

## الحوكمة المؤسسية المصرفية ومدى توافر دعائمها للوقاية من الأزمات المالية في المصارف العراقية الخاصة المقيدة بسوق العراق للأوراق المالية

### بحث من إعداد

م . فائزة ابراهيم محمود أم د. فيحاء عبدالله يعقوب  
كلية إقتصاديات الأعمال المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية  
جامعة النهريين جامعة بغداد

كلية إقتصاديات الأعمال

جامعة النهريين

جامعة بغداد

جامعة النهريين

### المستخلص:

تزايد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية بعد تداعيات الانهيارات المالية لبعض أقطاب الشركات الأمريكية والأوروبية، وما ترتب على ذلك من حدوث أزمة ثقة عالمية في القوائم المالية للشركات بسبب ضعف الإفصاح المحاسبي والشفافية، وقد سارعت الكثير من الدول والمنظمات العالمية إلى تبني المفهوم في محاولة منها لتحسين وضع الشركات وتعزيز الإفصاح والشفافية ومنع وقوع مزيد من الأزمات المالية مستقبلاً . وتهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة والتي أصبحت الدعوات لتبنيها في العراق ذات أهمية كبيرة ، نظراً لزيادة دور الشركات المساهمة المقيدة وغير المقيدة في سوق العراق للأوراق المالية وبالتركيز على حالة المصارف العراقية الخاصة لضرورة متابعة أداءها، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى في تحسين الكفاءة والاستقرار الاقتصادي والمالي. وقد توصل البحث بأن الحوكمة المؤسسية للجهاز المصرفي ماهي إلا عبارة عن نظام يتم من خلاله إدارة ومراقبة المصارف بهدف حماية حقوق حاملي الأسهم، المساواة بينهم، تحقيق العدالة، إشراكهم في اتخاذ القرارات، توفير المعلومات بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة وحقوقهم. ومن النتائج التي توصل إليها البحث أنه بالرغم من حداثة حوكمة المصارف في البيئة العراقية إلا أن هناك محاولات جادة للتعريف بها وآليات تطبيقها على أرض الواقع، وأن ادارات المصارف العراقية الخاصة تلعب دوراً حيوياً في تطبيق المفهوم كونها تعمل كحلقة وصل بين الأجهزة الرقابية ومجلس الإدارة.

### **Abstract:**

Growing interest in the subject of corporate governance after the repercussions of financial collapses of some of the leaders of American companies and European, and the consequent crisis of confidence in global financial lists of companies due to weak accounting disclosure and transparency, was quick from many countries and international organizations to adopt the concept in an

attempt to improve the situation of companies and promote transparency and prevent further financial crises in the future. Based on this background, the present study aims to shed light on the concept of exercising the powers of governance that has become invitations for adoption in Iraq of great importance, given the increasing role of corporations both restricted and unrestricted in the Iraqi market for securities, focusing on the situation of Iraqi private banks to the need for follow-up performance and access to the best level of performance in improving efficiency and economic and financial stability. The study showed that corporate governance of the banking system is nothing but a system through which management and control of banks in order to protect shareholder rights, equality, justice, involvement them in decision-making , the provision of information in a transparency information transparency, clarity and determine the responsibility of board members and their rights. The findings of the study that, despite the novelty of the concept of corporate governance of banks in the Iraqi environment but there are serious attempts to define the mechanisms and implementation mechanisms on the ground. And that the departments of private Iraqi banks play a vital role in the application of the concept as act as liaison between regulatory agencies and the Governing Council.

### المحور الأول: الأطار العام للبحث:

**المقدمة:** تعود جذور الحوكمة المؤسسية إلى القرن التاسع عشر، إثر نشوء الشركات المساهمة ومارافقها من بروز المشاكل التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة، وبروز الحاجة إلى إيجاد ضوابط تلزم الإدارات بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين، واستمر المفهوم بالتطور مع التطورات في مجال الأعمال. ورغم أنه لا يعتبر حديثاً تماماً، وأنه حدثت عدة مبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينات، إلا أن الدعوات الهادفة إلى تحسينها في الشركات تزايدت بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة من القرن الماضي متأثرة بحدثين هامين على مستوى الإقتصاد العالمي، الأول الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا، أما الثاني فكان حالات الإنهيار التي وقعت في الولايات المتحدة ١ والتي برز فيها بشكل أساسي إنهيار كل من شركة إنرون و وورلد كوم، وما رافقها من فضائح أدت إلى تصفية شركات مثل آرثر أندرسون. ولقد أثرت هاتان الأزمات على ثقة المستثمرين في الأسواق المالية، وكشفتا عن جوانب قصور في نزاهة الإدارات، والشفافية والإفصاح وجودة البيانات المالية في الأسواق، وقد عملت العديد من الدول على اتخاذ الإجراءات التي تكفل إستعادة ثقة المستثمرين في الأسواق وتجنب تكرار الأزمات، وقد إحتلت الجهود لتحسين الحوكمة مكاناً متقدماً ضمن هذه الإجراءات، فقد نجحت كمفهوم في تطوير العلاقة بين المؤسسين والمستثمرين وأسواق

## البحوث

المال وذلك بسبب أهميتها للوضع الإقتصادي للشركات العامة والخاصة والمجتمع . حيث يتم بواسطتها توجيه الشركات وتحديد الهيكلية لتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين مجلس الإدارة، المديرين و من ذوي المصالح وكذلك وضع القواعد والأحكام لإتخاذ ال قرارات اللازمة لشؤون الشركة المساهمة، وعليه فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركات وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها والعمل على مراقبة أدائها بشكل سليم . وعليه سيتم التركيز في البحث على دور الحوكمة المؤسسية في توجيه عمليات الشركات المساهمة - المصارف العراقية الخاصة نحو النجاح حيث تساعد في فحص وتقييم النشاطات وتزويد الإدارات بالمعلومات اللازمة في تحقيق الحماية المادية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤوليتهم عند توسع قاعدة المساهمين والبدء بالفصل بين الملكية والإدارة ووجوب إعتقاد معايير الحوكمة بالمصارف وذلك لتدعيم نظام التوجيه والإدارة والرقابة وبالتالي تحقيق أهدافها ذاتياً من دون تأثير أي جهة حتى يُؤمن تعاملاً عادلاً ما بينها والأطراف ذات المصلحة معها.

**مشكلة البحث:** يأتي البحث لمناقشة المشكلة المحددة له والتي تنطلق من الكيفية التي يمكن للشركات المساهمة- المصارف العراقية الخاصة من القيام بمسؤوليتها في توفير أسس ودعائم ومعايير الحوكمة المؤسسية فضلاً عن تشخيص مبادئها وأهدافها بصورة واضحة بقصد رفع كفاءة العمل المصرفي وضمان قدر من الثقة لأصحاب المصالح، وبما يعزز دورها ووقايتها من الأزمات المالية والحد منها ، ذلك الأمر الذي سينعكس على بقائها وإستمراريتها في السوق المالية وحماية مصالح المساهمين فيها من المخاطر العالية.

**هدف البحث :** يستهدف البحث بيان مدى إمكانية تطبيق مبادئ ودعائم الحوكمة المؤسسية في المصارف العراقية الخاصة بعد إلقاء الضوء على مفهومها وأسباب ودوافع انتشارها أخيراً، فضلاً عن مناقشة دعائم تحقيق المفهوم الجديد وعلاقة ذلك بالشركات المساهمة مع التركيز على حالة المصارف العراقية الخاصة وأخيراً طرح التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي في البيئة العراقية بالمفاهيم الحديثة في قطاع المصارف.

**أهمية البحث :** تكمن أهمية البحث في الكشف عن مفهوم الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالمصارف العراقية الخاصة وتحديد أبعاد تطورها وتأثير ذلك التطور في دعم فعاليتها وانعكاسه على إستمراريتها والحد من فشلها في وقت مبكر . فضلاً عن تقديم رؤيا واضحة للمجتمع المهني فيما يتعلق بالمزايا المحتملة الناتجة عن إسهام عملية الحوكمة المؤسسية للاستفادة منها في الشركات العراقية المساهمة خاصة في تحسين نوعية المعلومات وزيادة الإشراف والرقابة، وتعمل على الحد من انتشار الفساد وانعدام الثقة. كما ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد

## البحوث

الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة الشركات المساهمة- المصارف الخاصة للإصلاح.

**فرضية البحث:** يقوم البحث على الفرضية التي مفادها بأن الوجود الناجح والفعال الذي يأخذ بعين الاعتبار مفهوم الحوكمة المؤسسية للشركات المساهمة - المصارف العراقية الخاصة واهدافها ومبادئها وآثارها سينعكس في النهاية على إستمراريتها في أداء اعمالها بكفاءة وفاعلية وأقتصادية.

**مصادر البحث:** إتساقاً مع أهمية البحث وهدفها فضلاً عن فرضيتها فقد اعتمد في اعدادها ما يأتي :  
أولاً: الدراسة النظرية فقد تم تحقيقها من خلال : . المراجع والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع. . شبكة الانترنت الدولية (W.W.W) .. التقارير السنوية الصادرة عن المصارف الخاصة

**ثانياً:** الجانب الميداني فقد أعتمدت الاستبانة في القياس وبناءً على متطلبات تعزيز ال حوكمة وشملت محوران بعد البحث في البيانات الشخصية للعينة، تناول الأول الدعائم الأساسية للحوكمة المؤسسية ومدى توفرها في المصارف العراقية الخاصة، أما الثاني فتناول معوقات تحقيق الحوكمة المؤسسية في المصارف. وعرضت الاستبانة على مجموعة من المختصين وذلك من أجل تحكيمها، ونتيجة لملاحظاتهم تم تعديل عدد من الفقرات آخذين بأرائهم لوضعها على أفضل وجه ممكن . وبخصوص الاسئلة فقد تم إعدادها على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات حتى يتسنى تحديد آراء أفراد العينة حول المحاور التي تناولتها الاستبانة، كما أعتمدت الاسئلة المفتوحة للوقوف على وجهات نظر أفراد العينة حول القضايا المرتبطة بالموضوع.

**مجتمع البحث:** تمثل المجتمع بالمصارف العراقية، وتم تحديد مجال التطبيق بالمصارف الخاصة المقيدة بسوق العراق للأوراق المالية، وتم اختيارها استناداً الى الاختلاف والتشابه في رؤوس الاموال وقد وزعت الاستبانة بواقع (١٧٠) إستمارة وقد بلغ عدد المستجيبين (١٥٥) ونسبة (٩١.١٧٦٤%) وكما يلي:

عنوان الوظيفة	العدد	النسبة %
عضو مجلس الادارة	١٧	١١
مدير تنفيذي	٩	٦
مدير حسابات	١٣	٨
مدير تدقيق	١١	٧
مدير فرع	٩	٦

## البحوث

محاسبين	٥٦	٣٦
مدققين داخليين	٤٠	٢٦
المجموع	155	%١٠٠

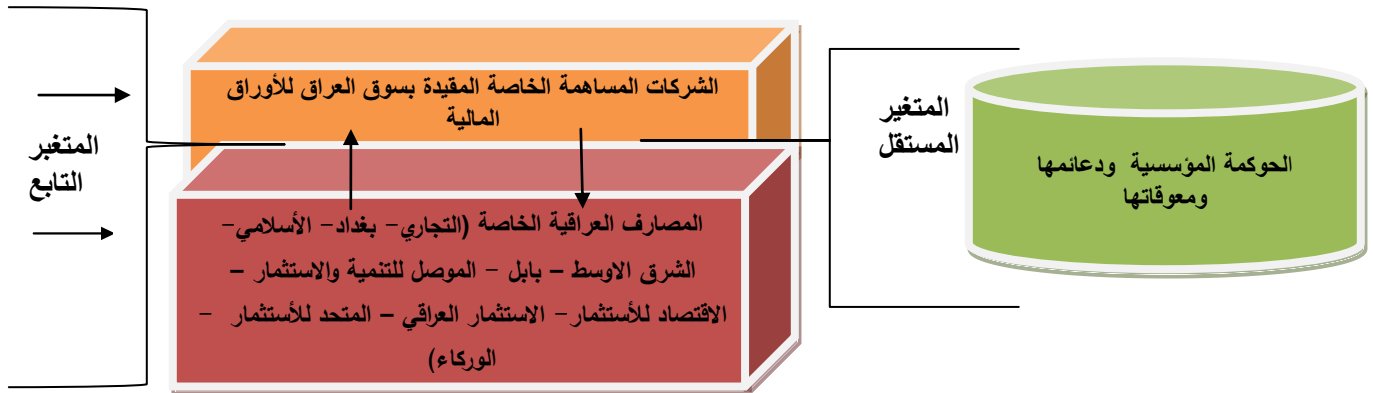
ويتضح بأن المحاسبين، المدققون الداخليون في المصارف قد شكلوا أكبر نسبة من المستجيبين على الاستبانة. فضلاً عن ذلك تم توزيع المستجيبين حسب متغير الشهادة العلمية وكما يلي:

الشهادة	العدد	النسبة %
دكتوراه	٠	٠
ماجستير	٦	٣.٨
محاسب قانوني	٨	٥
دبلوم عالي	١٨	١٢
بكلوريوس	٩٣	٦٠
دبلوم	٢٩	١٨.٦
اعدادية	١	٠.٦
المجموع	١٥٥	%١٠٠

