصرفية ولم تعد مصارف تقليدية في عملها المصرفي وفي طريقة تقديم خدماتها للزبائن.

٩. لدى المصارف خاصية ادارية واقتصادية تتمتع بالدقة والسرعة في العمل من خلال التخصص وتقسيم العمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المصارف عينة البحث فضلا عن ذلك متابعة دورية ومنتظمة لكافة التقارير المالية وتقدم للجهات المعنية بشكل دوري ومستمر.

١٠. يعاني العاملون في المصارف عينة البحث في انخفاض وعدم اهتمام في نظام الحوافز تناسبا مع حجم العمل الذي يقدمونه وكذلك قلة اهتمام المصارف بالدورات التدريبية للعاملين والتي تعد ضرورة من اجل رفع المستوى العلمي والخبرة لديهم ولمعرفة مدى التطور السريع الذي يحصل في العمل المصرفي وبالاخص في الدول المتفدمة.

١١. نظرا للظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد يتضح من خلال عينة البحث ان المصارف لاتستثمر اموالها بشكل كبير جدا بحيث تحصل على ارباح وايرادات مرتفعة وبسرعة كبيرة وبمخاطرة عالية حفاظا على اموال المودعين وحقوق المساهمين .

١٢. لدى المصارف عينة البحث نظام رقابي عالي من قبل مجلس الادارة والادارة العليا ولديهم لجنة رقابية مستقلة تعمل على متابعة الاعمال والانشطة المصرفية .

ثانياً: التوصيات:

بالأمكان التوصل الى مجموعة من التوصيات وبالشكل الآتي:

١. العمل على أن يكون لمجلس الادارة لجنة تعمل على تطبيق ممارسات الحوكمة وتشرف عليها لأجل التوافق مع المعايير الدولية التي تخص لجنة بازل في موضوع إدارة الحكم الجيد(الحوكمة) وأن تكون هذه اللجنة بإدارة خبراء مثل مدير رقابة الإمتثال.

٢. ضرورة تواجد لجان فرعية تشرف على تطبيق ممارسات الحوكمة كلجنة المراجعة والمراقبة ولجنة ترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة في المصرف فضلاً عن لجنة المزايا والتعويضات ولجنة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الموجودات والمطلوبات ولجنة بناء الإستراتيجيات والتخطيط ولجنة المجتمع والبيئة مع وجود اللجنة التنفيذية بالطبع.

٣. تخصص المصارف تخصيصات مالية خاصة ومحددة بالدورات التدريبية مع بداية السنة المالية لتدريب العاملين ومشاركتهم بدورات تدريبية في العمل المصرفي داخل القطر وخارجه.

٤. فتح فروع في مناطق جغرافية اخرى ليس فقط في حدود المدن ولكن يتعدى ذلك الى النواحي والقرى من اجل التوسع في العمل المصرفي .

٥. محاولة البحث عن فرص استثمارية ذات ربحية عالية بالرغم من مخاطرها العالية وليس فقط في نطاق الحدود الجغرافية للبلد ولكن في دول اخرى عربية واجنبية .

المصادر والمراجع

١. ابراهيم احمد السعيدي و اخرون (٢٠٠٢): مبادئ النظم المحاسبية، مصر- الاسكندرية، دار وائل، الطبعة الأولى.

٢. أحمد علي خضري (٢٠١٢): الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات مصر- الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى.

٣. إيناس ناصر عكّله الموسوي (٢٠١٠) أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية/ دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)، رسالة ماجستير قدمة الى كلية كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء.

٤. حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي(٢٠١١): حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، الأردن_ عمان، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

٥. حامد نور الدين و ساسي فطيمة (٢٠١٢): دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضي.

٦. حمد عبد الحسين راضي الخالدي (٢٠٠٨): تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطر المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية: دراسة تحليلية للمدة من ١٩٩٢ . ٢٠٠٥ ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد . قسم إدارة الأعمال. بغداد.

٧. عبد العالي محمدي (٢٠١٢): دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر.

٨. عبدالله غالم و بن الضيف محمد عدنان،(٢٠١٢): تفعيل دور الحوكمة كألية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة إلى تجارب دولية،الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر _ بسكرة.

٩. عطا الله وارد و محمد عبدالفتاح العشماوي (٢٠٠٨): القاهرة – مصر ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

١٠. علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهداني(٢٠١١): الحوكمة المؤسسية، عمان – الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

١١. فكري عبد الغني محمد جودة،(٢٠٠٨): مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية ومبادئ لجنة بازل، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التجارة،الجامعة الإسلامية_غزة.

١٢. محسن أحمد الخصيري (٢٠٠٥): حوكمة الشركات، القاهرة_ مصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.

١٣. محسن الربيعي و محمد عبدالحسين راضي (٢٠١١): حوكمة البنوك، عمان- الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص١٧.

١٤. محمد سامي راضي (٢٠١١): موسوعة المراجعة المتقدمة، الأسكندرية – مصر، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى.

١٥. محمد غادر (٢٠١٢): محددات الحوكمة و معاييرها، مجلة علمية محكمة – فصلية- تصدر عن مركز البحث العلمي في جامعة الجنان – العدد الثالث.

١٦. مسعود دراوسي و ضيق الله محمد الهادي(٢٠١٢): فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.