ويتبين من أعلاه بأن العاملين في المصارف العراقية الخاصة يمتلكون شهادات تتناسب والعمل الموكل اليهم. وكما تم تحديد التخصص العلمي للمستجيبين وكما يلي:

التخصص	العدد	النسبة %
محاسبة	١١٨	٧٦.١
ادارة اعمال	١٠	٦.٥
علوم مالية ومصرفية	٥	٣.٢
اقتصاد	٦	٣.٩
اخرى	١٦	١٠.٣
المجموع	١٥٥	%١٠٠

ويلاحظ مما تقدم بأن غالبية العاملين في المصارف الخاصة تخصصهم محاسبة ، حيث العمل المنسوب اليهم يتلاءم من حيث الاختصاص مع الأعمال التي يمارسونها . ويمكن توضيح أنموذج البحث بما يلي:



### المحور الثاني: الخلفية العلمية لموضوع البحث:

الأطار النظري الحوكمة المؤسسية: يشير مفهوم الحوكمة المؤسسية<sup>١</sup> بشكل عام، إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح. كما يقدم إجابات تساؤلات عدة لعل من أهمها كيف يضمن المالكون عدم إستغلال الإدارة لأموالهم؟ كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة الأسهم في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع؟ وأخيراً كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟ ووللاجابة على التساؤلات يتوجب في البدء تحديد مفهوماً واضحاً للحوكمة وذلك لعدم الأتفاق الصريح حول المفهوم ويعزى ذلك لثلاثة أسباب، الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون الحوكمة ترجع جذوره إلى أوائل القرن التاسع عشر وحينما تطرق (Jensen&Macling) لنظرية الوكالة بهذا المفهوم<sup>٢</sup> فعرفاها على أنها تعاقد بين عدة أطراف وفيه المؤكّل يُوكّل أو، يُفوض أطراف آخرين مُوكّلين من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار. (Jensen & Mekling, 2008, 5). فهي عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص المؤكّل (شخصاً آخر) الوكيل من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض المؤكّل جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل. (Jensen & Clifford, 2008, 2). إلا أنه لم

<sup>١</sup> هناك عدد من المقترحات حول مفهوم الحوكمة المؤسسية منها حكم الشركات، حكامية الشركات، حاكمية الشركات، حوكمة الشركات، فضلاً عن عدد من البدائل الأخرى، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، والقواعد الحاكمة لشركات، الإدارة النزيهة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز لها ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد (حكم الشركات)، لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة مما قد يعكس المعنى المقصود، كما يتم استبعاد "الحكامية" لما يرتبط في بنائها اللغوي تشابه وتمائل وهو ما يضيع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد حاكمية لما قد يحدثه من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تتطرق إلى الحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل Governance باللغة الإنكليزية. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن فوعلة تكون الأقرب إلى المصطلح باللغة الإنكليزية وكذلك تحكم على وزن تفعل حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية أو خارجية كما أنها تحافظ على "جذر" الكلمة "ح ك م" حيث لا يمكن استبعاده إذا ما أريد التوصل إلى مرادف للمصطلح.

## البحوث

يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين. بينما يتمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع للمفهوم، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد في الحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة الأسهم واستمرارها في الأجل الطويل، إلا أنه هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أساس طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح والمديرين. كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة. ويرجع السبب الثالث لغموضه حيث مازال في طور التكوين، وأن الكثير من قواعده في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه. وبالذهاب الى تعريفاتها فهي تتراوح بين تعريفات ضيقة تنحصر في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى واسعة تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة الشركائية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها. و يمكن عرض مجموعة من التعاريف لأستنباط مفاهيمها، حيث عرفتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارات الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين و أصحاب المصالح لتمثل الإطار الذي يضع أهدافها وأساليب تحقيقها والرقابة على أدائها. (OECD, 2001, 3). وقد نظر اليها (Wolfensohn) كنظام يدور حول تشجيع وتحقيق العدالة والشفافية للشركات ومساءلتها . (Wolfensohn, 1999, 15). وذهب (Williamson) الى اعتبارها استراتيجية تتبناها الشركات في سعيها لتحقيق أهدافها ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة اللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأ أهداف بقدراتها الذاتية وبمنأى عن تسلط أي فرد فيها و بالقدر الذي لا يضرب مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة. (Williamson, 1999, 18). ومن وجهة نظر (Monks & Minow) فهي العلاقة بين المساهمين والإدارة ومجلسها التي تحدد توجه الادارة نحو تحقيق أهدافها . (Monks & Minow, 2001, 5). ومن المهتمين ايضاً بالحوكمة المؤسسية كان هناك معهد المدققين الداخليين الذي نظر اليه بأنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة المساهمة من خلال أداء الحوكمة (IIA:2002,2). وتعرف من ناحية أخرى بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل الشركة. (Cattrysse, 2008, 4). وهناك من يعرفها بأنها مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها

## البحوث

لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين. (يوسف، ٢٠٠٧، ٤). ويرى (سليمان) أن الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها الإدارة لتعظيم الربحية وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. (سليمان، ٢٠٠٦، ١٥). وعرفها (البشير) بأنها "التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم الأنظمة، التعليمات، الإجراءات، ثقافة الأفراد العاملين بها، دور المدقق الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف عليها وأدواتها الرقابية المختلفة لتحقيق التفاعل الذي يصب في نجاح الشركة واستمرارها ويجعل من تغير الأشخاص وانتقالهم الى مواقع داخلها او خروجهم منها لا يؤثر على سلامة تقدمها (البشير، ٢٠٠٣، ٣). ومن وجهة نظر (خوري) فإنها نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على الاعمال المالية بغرض تحقيق غايات وأهداف الشركة نفسها بنفسها دون أي تأثير أو نفوذ من أي جهة كانت وذلك بما يوفر تعامل عادل مع كل الأطراف ذات المصلحة مع الشركة (خوري، ٢٠٠٣، ٢). وانطلاقاً من التعاريف السابقة تظهر المعاني لمفهوم الحوكمة المؤسسية بشكل عام وهي: أ - مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على الأداء. ب - تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. ج - التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح. د - مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين. وفي نهاية العرض يمكن القول لم تعد الحوكمة مجرد أنظمة وإجراءات تتبع لحماية المساهمين وأصحاب المصالح فقط ، بل اصبح اليوم نظرة جديدة يجري بموجبها الربط بين الحوكمة والأداء الناجح لها . كما أنه ليس هناك نموذجاً موحداً للحوكمة السليمة، فهي تختلف باختلاف الدول نظراً للفروق في البيئة الاقتصادية القانونية وحتى الاجتماعية، كما أن نماذج الحوكمة يمكن أن تختلف داخل القطاعات الاقتصادية ووفقاً للشكل القانوني، لكن الثابت أنه توجد عناصر مشتركة تحدد ماهية الأساليب السليمة للحوكمة، وقد سعت منظمات دولية لتحديد العناصر وصياغتها على شكل مبادئ تستوعب نماذج الحوكمة وهي حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية لمسؤوليات مجلس الإدارة. وجمالاً أصبحت الحوكمة تشير إلى طريقة توجيه الشركة وإدارتها وممارسة الرقابة فيها دون تجاوز للضوابط المصادق عليها. ويمكن توضيح زوايا الحوكمة كما يلي: ( أبو العطا، ٢٠٠٦، ٣).

المنظور المجتمعي : المسؤولية الاجتماعية

المنظور الاقتصادي : اداء الشركة

المنظور القانوني : حماية القانون



**البواعث الأساسية لظهور الحوكمة المؤسسية:** هنالك مجموعة من البواعث لعل من أهمها مايلي:

**1- نظرية الوكالة:** حيث يعتبر الفصل بين الملكية والأدارة من عوامل ظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع بالمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي مما اقتضى أن توكل إدارتها إلى مدراء مؤهلين، وهذا ما نتج عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة. ويتضح بأن نظرية الوكالة تهتم أكثر بأصحاب المصالح، حيث يصب الاهتمام في توحيد أهدافهم دون إنتهاك حقوق أي طرف منهم.

**2- الأنهيارات المالية والفضائح :** ساعد الاحتيال المالي والسيطرة الضعيفة لمجالس الإدارة الأقل استقلالاً ولجان التدقيق ذات النوعية غير الكفوءة الى حدوث الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالشركات في العديد من دول العالم والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصادياتها مما دعى إلى تحليل الأسباب التي قادت إلى ظهور الفساد مما ساعدت بطبيعة الحال إلى حدوث الانهيارات والفضائح. ( سليمان ٢٠٠٦، ٣٢). وتبين فيما بعد أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقيها، فما جاء في قضية (Enron) أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات يجب إتباعها عند إنشاء شركة ذات أهداف محددة إلا أن (Enron) لم تتقيد بها، حيث غض مراجعهم الخارجي ( Arther Anderson ) الطرف عن عملية عدم التقيد بالضوابط وبالتالي إتبعت الإدارة ومراجعتها الأسلوب الأخلاقي (القشي ، ١٣، ٢٠٠٦). فقد كانت (Arther Anderson) تؤدي أعمال مزدوجة من خلال المدقق الخارجي لشركة (Enron) من جهة ومستشارها المالي من جهة اخرى، كما أنها كانت تمثل جهاز الرقابة الداخلي للشركة، اي انها لم تكن مستقلة بل كانت بمثابة موظف من موظفي شركة (Enron). (Weil, 2001, 4). ونتيجة لذلك فقد المجتمع بعض الثقة في الانظمة الادارية والرقابية والمحاسبية، مما أثرت على قرارات الأستثمار في الأسواق. وهذا ما قاد اللجان المالية للبحث عن الدور الحيوي لمجالس الادارات والادارة العليا في الحوكمة، لكونها تشارك بمسؤوليات من خلال توفير تأكيد بشأن كفاءة العمليات والاذعان للقوانين والأنظمة والثقة في التقارير ورعاية الوضع المالي والمحافظة على مستوى مقبول للمخاطر اذا نفذوا واجباتهم بالشكل الصحيح . Tone at the Top, 2002, (1).

**3-التغيرات في ملكية الأسهم :** لقد باتت قضايا الحوكمة أكثر وضوحاً لانشطة المستثمرين والمساهمين عندما أصبحت ملكية الأسهم بالشركات أكثر تركيزاً في أيدي المستثمرين ، مما يتطلب تغيرات في خصائصها، ولكن عندما تكون ملكية الأسهم أكثر انتشاراً في أيدي مستثمرين فضلاً عن

المؤسسين فإن قدرة المستثمرين للضغط على الشركة لتلبية طلباتهم تكون اقل ، ولغرض توفير حوكمة أفضل يجب تخفيض المخاطر وكلفة رأس المال فضلاً عن اضافة قيمة للمساهمين . CalPERS, (2001, 25).

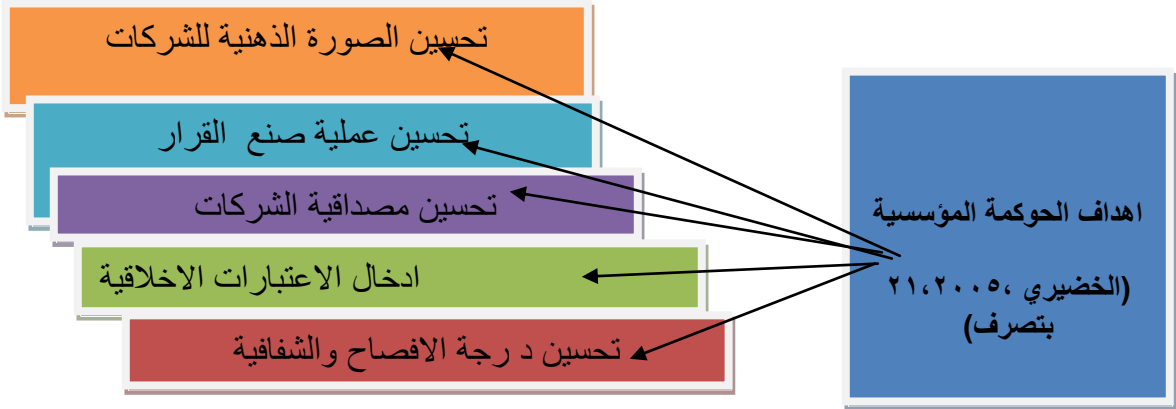
٤- البيئة القانونية : وتأتي اهمية الحوكمة من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي تتم بين الاطراف المعنية وبالشكل التي تضمن حقوقهم من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة. (Zingales, 1997, 2) وقد اقترحت شركة التمويل الدولية باصدار بنود تشريعية للحوكمة يمكن ان يتم تضمينها بكل قوانين أسواق المال، كما أشارت الى انه رغم أهمية البنود التشريعية إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ الرقابي حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق بالارتكاز على الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية (IIF, 2002, 3) أهمية الحوكمة المؤسسية : اكتسبت الحوكمة أهميتها من حالات ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الرقابة و إنتشار الفساد. وترجع أهميتها لكونها ليست مجرد شيء أخلاقي يتم عملة فقط، بل إنها مفيدة للشركات، فالإفصاح الكافي عن المعلومات المالي يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال، كما أنها تساعد على جذب الإستثمارات والحد من هروب رؤوس الأموال، وازدياد إمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهميتها بالنسبة للدول النامية.

أهداف الحوكمة المؤسسية : تتجسد أهداف الحوكمة في : حماية حقوق المساهمين : حيث يتوجب حماية حقوق المساهمين من خلال الاحتفاظ بسجل واضح للمساهمين لتسجيل ملكيتهم، وتوفير المعلومات على درجة عالية من الشفافية، ضمان حق ممارسة المساهمين لحقوقهم كاملة، و ضمان الحصول على حصة من الأرباح لتعزيز الثقة . (سيلر و لورش، ٢٠٠٣، ١٤٨). تحقيق العدالة : وتعني الاعتراف بحقوق الاطراف ذات المصالح بما يكفل العدالة والمساواة ومعاملة جميع المساهمين سواء كانوا في المسؤولية المباشرة بالإدارة او كانوا خارجها وسواء كانوا مواطنين يحملون جنسية الشركة او كانوا من حملة جنسية أخرى مما سيعزز الحوكمة.(البشير، مصدر سابق، ٣). حماية مصالح الاطراف المختلفة : يتطلب الامر غرس روح الانتماء لهؤلاء المتعاملين معها ، واحساسهم بصدق انتمائهم والعمل على تنامي شعورهم في ان الشركة هي الضمان لمستقبلهم ، وبالتالي سيجسدون الشعور من خلال إنتاجيتهم العالية وإستغلال كل ما يمكن أن يساهم في رفعتها . (نفس المصدر ، ٤). توفر المعلومات وسلامة قنوات الاتصال : يجعل توفير المعلومات الخاصة بالشركة وسرعة الإجابة على إستفسارات المتعاملين من الثقة لاستمرارية التعامل معها من كافة الأطراف، وهذه الميزة التي

## البحوث

تتمتع بها أي شركة تعكس صحة الحوكمة بها كما تدل على وجود نظام سليم في الإجراءات المتبعة لتحقيق أهدافها وعلى وجود أنظمة منسجمة مع القوانين المتعلقة بالشركات ذات العلاقة بطبيعة نشاطها . ويُعد سلامة الاتصال بين الأقسام والإدارات ووضوح قنواتها جزءاً لا يتجزأ من دائرة الحوكمة . (المصدر ،٤).

ستراتيجية الشركة : تهدف الاستراتيجية الى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال اضافة قيمة لها في السوق الذي يحدد مقدار القيمة المضافة ومدى تأثيرها على تمايزها وبالتالي فهي لا تمثل ما تستطيع ان تقدمه وما لا تستطيع ان تضطلع به من جودة عالية . ( سيلر ، لورش ، مصدر سابق ، ١٠٥). إدارة المخاطر: ينظر للمخاطر حالياً باتجاه ايجابي حيث اصبحت تفهم بشكل اوضح ومن خلال العلاقة بين ادارة المخاطر والاداء الناجح . وعلية فان الشركة يجب أن يكون لديها نظام رقابه يعمل على ادارة المخاطر ويزود الادارة والمجلس بتوقعات المخاطرة و لتأكيد على تقليله للمخاطر، وان الوسائل المتوفرة فيها ستعمل على ادارة وتقليل المخاطر . ويمكن ترجمة الأهداف أعلاه بالمخطط الآتي :



نظام الحوكمة المؤسسية : يعتمد النظام الفعال للحوكمة المؤسسية على ضوابط داخلية وخارجية، ويعد من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، وتتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي: (نصار ، 2003 ، ٢٣).

١) مدخلات النظام: يتضمن نظام الحوكمة مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق مخرجات تعمل على ادارة الشركة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية. وعليه فإن مدخلات النظام تمثل المساهمين بالحوكمة حيث تعمل هذه الأطراف معاً لتحقيق الأهداف المرسومة.



## البحوث

والبشرية. حيث ترتبط المجالات معاً لتساهم مجتمعةً في قياس مدى انجاز الشركة لاهدافها الاستراتيجية وايجاد قيمتها لذا يُعد الأداء المالي وغير المالي الأداة الذي يجب أن تصبح جزءاً من الإبلاغ. (Elliott & Jamie, 2003-2004,53).



مخرجات النظام

معالجة لنظام

مدخلات النظام

**معايير الحوكمة المؤسسية:** يلاحظ أنه كما اختلفت التعريفات لمفهوم الحوكمة، كلما اختلفت المعايير التي تحكمها، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وكما يلي:

**معايير منظمة التعاون الاقتصادي :** وبموجبها تطبق الحوكمة وفق خمسة معايير ١ وتتمثل في ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة يعزز شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متناسقا مع أحكام القوانين والتشريعات النافذة ، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. حفظ حقوق جميع المساهمين بنقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، والمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة . المعاملة المتساوية بين المساهمين من حيث المساواة بين حملة الأسهم، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، والحق في الاطلاع على المعاملات . دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة وتشمل إحترام الحقوق القانونية، والتعويض عن انتهاك الحاصلة في الحقوق، وكذلك آليات المشاركة الفعالة في الرقابة . الإفصاح والشفافية عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على ان يتم بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح . مسؤوليات مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

مواطن الضعف في الحوكمة المؤسسية : فيما يلي مجموعة من مواطن الضعف في الحوكمة المؤسسية: ( دليل المحاسبين الاردن، ١٦، ٢٠٠٥ ) ١- الإدارة التنفيذية والرقابة الاشرافية : إن عدم الفصل بين المهمة الاشرافية لمجلس الإدارة وبين مهام الإدارة التنفيذية سيقضي بالأخلال باستقلالية كل من أعمال الإدارة التنفيذية وقرارات المجلس، ويرتبط ذلك بمدى نهوض مجلس الادارة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه وقدرته على القيام بواجباته الرقابية والاشرفافية، ويأتي الإخلال التام بمهام كل من الجهة الرقابية والتنفيذية في حال خلط المهام والجمع بين وظيفة كل من رئيس مجلس الادارة والمدير العام مما يقلل من موثوقية النظام ويضعف عدالته واستقلاليته . ٢- أعضاء ولجان مجلس الادارة: ان عدم وجود الاشخاص القادرين على القيام بمسؤولياتهم تجاه كل من الشركة والمساهمين يضعف ثقة كل من المساهمين وذوي العلاقة بمدى العدالة في الحصول على حقوقهم ومدى موثوقية است ثماراتهم ومدى القدرة على ادارة مخاطر الاستثمار . وفي اشارة لاثر ضعف انظمة الحوكمة ووجود خلل في تفاعلات العوامل المساندة ،يلاحظ أنه ناجم عن ضعف كل من البنية الرقابية والقانونية وعدم تفعيل ممارسات عناصر نظام الحوكمة، وعدم الانسجام بين معايير المحاسبة والتدقيق، والتراخي في اداء مجالس الادارة لادوارها . وعليه فإن الامر يتطلب تحديد الاطراف المشمولة بالحوكمة والخاضعة للمساءلة كمجلس الإدارة ولجانه، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي المرشحين، النقابات والجمعيات التي تسهم بعملية الحوكمة. (Hermanson & Rittenberg, 2003,27) .

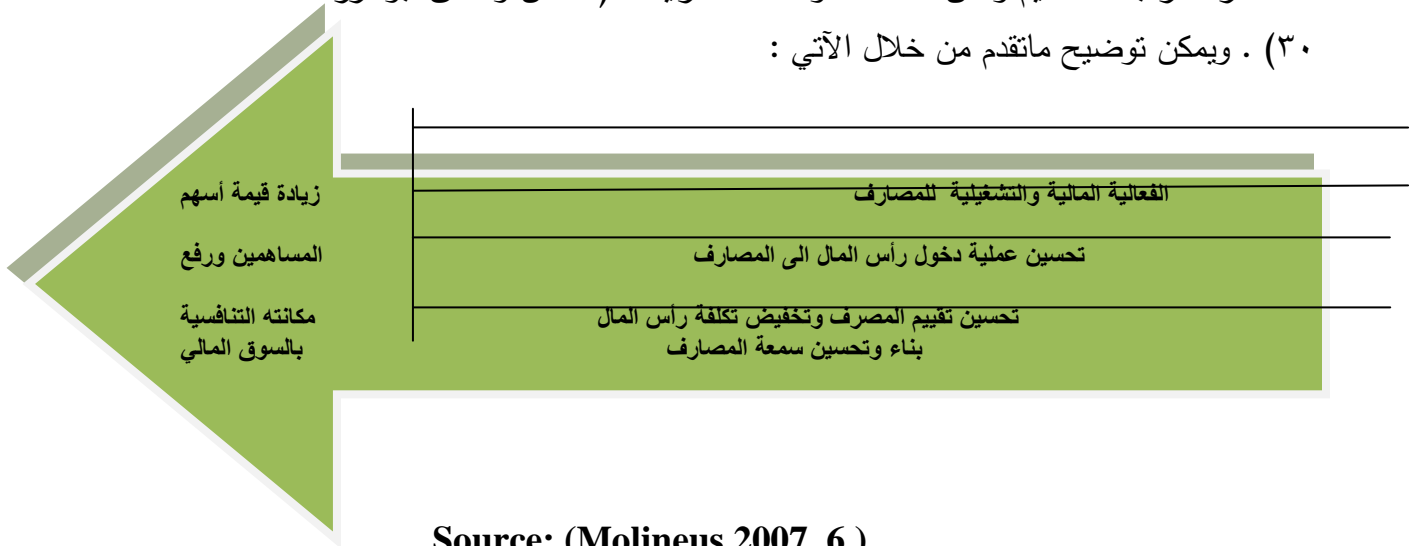
### المحور الثالث: حوكمة المؤسسات المصرفية :

تعنى الحوكمة بالجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة الفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية . وتتمثل أهم العناصر الأساسية في عم لية الحوكمة في مجموعتين: تمثل الأولى الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون . أما الثانية فهم الفاعلين الخارجيين والمتمثلين بالمودعين، وصندوق الودائع، وشركات التقييم الائتماني . وترتكز الحوكمة على عناصر لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة على أداء المصرف، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية . ولا يرتبط نجاحها في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من الجهة الأخرى . ويجب أن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية القواعد، مما يساعد على تنفيذها . وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة، ولجان المتابعة التي

## البحوث

توفر البيانات عن أداء المصرف وإدارات التفتيش التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على الأداء، فضلاً عن المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة المصرف إليها. و تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم الجهاز المصرفي، وذلك من خلال معايير لجنة بازل للرقابة على المصارف والتي من أهمها:

الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وتحديد مسؤوليات الإدارة، التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة المصرفية، ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي، و توفر الشفافية والإفصاح في أعمال وأنشطة المصرف والإدارة. **أهمية الحوكمة المؤسسية للمصارف:** يمكن تلخيص أهمية الحوكمة المصرفية من اعتبارها نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية وعنصرها في تحسين الكفاءة الاقتصادية، و تؤثر على الاستقرار المالي، وحيث أن المصارف مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير فإن وجودها يكون مهماً نتيجة لتعرضها للمخاطر، وبسبب تداول أسهمها في السوق فإن مجلس الإدارة بحاجة الى ضمان أن المخاطر تدار بشكل سليم و من خلال الحوكمة المصرفية . (دهمش واسحق أبو زر، 2003 ، ٢٧-٣٠) . ويمكن توضيح ماتقدم من خلال الآتي :

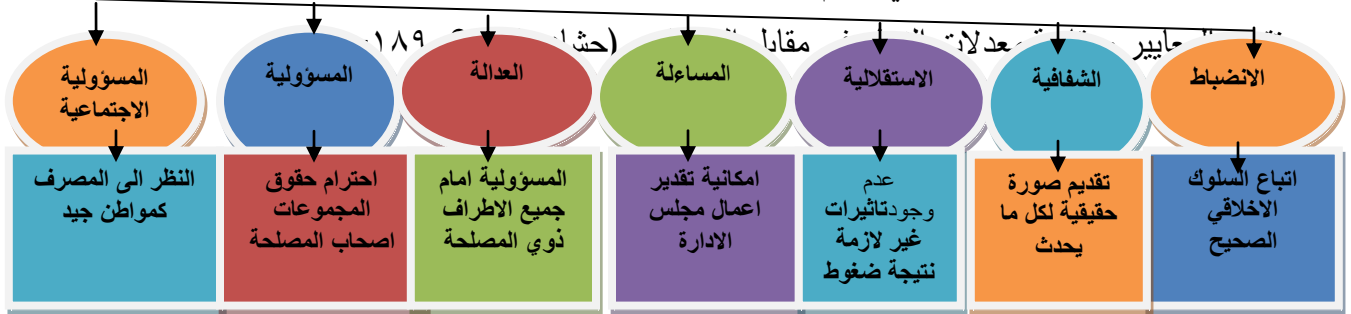


Source: (Molineus,2007 ,6 )

**لجنة بازل والحوكمة المؤسسية للمصارف:** لقد نشطت لجنة بازل في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات مصرفية. حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المصرفية تعمل حسب الإطار المخطط لها . وبالتالي فإن المشرفين في المصارف لهم مصلحة في ضمان وجود حوكمة مصرفية فعالة حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل مصرف . فالحوكمة المصرفية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة. كما وضعت لجنة بازل إرشادات بالحوكمة المصرفية تركز على مايلي : (يوسف،٩،٢٠٠٧). - قيم الشركة

## البحوث

وموثيق الشرف والمعايير للتصرفات والنظم التي يتحقق باستعمالها تطبيق المعايير - إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك - التوزيع للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة للمجلس - وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا - توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر - مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح - الحوافز للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين - تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج . كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل تتضمن الحصول على موافقة مجلس إدارة المصرف و الإدارة العليا على النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير وأن يكون لدى تلك الأطراف فهم عن نظام المصرف لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة. ويجب على الإدارات العليا أن تقدم إخطارا لمجلس الإدارة عن أي تغييرات مادية من السياسات المقررة والتي تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالمصرف. و أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الإختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعية والممارسة الفعلية. وأن يكون التصنيف الداخلي يضم شكل المخاطر وفقا للدرجة والتغير فيما بين درجات التعرض



المصدر: ( حماد ، ٢٠٠٥ ، ٢٣ بتصرف )

العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم الحوكمة المؤسسية للمصارف: هناك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها لدعم تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي وكما يلي: ١. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من المبادئ في الجهاز المصرفي حيث يكون من الصعب إدارة الأنشطة بدون تواجدها أهداف استراتيجية يمكن الاسترشاد بها، لذا فعلى مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من إدارة المصرف، كما يجب تطوير المبادئ سواء تلك التي تتعلق بالمجلس أو بالإدارة العليا، وأن تتمكن من منع الفساد في الأنشطة الداخلية أو الخارجية. كما يجب ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها



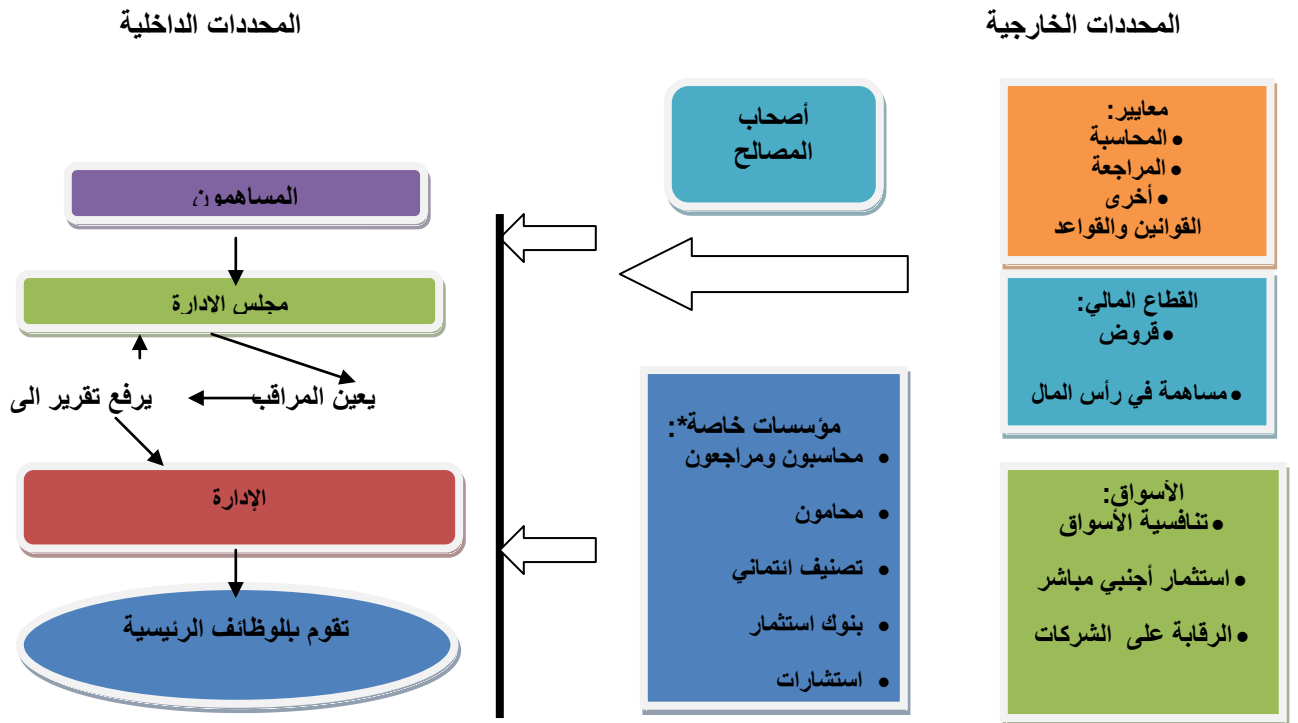
تقييد الممارسات التي تضعف من الحوكمة مثل منح معاملة تفضيلية للأطراف التي لها مكانة خاصة كمنح قروض بشروط مميزة أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة. ٢. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المصرف، حيث يجب على مجلس الإدارة أن يحدد السلطات والمسؤوليات للمجلس وكذلك الإدارة العليا المسؤولة عن تحديد المسؤوليات للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء المصرف. ٣. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية. ويعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن عمليات المصرف وعن المتانة المالية ، لذا يجب أن تتوفر لديه معلومات لحظية تمكنه من الحكم على الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من إتخاذ الإجراءات المناسبة. وكما يجب أن يتمتع أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة و المساهمين .ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين بخلاف مجلس الإدارة. و يفضل مجلس الإدارة في المصرف تأسيس لجنة لإدارة المخاطر تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة ،لجنة المراجعة وتتولى الإشراف على مراقبي المصرف سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن الإدارة تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية في حينها لمواجهة ضعف الرقابة ولجنة المكافآت التي تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا وضمان أن تتفق المكافآت مع أنظمة المصرف وأهدافه وإستراتيجيته المحيطة. ولجنة الترشيحات والتي تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس. ٤. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا والتي تعد عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين. ٥. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية. ويعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بها لدى العاملين بالمصرف واتخاذ الإجراءات لدعم استقلالية المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة المصرف وأدائه.

6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة. يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا ، وضمان أن تتناسب مع أنظمة المصرف، بما يحفز المسؤولين على بذل أقصى جهدهم ، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للمصرف بحيث لا تعتمد علناً الأداء في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها. ٧ مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمصارف، حيث لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن أهداف المصرف، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية راس المال في المصارف، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى المصارف التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية ، بينما سينصرفون عن المصارف التي تقوم بمخاطر دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن المصارف التي لا تتحمل قسطاً كافياً من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية. لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يشمل هيكل المجلس العدد العضوية، المؤهلات، اللجان(، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة، الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة 8-). دور السلطات الرقابية: يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة. ويجب أن تتوقع قيام المصارف بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات من الرقابة، كما يجب أن تقوم بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي. ويعد مجلس إدارة المصرف والإدارة العليا مسؤولين عن أداء المصرف وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن المصرف يدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية وذلك في حالة تعرض المصرف لمخاطر لا يمكن السيطرة عليها. من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن المصارف تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين. مما تقدم يتضح أن المسؤولية للتطبيق السليم للحوكمة في المصارف تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا، ومع ذلك لا بد من توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم. ولغرض إيجاد نظام مصرفي يعمل بكفاءة وملتزم بالمعايير المعمول بها وبما يتماشى مع القوانين والتعليمات النافذة ، وقادر على تلبية الاحتياجات للاقتصاد وبالتالي المساهمة في دفع التنمية فإنه يجب على المصارف العمل على ترسيخ العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة ،

## البحوث

الإدارة التنفيذية لتحديد الأداء، ووضعها تحت المساءلة من قبل مجلس الإدارة والمالكين والجهات ذات العلاقة .

**محددات الحوكمة الحوكمة المؤسسية للمصارف** : هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعتين (بلعزوزو جبار ، ١٠، ٢٠٠٩): **المحددات الخارجية** وتشير إلى عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم **أما المحددات الداخلية**: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالحها، كما تتمثل في مدى فاعلية التعامل بين إدارة المصرف، مجلس الإدارة، المساهمين والجهات ذات العلاقة وبالرغم من أن الحوكمة ليست الهدف النهائي للمصرف وإنما وجودها سيسهل من التعريف بأهدافه ، الأمر الذي يجعله مسؤولاً أمام المساهمين بالمصرف.



( Iskander & Chamlou ,2002,122): المصدر

الأدوار والمسؤوليات للفاعلين داخل الحوكمة المؤسسية للمصارف: بإزدياد التعقيد في نشاط المصارف، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وياتت سلامة المصارف تتطلب المشاركة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس الإدارة. النتائج وعن طريق تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم وكما يلي:

الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين: حيث يقوم المساهمون بتوفير رأس المال، ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة، وهم المسؤولون عن تعيين وفصل مجالس الإدارات، وتعد موافقتهم ضرورية لإتمام الكثير من الصفقات. ومن جهة أخرى فإن أصحاب المصالح هم المهتمون بازدهار المصرف، إلا أنهم ليسوا بالضرورة من مالكي الأسهم، ويتمثل أصحاب المصالح في كل من المودعين والزبائن والعاملين والموردين والمساهمين الحاليين والمتوقعين والمستثمرين، بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني بوجه عام. ويتطلب تفعيل نظام الحوكمة أن يحقق مجلس الإدارة توازنًا عاليًا وفعالاً يدفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة. ومن الأهمية بمكان تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس. كما يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية وأن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم، بحيث يكون لهم إسهامات بناءة للعمل داخل المجلس وخارجه بما يتمتعون به من خبرة ومعرفة ونزاهة كمتطلبات أساسية لتحسين الأداء. وتحتاج المصارف إلى مجالس إدارة قادرة على النهوض بمستوى الأداء وتشجيع الابتكار. ويعد الاهتمام بتعيين الخبرات في مجالس الإدارة وضمان ما لديهم من جدارة من متطلبات تحسين الأداء. وعلى كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يدركوا مسؤوليتهم عن كفاءة وفاعلية إدارة المصرف، بالإضافة إلى دورهم في التأكد من سياسة المصرف التي تتم صياغتها وتنفيذها بواسطة الإدارة تتوافق بها الأطر الملائمة للثواب والعقاب، وأن القوائم المالية تعبر عن الأوضاع الفعلية بشكل صحيح. وتعد دراية أعضاء مجلس الإدارة بمضمون التشريعات ذات الصلة بعملهم، والتطورات التنظيمية ضرورية للتأكد من تطبيق الإجراءات التي تحمي أموال المساهمين وللمساعدة الإدارة على انجاز عملها لتجنب المخاطر، مع اعتبار ذلك مسؤولية شخصية لأعضاء مجلس الإدارة.

اللجان التابعة لمجلس الإدارة: تقوم مجالس الإدارة بتكوين لجان لمساعدتها على التأكد من أن إدارة المصرف تتم بشكل سليم، وتشكل المصارف لجنة تنفيذية وأخرى للمراجعة، حيث تضم اللجنة التنفيذية كبار المديرين برئاسة الرئيس التنفيذي، وتعتبر الجهة الملائمة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة والتي تؤثر تأثيرًا في إستراتيجيات المصرف. أما لجنة التدقيق والمراجعة فتتمتع بالاستقلال، كما تعتبر الحليف الأساسي للمراقبين والمشرفين وتعمل بشكل وثيق معهم وتكون مهمتها المشاركة في إعداد

## البحوث

التقارير المالية، المراجعة الداخلية، المحافظة على تطبيق القوانين واللوائح والتوجيه والإرشاد. فضلاً عن ذلك فقد تشكل المصارف لجان متخصصة أخرى مثل لجنة المرتبات والمكافآت، ولجنة التعيينات وإدارة المخاطر.

**الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمراً هاماً حيويًا. فضلاً عن الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية. فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحسيف. ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي. وفي هذا الصدد، وضعت إتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة بالمصرف، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والإحتياطي. (البنك المركزي المصري، بدون سنة نشر، ٢٠٠٩).

**دور العامة (الجمهور):** تأخذ الحوكمة في إعتبارها حقوق أصحاب المصالح فعلى المتعاملون في السوق تحمل مسؤولياتهم فيما يتعلق باستثماراتهم. ولكي يتمكنوا من القيام بهذا الدور، فإنهم يحتاجون إلى الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية، ويمكن للعامة أن يقوموا بدور في عملية إدارة المخاطر. وتجدر الإشارة إلى أن الوكالات يمكن أن تمارس ضغوطاً على المصارف للإفصاح عن تحسين الأداء ومراعاة مصالح الأطراف الخارجية، وقد يصل تأثيرها إلى ممارسة الضغوط على الحكومة من تأثيرها على الرأي العام. (بلغوزو جبار، ٢٠٠٩، ٧).

**القواعد الخاصة بنظام الحوكمة المصرفية والميثاق الأخلاقي:** يحتاج التطبيق الجيد للحوكمة إلى المحافظة على القواعد الخاصة بتحسين مدى شفافية التقارير والتشديد على تطبيق المعايير الخاصة بالأخلاقيات الخاصة بالمصرف، وتشمل أهداف الميثاق الأخلاقي للمصارف ووضع معايير للممارسات المصرفية الجيدة، وزيادة درجة الشفافية والانفتاح، وتعزيز مستوى الثقة، ودعم أسس المنافسة، وضمن احترام حقوق المساهمين، والتأكيد على أهمية السلوك الأخلاقي الذي يخلو من إعتبار المصالح الشخصية. (البنك المركزي المصري، مصدر سابق، ٥).

### الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد الحوكمة المؤسسية للمصارف:

١ - **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المصرف على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

## البحوث

٢ - **مجلس الإدارة:** وهو من يمثلون المساهمين و أصحاب المصالح ، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المصرف بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

٣ - **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المصرف هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المصرف وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

٤ - **أصحاب المصالح :** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المصرف ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ويهتمون العمال بمقدرة المصرف على الأستمرار . وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحوكمة المؤسسية يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة ، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة . كذلك فإن الحوكمة تؤدي إلى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية، ومن خلالها يمكن تحديد ومعالجة الانهيارات المالية ومنع حدوثها مرة أخرى ومعرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين الماليين . ومن ناحية أخرى فان غياب الحوكمة المؤسسية قد يعرض المصارف للعديد من المخاطر المالية نتيجة لخطر الغش والتلاعب .

ويمكن بيان تعاون كل الأطراف أعلاه من خلال الأتي:



### المحور الرابع: الدراسة الميدانية لموضوع البحث:

**المصارف العراقية الخاصة - نبذة تعريفية:** تم السماح بتأسيس مصارف خاصة بموجب القرار (١٤٢) في ١٩٩١/٥/٢١ لتوفير قاعدة للتنافس بين المصارف وتقديم الخدمات المصرفية للمواطنين، حيث لم

## البحوث

يكن قانون البنك المركزي العراقي (٦٤) لسنة ١٩٧٦ يسمح بقيام مصارف خاصة الا بعد تعديل الباب الخامس منه بالقانون (١٢) لسنة ١١٩٩١ ، وتعمل المصارف وفق قانون الشركات (٢١) لسنة ١٩٩٧ ووفق تعليمات النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين (١) لسنة ١٩٩٨ والقاعدة المحاسبية (١٠) الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية والرقابية . يُمنح المصرف شهادة تأسيس كشركة مساهمة خاصة من دائرة مسجل الشركات في وزارة التجارة وفقاً لاحكام المادة (٢١) من قانون الشركات (٣٦) لسنة ١٩٨٣ ، وبأمكان المصرف مزاوله نشاطه في أعماله بموجب أمر من البنك المركزي العراقي يمنح به اجازة ممارسة أع مال الصيرفة، ويدرج ضمن سوق العراق للاوراق المالية الذي تأسس بموجب القانون المؤقت (٧٤) في ٢٠٠٤/٦/١٨ وافتتح اعماله في ٢٠٠٤/٦/٢٤ . وستم البحث ابلمصارف الخاصة والمقيدة بالسوق وكما يلي :

١. **المصرف التجاري العراقي** : تأسس المصرف بموجب رخصة مسجل الشركات م .ش/٤٥٢٤ في ١٩٩٢/٢/١١ ومارس نشاطه المصرفي بترخيص من البنك المركزي ت ص /٩/٢٠١٤/٢ في ١٩٩٢/٧/١٢ . إنضم الى سوق العراق للاوراق المالية في ٢٠٠٤/٧/٢٥ برأس مال قدره (٤) مليار دينار .

٢. **مصرف بغداد** : صدرت شهادة تأسيسه بتاريخ ١٩٩٢/٢/١٨ وبرأسمال (١٠٠) مليون دينار، وياشر نشاطه في ١٩٩٢ باعمال الصيرفة ، وجرى تعديل عقد المصرف في ١٩٩٨ ، انضم لسوق العراق للاوراق في ٢٠٠٤ .

٣. **المصرف العراقي الاسلامي للاستثمار والتنمية** : تأسس بموجب شهادة التأسيس م .ش/٥٠١١ في ١٩٩٢/١٢/١٩ برأسمال (٥٠٥.٦٠٠) مليون دينار، واجير بالتعامل بالصيرفة والائتمان من قبل البنك المركزي في ١٩٩٣/٢/٢٣ ، وقد حدد عقد التأسيس اهداف المصرف بالمساهمة في النمو الاقتصادي وخلق مجالات التعاون مع المصارف الحكومية والاهلية ضمن اطار السياسة الاقتصادية والمالية للدولة . وقد بدأ المصرف بمزاوله نشاطه بتاريخ ١٩٩٣/٤/٢٧ وذلك بتقديم الخدمات المصرفية الى المواطنين واستثمار الاموال في مجالات الاستثمار بما يتفق واحكام الشريعة الاسلامية استناداً الى قانون تأسيسه وسعى المصرف ويسعى الى ترسيخ المفاهيم الاسلامية بالعمل المصرفي . انظم الى سوق العراق للاوراق المالية بتاريخ ٢٠٠٤/٧/٢٥ .

٤. **مصرف الشرق الاوسط العراقي**: تم تأسيس المصرف برأسمال قدره (٤٠٠) مليون دينار مدفوع منه ٢٥% بموجب شهادة التأسيس م ش /٥٢١١ في ١٩٩٣/٧/٧ ووفقاً لقانون الشركات ولاحكام قانون

١ علما بانه كانت هناك مصارف خاصة في اوائل السبعينات مثل مصرف الاعتماد العراقي ، بنك بغداد .

## البحوث

البنك المركزي العراقي تم ممارسة المصرف لاعماله خلال عام ١٩٩٤ وفي ٢٠٠٤ انضم الى سوق العراق للاوراق المالية .

٥. **مصرف بابل** : تأسس بموجب شهادة التأسيس ٦٧٦٩ في ١٩٩٩/٤/٦ برأس مال (٥٠٠) مليون وحصل على اجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي في ١٩٩٩/٦/٨ ، ان من اهداف المصرف المساهمة في الانشطة التنموية للاقتصاد العراقي ضمن اطار السياسة العامة للدولة وذلك عن طريق ممارسة اعمال مصارف الاستثمار والاعمال المصرفية التجارية المتنوعة المحلية والدولية وفق القوانين النافذة وبالتعاون مع الجهاز المصرفي التي يعينها التطور الاقتصادي وفقاً للسياسة الاقتصادية والمالية للدولة.

٦. **مصرف الموصل للتنمية والاستثمار** : أسس مصرف الموصل لل تنمية والاستثمار برأسمال قدره مليار دينار بموجب شهادة التأسيس (٧٩٠٩) في ٢٠٠١/٨/٢٣ . وحصل على اجازة ممارسة الصيرفة ٩٩٠٩/٣/٢ في ٢٠٠١/١١/٣ . وياشر نشاطه في ٢٠٠٢ واستجابة للتطورات الاقتصادية والمالية ومتطلبات البنك المركزي واتساع قاعدة المتعاملين تمت زيادة رأس مال ليصبح راس المال (١٠ مليار دينار) في ٢٠٠٤/٩/٢٣ .

٧. **مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل** : تأسس بموجب شهادة التأسيس م ش/٦٥٧٦ في ١٩٩٩/١/٢ برأسمال (٢٠٠) مليون دينار وحصل على اجازة ممارسة الصيرفة وياشر بتاريخ ١٩٩٩/٨/٢٨ تمت زيادة رأسماله الى (١٠٠٠) مليون دينار، يه دف الى تعزيز مسيرة التنمية في الاقتصاد وتدعيم عجلته وخلق منافع اجتماعية واقتصادية وتحويل الاكتناز الى الادخار والمساهمة بصورة فاعلة في توجيه الكتلة النقدية نحو الاستثمار .

٨. **مصرف الاستثمار العراقي**: تأسس مصرف الاستثمار العراقي بموجب شهادة التأسيس م/ش ٥٢٣٦ في ١٩٩٣/٧/١٣ برأس مال قدره (١٠٠) مليون دينار، وحصل على اجازة من البنك المركزي في ١٩٩٣/٩/٢٨ ، في تشرين الاول من عام ١٩٩٧ اصدر البنك المركزي تعليماته بالسماح لمصارف الاستثمار لممارسة اعمال

الصيرفة الشاملة وبدأ نشاطه باستقطاب ودائع المدخرين من خلال شبكة فروع التي بلغت تسعة فروع وكان لزيادة راس المال وزيادة ودائعه الاثر الفاعل في منح الائتمان النقدي . انضم الى السوق في ٢٠٠٤ .



## البحوث

٩. **المصرف المتحد للاستثمار**: تأسس المصرف بموجب شهادة التأسيس م.ش / ٥٧٦٢ المؤرخة في ١٩٩٤/٨/٢٠ ويرأسمال مقداره (١٠٠٠) مليون دينار وحصل على اجازة ممارسة الصيرفة قانون البنك وياشر نشاطه في العمليات المصرفية والاستثمارية في ١٩٩٥ .
١٠. **مصرف الوركاء**: تأسس في ١٩٩٩ وحصل على شهادة التأسيس م.ش ٧٠٠٣ ويرأسمال (٥٠٠) مليون دينار، كما حصل على اجازة مم ارسه أعمال الصيرفة ، وياشر عمله بتاريخ ٢٨/١/٢٠٠٠، وحصل على اجازة لاستلام الحوالات (Western Union) ونقل وتحويل النقود عالمياً بمعدل ٧٥٠٠ دولار لكل حوالة وذلك تجنباً لعملية غسيل الاموال مقابل عمولة بالتعاون مع الشركة العربية للاستثمارات في البحرين . كما حصلت الموافقة على (Visa Card) ، وتم الاتفاق مع شركة Visa الالمانية من خلال بنك الاسكان للتجارة والتمويل في عمان بمنح الزبون البطاقة لقاء عمولة يتم استيفاءها لقاء ضمانات معينة .

### تحليل نتائج الاستبانة للأسئلة الخاصة بدعائم الحوكمة في المصارف العراقية الخاصة:

اولاً : **الافصاح والشفافية**: تم تحديد المتغيرات الملائمة والتي ادخلت في التحليل العملي كما يلي :-

المتغير	الاسئلة	ت
	يتوفر لدى المصرف هيكل شفاف في الافصاح عن :	١
X1	حجم الاسهم الكلية المملوكة في المصرف .	
X2	حصة كبار المساهمين او مساهمي الاغلبية من الاسهم في المصرف.	
X3	ملكية اعضاء مجلس الادارة من الاسهم في المصرف.	
	تفصح المصرف عن المعلومات الحساسة للجمهور والمتعلقة ب:	٢
X4	الاداء المالي والاداء التشغيلي للمصرف .	
X5	العمليات التجارية التي يقوم بها وموقعها التنافسي من المصارف الاخرى.	
X6	خلفيات اعضاء مجلس الادارة في المصرف.	
X7	التغيرات في حقوق الملكية داخل المصرف .	
	الافصاح عن المعلومات الحديثة على شبكة الانترنت والمتعلقة ب:	٣
X8	العمليات والاحداث ذات التأثير المادي على المصرف	
X9	هيكلية ملكية الاسهم داخل المصرف.	
X10	التقارير المالية للمصرف.	
X11	الهيكل التنظيمي للمصرف .	
X12	يقوم مجلس الادارة بتحديد انواع التقارير التي يتوجب الافصاح عنها بشفافية والتي يتطلبها العمل في المصرف ، ويتبع في ذلك نمط منتظم خلال السنة.	٤
X13	يقصم المصرف عن برنامجها الخاص بحصول الموظفين على اسهمها.	٥
X14	قيام المصرف بالافصاح عن طرق العمل المتبعة في تحديد مكافاة عضو مجلس الادارة في قوائمها السنوية لكل المساهمين .	٦
X15	توجد لدى مجلس الادارة سياسة واضحة بشأن الشفافية والافصاح حول سياسة واستراتيجية واهداف المصرف وتكون متاحة لاطلاع الهيئة العامة .	٧
X16	يتضمن التقرير السنوي التنبؤ عن ربحية المصرف للسنة المالية القادمة .	٨
X17	ينبغي الافصاح عن اي تعارض في المصالح التي تحصل داخل المصرف من خلال سياساتها وهناك آلية واضحة للافصاح عن ذلك والقضاء عليها .	٩
X18	يتناول التقرير السنوي للمصرف ممارسة ادارة المخاطر الناجمة عن الحوكمة.	١٠

## البحوث

X19	يراعي المدير السرية وتجنب الإفصاح عن اية معلومات خاصة يتم الحصول عليها بصفته عضو بمجلس الادارة بدون حصوله على ترخيص تعزيزاً لمبادئ الحوكمة.	١١
X20	يقوم المدير بإبلاغ المجلس مقدماً بأية عملية محتملة تتضمن مشاركته او اقربائه او شركائه في العمل فيما يتعلق باسهم المصرف تعزيزاً لمبادئ الحوكمة المؤسسية.	١٢

ويقوم أسلوب التحليل العاملي على أساس معاملات الارتباط بين المتغيرات، وقد تم تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المؤثرة بطريقة العامل الرئيسي (P.F.M) حيث يتم التحليل بهذه الطريقة بأستخراج معاملات العوامل بصورة متباينة فتستخرج معاملات العامل الاول (F1) والذي يتميز بأكبر قيمة في الشيوع للمتغيرات ثم العامل الثاني (F2) الذي يمثل أكبر قيمة من الشيوع المتبقي من بواقي مصفوفة الأرتباط ويستمر بالطريقة ذاتها لحين استخراج كل المعاملات للعوامل. أما نموذج التحليل العاملي فيكون كما يلي :

$$Z_j = a_{j1}F_1 + a_{j2}F_2 + \dots + a_{jp}F_p + \dots + a_{jm}F_m$$

حيث ان  $a_{jp}$  يمثل اسهام العامل من قيمة الشيوع المتغير.  $Z_j$   $F_1, F_2, \dots, F_m$  العوامل المشاعة  $a_{j1}, a_{j2}, \dots, a_{jm}$  معاملات العوامل .

و تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية ان هناك خمسة عوامل تؤثر في درجة استعمالها من قبل المصرف على الافصاح والشفافية تمثلها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد والمرتبة حسب اهمية تأثير كل عامل على الحوكمة المؤسسية. و تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة بأحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل وفق الصيغة الاتية :

$$S(a_{jp}) = S_r(x_i, y_i) \sqrt{\frac{k}{K+1-P}}$$

حيث أن :-  $S(x_i, y_i)$  القيمة الجدولية المعنوية لمعاملات الارتباط .

$K$  عدد المتغيرات .  $P$  ترتيب العامل في عملية الاستخلاص.

فالخطأ المعياري لتحميلات العامل الاول فيكون كما يلي :

$$S_{aj1} = 0.158 \sqrt{\frac{20}{20+1-1}} = 0.158$$

أما الخطأ المعياري لتحميلات العامل الثاني يكون :

$$S_{aj1} = 0.158 \sqrt{\frac{20}{20+1-2}} = 0.162$$

وهكذا لبقية العوامل حيث الجدول أدناه يبين الاخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل فيكون التحميل معنوياً عندما تزيد او تساوي قيمته قيمة الخطأ المعياري لتحميلات ذلك العامل ، بالاعتماد على القيمة

## البحوث

الجدولية المعنوية لمعاملات الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠٥، وازاء حجم عينة (١٥٥) تمثل (٠.١٥٨). أما القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي فهي موضحة في أدناه:

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	7.527	37.634	37.634
2	3.676	18.378	56.011
3	1.686	8.428	64.440
4	1.517	7.587	72.027
5	1.285	6.427	78.454

ورغم من ان العوامل المستخلصة تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تحديد المتغيرات المؤثرة في درجة استعمال الفحص التحليلي فعند النظر للعمود الاول من الجدول أعلاه يلاحظ أنها شكلت ٧٨.٤٥٤ % من التباين الكلي للمتغيرات . أما الاخطاء المعيارية للتحميل لكل عامل فهي كما يلي:

الخطأ المعياري للتحميل	ترتيب استخلاص العامل
٠.١٥٨	١
٠.١٦٢	٢
٠.١٦٧	٣
٠.١٧١	٤
٠.١٧٧	٥

ولغرض معرفة هذه العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها تم اعداد المصفوفة لأجوبة الإفصاح والشفافية:

الإفصاح والشفافية	العوامل				
	1	2	3	4	5
X1	.892	7.928E-02	.201	-8.191E-02	4.700E-02
X2	.744	.456	.256	-.232	6.087E-02
X3	.608	.402	.445	-.189	.114
X4	.865	-.113	.280	.108	.109
X5	.833	.118	.244	3.150E-02	-.182
X6	.808	1.046E-02	-.206	.377	7.895E-02
X7	.862	-.112	.147	.101	-.140
X8	.290	.857	.121	9.577E-02	.119
X9	.245	.859	5.241E-02	.154	-2.892E-02
X10	-6.396E-03	.746	4.578E-02	.128	.120
X11	-.196	.948	.165	.160	9.940E-02
X12	.316	.293	.722	4.453E-02	.137
X13	.104	.338	.264	.711	-7.296E-02

## البحوث

X15	.305	2.547E-02	.691	.451	-3.288E-02
X16	.729	.454	-.232	.142	.398
X19	.211	8.762E-02	-2.663E-02	-5.552E-03	.659
X20	-.358	.151	.242	.212	.682

يشكل العامل الاول أهمية كبيرة في التأثير على الافصاح والشفافية حيث يشكل ٣٧.٦٣٤ من التباين الكلي لذا يُعد العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات (X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11,X12,X13,X14,X15,X16,X17,X18,X19,X20). وتؤكد اهم العوامل التي على الافصاح السليم بالنسبة لجميع المصارف هو ان يتوفر لديها هيكل شفاف في الافصاح وهذا متمثل بالسؤال الاول فقرة حجم الاسهم الكلية المملوكة ،ومن بعدها تأتي فقرات السؤال الثاني والخاص بالافصاح عن المعلومات الحساسة للجمهور حيث جاءت بالمرتبة الاولى فقرة الافصاح عن الاداء المالي والتشغيلي للمصرف، ومن ثم فقرة التغيرات في حقوق الملكية ، وفقرة العمليات التجارية التي يقوم بها المصرف وموقعه التنافسي من المصارف الاخرى و ثم فقرة خلفيات اعضاء مجلس الادارة ، وبعدها تأتي في الاهمية فقرة الافصاح عن حصة كبار المساهمين او مساهمي الاغلبية من الاسهم ، ومن ثم يأتي من حيث الاهمية حسب مصفوفة العوامل المدورة السؤال (٨) المتمثل بأن: يتضمن التقرير السنوي للمصرف تنبؤاً عن ربحيتها في السنة المالية القادمة، وآخر فقرة في تحليل العامل الاول كانت خاصة بالافصاح عن ملكية اعضاء مجلس الادارة من الاسهم. وهذا يعني ان جميع فقرات السؤال الاول و الثاني تقع ضمن العامل الاول فضلاً عن السؤال الثامن. اما نتائج عوامل الدرجة الثانية حيث تأتي بالدرجة الثانية من الاهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث تشرح ١٨.٣٧٦% من اجمالي التباين وتمثلت بالمتغيرات (X10,X8,X9,X11) حيث تقع جميعها ضمن السؤال الثالث والخاص بالافصاح عن المعلومات الحديثة على شبكة الانترنت والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، هيكلية ملكية الاسهم، العمليات والاحداث ذات التأثير المادي على المصرف، التقارير المالية للمصرف. وبخصوص نتائج عوامل الدرجة الثالثة حيث يأتي هذا العامل بالمرتبة الثالثة من حيث اهميته في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث ان الاهمية النسبية لهذا العامل تشكل ٨.٤٢٨% من اجمالي التباين ويضم المتغيرات (X15,X12) على التوالي، وجاء السؤال (٤) بالمرتبة الاولى من التحليل وهو قيام مجلس الادارة بتحديد التقارير التي يتوجب الافصاح عنها بشفافية ويتبع في ذلك نمط منتظم خلال السنة، اما الفقرة الثانية فكانت السؤال (٧) المتمثل بوجود سياسة واضحة ومكتوبة لدى مجلس الادارة بشأن الشفافية والافصاح حول سياسة استراتيجية واهداف المصرف وتكون متاحة لأطلاع الهيئة العامة، وأشارت نتائج التحليل لعوامل الدرجة الرابعة بأن الاهمية النسبية لهذا العامل تشكل ٧.٥٨٧% من اجمالي التباين وتشمل المتغير (X13) المتمثل بالسؤال رقم (٥) وهو أن يفصح المصرف عن برنامجه الخاص بحصول الموظفين على اسهمه. اما

## البحوث

نتائج التحليل لعوامل الدرجة الاخيرة والخامسة من حيث الاهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث يشرح 6.427% من اجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرات (X20,X19)، متمثلة بالسؤال (12)، حيث يقوم المدير بإبلاغ المجلس مقدماً بأية عملية محتملة تتضمن مشاركته او اقربائه المباشرين او شركائه في العمل فيما يتعلق باسهم المصرف تعزيزاً لمبادئ الحوكمة، و بخصوص السؤال (11) حيث يراعي المدير السرية وتجنب الافصاح عن اية معلومات يتم الحصول عليها بصفته عضو بمجلس الادارة بدون حصوله على ترخيص من المجلس تعزيزاً للحوكمة. ومن خلال ملاحظة النتائج تبين مدى إهتمام المصارف بفقرة الافصاح والشفافية لما لها من تأثير على نجاح المصرف واستمرار عمله وبالتالي التوسع في انشطته ، حيث يلاحظ بالرغم من عدم معرفة المصارف بالحوكمة المؤسسية ومعرفة مبادئها وأهدافها إلا أنها تطبق دعامة الافصاح والشفافية ولكن بدون تأطير أركانها بالصورة الملموسة. ومن خلال المقابلات الشخصية مع العاملين ومن نتائج التحليل العملي تبين أن غالبيةها ترغب بتطبيق بالحوكمة المؤسسية فضلاً عن إهتمامها بقرارات الافصاح ولكنها غير منطلقة في ذلك من مفهوم الحوكمة، ويؤكد التحليل بأن التقارير السنوية تضمنت الفقرات ومتطلبات الافصاح المناسب من اجتماعات مساهمي المصرف والاستماع لتقارير مجلس الادارة ومناقشة واتخاذ القرارات، الاستماع الى تقرير مراقبي الحسابات ومناقشة واتخاذ القرارات اللازمة، الاطلاع على الحسابات الختامية والمصادقة عليها، اقرار نسب الارباح الواجب توزيعها على المساهمين،تحديد نسبة الأحتياطيات،الموافقة على اجراء تعديل على عقد تأسيس المصرف في حالة الاندماج مع مصرف آخر،تعيين مراقبي الحسابات وتحديد أجورهم،وكذلك النظر في إبراء ذمة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وتحديد مكافآتهم، وكذلك تحديد أعضاء مجلس الإدارة ورئيس المجلس ونائبه والأعضاء الأحتياط والمدير المفوض ومقدار مساهماتهم في رأس مال المصرف، وتضمن كذلك تقرير مجلس الادارة عن نشاط المصرف وأهدافه، كذلك معلومات عن نشاطه الاصلي والنشاطات الاخرى،وشمل التقرير كذلك تقرير مراقبي الحسابات،التوزيعات والبيانات المالية. ومن الملاحظ ايضاً بان غالبية المصارف تلتزم بسياسة الافصاح عن معظم فقرات الاستبانة ماعدا فقرة ادارة المخاطر المعروضة من خلال السؤال (10) من فقرة الافصاح والشفافية والذي ينص يتناول التقرير السنوي للمصرف بشكل خاص ممارسة ادارة المخاطر الناجمة عن الحوكمة. وعند الأستفسار تبين بأن البنك المركزي حدد نسب ثابتة للمصارف تعمل على تقدير المخاطر ولكن ليس بالشكل التي يتطلب توفير ادارة خاصة تعمل على ادارة وتقدير المخاطر ذات العلاقة باعمال المصارف متمثلة في مخاطر الائتمان،مخاطر السوق ، مخاطر السيولة،ومخاطر

## البحوث

العمليات. حيث من الملاحظ ان إدارة المخاطر فيها ضعيفة رغم أن الفقرة لها تأثير قوي على رسم السياسات المستقبلية للمصرف وخطط التوسع في أنشطته والمحافظة على إستمراريته في السوق .  
ثانياً المسؤولية: أما بالنسبة للفقرة الثانية من المحور الأول (المسؤولية) فقد تم تسمية المتغيرات وكما يلي:

ت	الاسئلة	رمز العامل
١	تقدم الى المجلس كافة المعلومات والمواضيع الواجب بحثها مقدماً ويوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن اعضاء مجلس الادارة من ممارسة واجباتهم في الارشاد وتوجيه استراتيجية المصرف والقيام بالاشراف على الادارة العليا .	X21
٢	يكون مجلس الادارة مسؤولاً عن :	
	-تحديد الواجبات والصلاحيات لكل مسؤول ضمن المصرف لغرض المساعدة .	X22
	-وضع القواعد الاخلاقية التي يمكن اللجوء للقضاء على اي تحيز في المصالح .	X23
	-الاشراف على عملية ادارة وتحديد المخاطر بما يضمن قيام الموظفين العاملين بواجباتهم في نطاق الصلاحيات المخولة لهم .	X24
	-الابلاغ عن الاجراءات التصحيحية بها فور حصول تجاوز في تلك السلطات والصلاحيات .	X25
٣	يكون مدير المصرف مسؤولاً عن :	
	-تحديد وقتاً لدراسة الموضوعات المعروضة على المجلس وانطلاقاً من مسؤوليته الاساسية .	X26
	-حضور اجتماعات المجلس بانتظام للتعرف على المواضيع المطروحة حرصاً على مسؤوليته .	X27
	-المشاركة الايجابية عند حضور اجتماعات المجلس وفي المناقشات الحيادية حول المصرف	X28
	المشاركة في تحديد الاستراتيجيات المدى للمصرف تلبية لمتطلبات لمسؤولية .	X29
	تقديم اداء كبار الموظفين الذين يجري تعيينهم او تجديد خدمتهم من قبل مجلس الادارة .	X30

وتبين بعد تحليل الارتباطات للمتغيرات من خلال القيم القاعدية أن هناك عاملان يؤثران في درجة استعمالهما على المسؤولية تمثلها القيم القاعدية والمرتبة حسب اهمية تأثير كل عامل على الحوكمة

المؤسسية وكما يلي:

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	4.524	45.240	45.240
2	2.295	22.954	68.194

وتم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة بأحتساب الاخطاء المعيارية وكما يلي:

## البحوث

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
١	٠.١٥٨
٢	٠.١٦٧

ورغم أن ان العوامل المستخلصة تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تاشير المتغيرات المؤثرة في درجة استعمال الفحص التحليلي فلو نظر الى عمود تباين المجتمع يلاحظ ان العوامل تشكل ٦٨.١٩٤ % من التباين الكلي للمتغيرات. ولعرض معرفة العوامل وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سوف يتم تفسيرها من خلال مصفوفة العوامل المدورة لأجوبة المسؤولية وكما يلي :

المتغيرات	العوامل	
	1	2
X٢١	.758	1.654E-02
X٢٢	.203	.680
X٢٣	.316	.568
X٢٥	-.130	.761
X٢٦	.852	.169
X٢٧	.810	8.197E-02
X٢٨	.964	9.705E-02
X٢٩	.889	4.956E-02

ومن خلال الجدول اعلاه تبين وجود عاملين من حيث الاهمية الأول : يشكل أهمية متميزة في التأثير على المسؤولية حيث يشير ٤٥.٢٤٠ % من التباين الكلي، لذا سيعد العامل الاساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات (X21,X27,X26,X29,X28) على التوالي من حيث الاهمية ويلاحظ بأن المتغيرات (X27,X26,X29,X28) والتي تقع ضمن السؤال الثالث من (المسؤولية) حيث جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية فقرة المشاركة الايجابية عند حضوره إجتماعات المجلس وفي المناقشات الحيادية حول المصرف ومن ثم تليها فقرة المشاركة في تحديد الاستراتيجيات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى للمصرف تلبية لمتطلبات المسؤولية، وبعدها تأتي فقرة انفاق وقتاً كافياً في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس والخاصة باعمال المصرف وانطلاقاً من مسؤوليته الأساسية واخيراً فقرة حضور إجتماعات المجلس بانتظام للتعرف على المواضيع المطروحة في الاجتماع حرصاً على مسؤوليته . ويأتي من حيث الأهمية للسؤال الاول فقرة أن يقدم الى المجلس المعلومات الواجب بحثها مقدماً وبوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن أعضاء مجلس الادارة من توجيه استراتيجية المصرف والقيام بالاشراف. اما العامل الثاني حيث تأتي بالدرجة الثانية من الاهمية

## البحوث

في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث يشرح ٢٢.٩٥٤% من اجمالي التباين والمتمثل بالمتغيرات (X23,X22,X25) على التوالي وان الفقرات أعلاه تقع ضمن السؤال الثاني من (المسؤولية) والخاص في يكون مجلس الادارة مسؤولاً عن الابلاغ عن الاجراءات التصحيحية التي يتم القيام بها فور حصول تجاوز في تلك السلطات والصلاحيات ، ثم تأتي بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية فقرة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل مسؤول ضمن المصرف لغرض المساءلة، اما المرتبة الثالثة من حيث الاهمية فتمثلت بفقرة القواعد الاخلاقية التي يمكن اللجوء اليها للقضاء على اي تحيز في المصالح لصالح فئة دون الاخرى . وبملاحظة التحليل السابق يلاحظ مدى الأهتمام بفقرة المسؤولية وهذا ما ينطبق مع دعائم الحوكمة المؤسسية ما عدا فقرة الاشراف على عملية ادارة ال مخاطر ، فأذا لم يعمل المصرف بحساب نسبة مخاطرة في أعماله فلن يتمكن من تحقيق عوائد، حيث تنشأ الخسائر نتيجة عدم قدرته على الحصول على العوائد لتلك المخاطر، لذا يجب ان يتوفر للمصرف نظام ادارة للمخاطر يسمح بالموثمة بين العوائد والمخاطر ضمن الحد الذي يسمح به وضع المصرف واستراتيجيته، غير ان فاعليته تعتمد على وجود نظام للحوكمة والا ستكون الجهود المبذولة في إدارة المخاطر غير فاعلة، فالحوكمة تعمل على تقليص الخسائر نتيجة لعدم توفر انظمة رقابة و التوسع في أخذ المخاطر ..

ت	الاسئلة	رمز العامل
١	لدى مجلس الادارة سياسة واضحة ومكتوبة للمساءلة عن أية زيادات في قيمة ما يملكه المساهمون في الاجل الطويل من خلال تعاملهم مع المصرف .	X31
٢	تتم مساءلة المسؤولين في المصرف عن :	
	تفاصيل التقارير التي يتم اعدادها للاجتماعات السنوية وذلك لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للمصرف لتحقيق المساءلة، وتتفق تلك التفاصيل مع افضل الممارسات ا في الاسواق .	X32
	معالجة الملاحظات والتحفيزات التي يثيرها المدقق الخارجي بجدية ما يعزز الحوكمة .	X33
٣	قيام لجنة تدقيق ترشح المدققين الخارجيين وتدقق اعمالهم وتشرف على اعمال التدقيق الداخلي في المصارف المالية الخاصة لتحقيق المساءلة .	X34
٤	منح المدقق الخارجي فرصة الحصول على خدمات استشارية في المصرف .	X35
٥	مدى ممارسة المجلس العناية اللازمة والاهتمام بتقارير التدقيق المقدمة اليه من لجنة التدقيق (في حالة وجودها في المصرف ) او المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين ، ويقوم باتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ويكون ضمن دليل عمل الحوكمة المؤسسية .	X36
٦	مدى وضع آليات تسمح بمعاينة التنفيذيين واعضاء اللجان الذين يتجاوزون حدودهم داخل المصرف .	X37
٧	تتم مساءلة المدير في المصرف عن :	
	-التقارير المقدمة للمجلس من حيث كونها كافية ومناسبة للمواضيع المطلوب المساءلة فيها .	X38
	-قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على استراتيجية المصرف والسياسات الرئيسية لاتباع الاستراتيجية الى جانب الرقابة والاشرف السليم .	X39



ثالثاً : المساءلة : فقد تم تسمية متغيراتها كما يلي :

ويتضح بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية ان هناك ثلاثة عوامل تؤثر في درجة استعمالها من قبل المصرف على المساءلة تمثلها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد والمرتببة حسب تأثير كل عامل على الحوكمة للمصارف العراقية الخاصة وكما يلي :

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	4.265	42.650	42.650
2	1.798	17.977	60.627
3	1.360	13.599	74.226

وبخصوص إختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة والخاصة بأحتساب الاخطاء المعيارية للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل فهي كما يلي:

الخطأ المعياري للتحميلات	ترتيب استخلاص العامل
٠.١٥٨	١
٠.١٦٧	٢
٠.١٧٧	٣

ورغم أن العوامل المستخلصة تشكل نسباً مختلفة من التباين، لكنها مهمة في تاشير المتغيرات المؤثرة في درجة استعمال الفحص التحليلي، فعند النظرالى العمود الخاص بتباين المجتمع، يلاحظ بأن العوامل تشكلت ٧٤.٢٢٦ % من التباين الكلي للمتغيرات .ولغرض تقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سيتم تفسير العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة وعلى النحو الاتي :

متغيرات	العوامل		
	1	2	3
المساءلة			
X٣١	5.099E-02	.714	-4.657E-02
X٣٢	.559	.550	1.924E-02
X٣٣	.286	.709	1.544E-03
X٣٤	.562	-6.681E-02	.510
X٣٥	.456	-2.699E-03	.623
X٣٦	-.137	.138	.712
X٣٧	-1.719E-02	.519	.139
X٣٨	.614	.691	.117
X٣٩	.987	.144	6.428E-02

## البحوث

X٤٠	.810	.240	-1.507E-03
-----	------	------	------------

وعند ملاحظة مصفوفة العوامل تبين أن هناك ثلاثة عوامل لتحليل المتغيرات، فالعامل الأول يشكل أهمية كبيرة في التأثير على المساءلة حيث يشير الى ٤٢.٦٥٠% من التباين الكلي لذا يُعد العامل الأساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات (x32,x34,x38,x40,x39)، فالمتغيرات (x40,x39,x38) تقع ضمن السؤال السابع والخاص بمساءلة المدير في المصرف، حيث جاءت في المرتبة الاولى من حيث الاهمية فقرة من ان التقارير تؤكد قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على استراتيجية المصرف والموافقة على السياسات الرئيسية لاتباع الاستراتيجية الى جانب الرقابة والاشراف بالشكل السليم ثم جاء بالمرتبة الثانية فقرة دراسة تقارير التدقيق بعناية كافية لاغراض المساءلة ،ثم جاء بالمرتبة الثالثة فقرة التقارير المقدمة للمجلس من حيث كونها كافية ومناسبة للمواضيع المطلوب المساءلة فيها ، ومن ثم تبين بأن السؤال الثالث من المساءلة جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية والخاص بقيام لجنة التدقيق بترشيح المدققين الخارجيين وتدقيق اعمالهم وتشرف على اعمال التدقيق الداخلي في المصارف لتحقيق المساءلة، واخيراً فقرة السؤال الثاني والخاص بمساءلة المسؤولين عن تفاصيل التقارير التي يتم اعدادها للاجتماعات السنوية وذلك لتمكين المحللين من تقويم الموقف المالي وغير المالي للمصرف لتحقيق المساءلة، وتتفق تلك التفاصيل مع أفضل الممارسات المطلوبة في الاسواق المالية . ويأتي العامل الثاني في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 17.977% من إجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرات (x37,x33,x31) على التوالي لفقرة المساءلة حيث يأتي بالمرتبة الاولى المتغير (x31) متمثل في أن يكون لدى مجلس الادارة سياسة واضحة للمساءلة عن أية زيادات في قيمة ما يملكه المساهمون في الاجل الطويل من خلال تعاملهم مع المصرف، ومن ثم فقرة مساءلة المسؤولين عن معالجة الملاحظات والتحفظات التي يثيرها المدقق الخارجي بجدية مما يعزز الحوكمة، اما الفقرة الاخيرة فتمثلت في السؤال (٦) والمرتبب بمدى وضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين واعضاء اللجان الذين يتجاوزون حدودهم داخل المصرف . أما العامل الثالث من مصفوفة العوامل المدورة حيث انه يشرح ١٣.٥٩٩% من إجمالي التباين متمثل بالمتغيرات (x35,x36) حيث جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية السؤال (٥) والخاص بمدى ممارسة المجلس العناية والاهتمام بتقارير التدقيق المقدمة اليه من لجنة التدقيق أو المدققين ال داخليين والخارجيين، ويقوم باتخاذ الاجراءات التصحيحية ويكون ضمن دليل عمل الحوكمة، ومن ثم يأتي السؤال (٤) وفيما يتعلق بمنح المدقق الخارجي فرصة الحصول على خدمات استشارية . ومن نتائج التحليل يلاحظ مدى الأهتمام بفقرة المساءلة ولم يكن هناك اي فقرة تخالف عمل المصارف عدا ان بعضها ليس لديها لجان

## البحوث

تدقيق وهناك من يقوم مقامها من حيث العمل وهذا ما جاءت به الوقائع العراقية بالعدد (٣٩٨٠) لسنة ٢٠٠٣ بأن يشكل كل مصرف لجنة مراجعة الحسابات.

رابعاً : العدالة: اما بالنسبة للفقرة الرابعة (العدالة) فقد تم تسمية متغيراتها كمايلي:

ت	الاسئلة	رمز العامل
١	لدى المصرف دليل عمل للحوكمة يضمن العدالة للاطراف ذات المصلحة معها.	X٤١
٢	يحدد الدليل اصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب اخذ مصالحهم في الاعتبار لتحقيق العدالة لهم في المصرف لتحقيق العدالة.	X٤٢
٣	يعطي المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر من الاهتمام لمصالح مساهمي الاغلبية و يقدمون المساعدة لانتخاب اغلبية اعضاء مجلس الادارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الاقلية لاغراض العدالة.	X٤٣
٤	يتسم هيكل مكافأة اعضاء مجلس الادارة بالعدالة والكفاية مع الواجبات والمسؤوليات.	X٤٤
٥	يؤدي المدير العناية اللازمة في ممارسة اعماله كعضو مجلس ادارة تحقيقاً للعدالة .	X٥٤
٦	يعمل رئيس مجلس الادارة على الزام كافة اعضاء المجلس على حضور الاجتماعات واعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وبطريقة مسؤولة تحقيقاً للعدالة .	X٤٦
٧	يكفل رئيس مجلس الادارة الاعضاء للقيام بادوارهم في المناقشات تحقيقاً للعدالة.	X٤٧
٨	يعمل مجلس الادارة بشكل جماعي لمواجهة اي عضو مجلس ادارة يدعي لنفسه سلطة اتخاذ قرارات بدون الاستفادة من آراء الاعضاء الاخرين تحقيقاً للعدالة .	X48

وحسب التحليل العاملي تبين بعد تحليل الارتباطات الخاصة بالمتغيرات من خلال القيم القاعدية بان هناك عاملان يؤثران في درجة استعالهما من قبل المصرف على العدالة، تمثلها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد والمرتبطة حسب اهمية تأثير كل عامل على الحوكمة المؤسسية وكما يلي :

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	4.043	50.538	50.538
2	1.425	17.811	68.349

وقد تم إختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة العوامل المدورة بأحتساب الاخطاء المعيارية وكمايلي:

الخطأ المعياري للتحميلات	ترتيب استخلاص العامل
٠.١٥٨	١
0.149	٢

## البحوث

لقد شكلت العوامل نسبة ٦٨.٣٤٩ % من التباين الكلي ولغرض معرفتها وتقويم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها، سيعمل على تفسير كل عامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة المبينة في أدناه:

وبعد تحليل الاجابات والتي تخص (العدالة) فقد اوضحت النتائج من خلال المصفوفة مايلي:

متغيرات	العوامل	
	1	2
العدالة		
X٤١	.916	.146
X٤٢	.767	9.300E-02
X٤٣	.640	.176
X٤٤	.568	.408
X٤٥	.663	.490
X٤٦	.256	.815
X٤٧	.176	.917

ويلاحظ بأن هناك عاملان أساسيان وهما العامل الاول والذي يشكل أهمية كبيرة في التأثير على العدالة حيث يشير الى نسبة ٥٠.٥٣٨ % من التباين الكلي لذا يعتبر العامل الاساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد تضمن المتغيرات (x44,x43,x45,x42,x41) على التوالي حيث يأتي المتغير (x41) بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية ممثل في السؤال رقم (١) وهو أن لدى المصرف دليل عمل للحوكمة يضمن العدالة لكافة الاطراف ذات المصلحة مع المصرف . ويأتي بالمرتبة الثانية السؤال (٢) كما في المتغير (x42)، والمرتبب بأن يحدد الدليل اصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب اخذ مصالحهم في الاعتبار لتحقيق العدالة لهم في المصرف، ومن ثم السؤال (٥) الذي ينص بلق يؤدي المدير العناية اللازمة في ممارسة اعماله كعضو مجلس ادارة تحقيقاً للعدالة،وياتي السؤال (٣) من حيث الاهمية في أن يعطي المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمي الاغلبية ويقدمون المساعدة لانتخاب اغلبية اعضاء مجلس الادارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الاقلية لاغراض العدالة واخيراً يأتي السؤال (٤) وفحواه يتسم هيكل مكافأة اعضاء مجلس الادارة بالعدالة والكفاية مع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بالمجلس .اما العامل الثاني حيث تأتي بالدرجة الثانية من الاهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 17.811% من إجمالي التباين فتمثل بالمتغيرين (x46,x47) فجاء السؤال

## البحوث

(٧) بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية وهوأن يكفل رئيس مجلس الادارة جميع الاعضاء القيام بكامل ادوارهم في مناقشات المجلس تحقيقاً للعدالة، ومن ثم السؤال (٨) ياتي بالمرتبة الاخيرة ،وهوأن يعمل مجلس الادارة بشكل جماعي فعلاً لمواجهة اي عضو مجلس ادارة يدعي لنفسه سلطة اتخاذ قرارات بدون الاستفادة من آراء الاعضاء الاخرين تحقيقاً للعدالة . ومن خلال التحليل تبين مدى اتفاق المصارف مع دعائم الحوكمة لتحقيق العدالة حيث تبين ان غالبية المصارف تحرص على تحقيق العدالة لكافة الاطراف دون تفضيل جهة على حساب اخرى، وذلك بتوفير نظام متوازن يتم ضمنه اتخاذ القرارات بشكل يراعي فيه الاطراف ذات العلاقة وخاصة صغار المساهمين،أما بخصوص وجود دليل عمل للحوكمة يضمن العدالة . ويلاحظ بأن غالبية المصارف اجابت على الفقرة بالاتفاق لبيان مدى رغبتها نحو تحقيق العدالة مع انها لاتمتلك دليل للحوكمة.

خامساً : الاستقلالية : بالنسبة للفقرة (الاستقلالية) فقد تم تسمية متغيراتها كما يلي:  
وحسب التحليل العاملي تبين ومن خلال القيم القاعدية المبينة ان هناك عاملان يؤثران على الاستقلالية

ت	الاسئلة	رمز العامل
١	لدى مجلس الادارة عدد كاف من الاعضاء المستقلين لتعزيز الحوكمة المؤسسية .	X49
٢	يسمح لاعضاء مجلس الادارة فعلاً بأن يشاركوا بطريقة ايجابية ومستقلة في الاجتماعات باعتبارهم اعضاء من اصحاب النوايا الطيبة المخلصين للمصرف .	X50
٣	لدى المجلس لجنة تدقيق من اعضاء مجلس الادارة المستقلين، تقوم باختبار المدقق الخارجي، وتشرف على المدقق الداخلي والتأكد من سلامة الاجراءات بشأن ملاحظات التدقيق حول المصرف	X51
٤	يقدم المدقق الداخلي تقاريره الى اعلى جهة في المصرف لتحقيق الاستقلالية .	X52
٥	لدى المدير الحرية والاستقلالية والاستعداد في تسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع اللوائح والتعليمات والمعايير الخلقية السامية .	X53
٦	التزام المدير بقواعد الامانة والاخلاص و المحافظة على الولاء للمصرف في سبيل تحقيق افضل ما في مصلحته، ومصلحة المساهمين ، والعمل على اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق استقلاليته .	X54

تمثلها القيم القاعدية والمرتبة حسب اهمية تأثير كل عامل على الحوكمة المؤسسية وكما يلي:

تباين المجتمع	نسبة التباين	القيم القاعدية	العامل
---------------	--------------	----------------	--------

## البحوث

1	2.827	47.117	47.117
2	1.040	17.334	64.451

وفيما يتعلق بأحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل فهي كما يلي: .

الخطأ المعياري للتحميلات	ترتيب استخلاص العامل
٠.١٥٨	١
٠.١٧٤	٢

وشكلت العوامل نسبة ٦٤.٤٥١ % . وتم تفسيرها من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة وكما يلي:

متغيرات	العوامل	
	1	2
الاستقلالية		
X50	.890	2.177E-02
X51	4.096E-02	.575
X52	.418	.759
X53	.521	.534

وقد أوضحت النتائج من خلال مصفوفة العوامل المدورة ، بأن هناك عاملين أساسيين فالعامل الاول الذي شكل اهمية في التأثير على الاستقلالية حيث يشير الى ٤٧.١١٧% من التباين الكلي، لذا أعتبر العامل الاساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وتضمن المتغيرين (x53,x50) حيث جاء بالمرتبة الاولى السؤال (٢) وهو السماح لاعضاء مجلس الادارة فعلاً بأن يشاركوا بطريق ة ايجابية ومستقلة في الاجتماعات باعتبارهم أعضاء من اصحاب النوايا الطيبة للمصرف، ويأتي بالمرتبة الثانية السؤال (٥) وهو لدى المدير الحرية والاستقلالية والاستعداد في تسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع اللوائح والتعليمات. أما العامل الثاني حيث تأتي با لدرجة الثانية من الاهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح 17.334% من اجمالي التباين وشمل المتغيرين (x52,x51) قد حازا على الاهمية الاكبر من بين المتغيرات الاخرى حيث جاء السؤال (٤) بالمرتبة الاولى والخاص أن يقدم المدقق الداخلي تقاريره مباشرةً الى أعلى جهة في المصرف لتحقيق الإستقلالية، ومن ثم السؤال (٣) وهو لدى مجلس الإدارة لجنة تدقيق مكونة من أعضاء المجلس المستقلين، تقوم باختيار المدقق الخارجي، وإستلام التقارير مباشرةً، وتشرف على عمله، كما تعمل على التأكد من سلامة الإجراءات بشأن ملاحظات التدقيق حول المصرف. وبينت النتائج أن غالبية أعضاء المجلس من المؤسسين ومع

## البحوث

أن هناك مدراء مستقلين، وأن غالبية المصارف تهتم بتحقيق الإستقلالية لبعض العناصر الحساسة والتي تتطلب الإستقلالية لها لتحقيق العدالة فضلاً عن تحقيق عملية المساءلة للأطراف ذات العلاقة، وعلى مجلس الإدارة ممارسة قيادة مستقلة عن إدارة المصرف من خلال تخفيض عدد التنفيذيين، بهدف الحد من الخلط بين عملية الادارة والمراقبة عليها . ولزيادة فعالية رقابة المجلس على الإدارة التنفيذية والتأكد من عدم ممارستها لاي اجراءات غير حصينة فيجب ان لا يزيد العدد عن عضو واحد أو إثنين سادساً: القوانين والتشريعات: فقد تم تسمية متغيراتها حسب الاتي :

ت	الاسئلة	المتغيرات
١	نقص البرامج التعليمية عن الحوكمة المؤسسية .	X60
٢	نقص المعرفة والخبرة بموضوعات الحوكمة المؤسسية .	X61
٣	نقص القواعد واللوائح عن الحوكمة التي تصدرها الجهات المسؤولة .	X62
٤	نقص الشفافية فيما بين الجهات المقترضة .	X63
٥	عدم وضوح الارضية المعلوماتية التي تستند عليها الحوكمة للجهاز المصرفي .	X64
٦	نقص الثقافة العامة باخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني .	X65
٧	المرونة وعدم الوضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل الاطراف ذات العلاقة .	X66
٨	عدم وجود نظام رقابة داخلية كفوء وفاعل .	X67
٩	ضعف وظيفة التدقيق الداخلي وعدم توفر الكادر المؤهل علمياً وعملياً	X68
١٠	عدم اجراء تقويم لكفاية وفاعلية الاداء وحصره بالجوانب المالية دون الاخذ بالاعتبار أثر الحوكمة المؤسسية .	X69
11	اختصار تقارير التدقيق الداخلي والخارجي على الملاحظات الخاصة بالعمل على النواحي المالية بالمقارنة بالنواحي الاخرى دون الاشارة الى آثار الحوكمة على حدوثها يعني التحليل لاسباب حدوث نواحي الق صور والخلل والاشارة الصريحة لذلك .	X70

وحسب التحليل العاملي تبين ان هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في درجة استعمالها من قبل المصرف على القوانين والتشريعات تمثلها القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي وكما يلي :

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	2.602	32.527	32.527
2	1.793	22.408	54.935
3	1.373	17.163	72.098

وكما تم العمل بأحتساب الخطأ المعياري للتحميلات لكل عامل من مصفوفة العوامل وكما يلي:

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
١	0.158
٢	0.179
٣	0.182

## البحوث

ويلاحظ بأن العوامل المستخلصة قد شكلت 72.098 % من التباين . وقد تم تفسير كل عامل من العوامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة لاجوبة القوانين والتشريعات وكما يلي :

المتغيرات	العوامل		
	1	2	3
X٥٥	-4.272E-02	.710	.115
X٥٦	.246	5.755E-02	.884
X٥٧	-.343	.102	.703
X٥٨	.901	-7.452E-02	-2.558E-03
X٥٩	.160	.711	-9.625E-02
X٦٠	.758	.408	4.557E-02

يلاحظ من أعلاه بأن العامل الاول الى نسبة يشير ٣٢.٥٢٧ % من التباين الكلي لذا يُعد العامل الاساسي لتفسير المصفوفة و تضمن المتغيرين (x60,x58) حيث جاء بالمرتبة الاولى من الاهمية السؤال رقم (٢) والخاص بتطبيق المعايير المحاسبية والتدقيقية الدولية بعد تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية في المصارف ،ومن ثم جاء بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية السؤال رقم(٤) والمتمثل في هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق واللجان الاخرى لمجلس الادارة في المصارف الخاصة وتطبيقاً للقوانين والتشريعات. اما تحليل العامل الثاني حيث تأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح ٢٢.٤٠٨ % من اجمالي التباين فتمثل بالمتغيرين (x55,x59) حيث جاء السؤال (٣) بالمرتبة الاولى وهو وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت ، إنتخاب أعضاء مجلس الادارة ، حق التعيين وعزل المدققين الخارجيين، ومن ثم السؤال رقم (١) بالمرتبة الثانية وهو، لدى المجلس الادارة سياسة واضحة بمراقبة التزام المصرف الكامل بالقوانين والانظمة والتعليمات . اما العامل الثالث حيث تأتي بالدرجة الثالثة في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح ١٧.١٦٣ % من اجمالي التباين فتمثلت بالمتغيرين (x57,x56) والي تمثلت بالسؤال (٢) المتمثل بتطبيق المعايير المحاسبية والتدقيقية حيث جاءت الفقرة والتي تمثلت بالدولية و الأخرى العراقية .ومن خلال ملاحظة الاجابة تبين بأن غالبية المصارف تهتم بتطبيق القوانين والتشريعات والتعليمات الصادرة عن المصرف ذاته وعن البنك المركزي وديوان الرقابة لحماية حقوق المساهمين، والمتمثلة بالمعايير الدولية بعد تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية. أما الانظمة والتشريعات و التعليمات الداخلية للمصرف فتتم عملية



## البحوث

اختيارها لتحديد مهام ه وصلاحياتها، والتي تكفل تحقيق الرقابة على اعماله مما يؤدي الى انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.

### تحليل نتائج الاستبانة للأسئلة الخاصة بمعوقات تحقيق الحوكمة المؤسسية في المصارف العراقية الخاصة :

تم تحديد المتغيرات والتي ادخلت في التحليل العاملي لاسئلة المحور الثاني وهي كالاتي :

ت	الاسئلة	المتغيرات
١	نقص البرامج التعليمية عن الحوكمة المؤسسية.	X60
٢	نقص المعرفة والخبرة بموضوعات الحوكمة المؤسسية.	X61
٣	نقص القواعد واللوائح عن الحوكمة التي تصدرها الجهات المسؤولة .	X62
٤	نقص الشفافية فيما بين الجهات المقترضة .	X63
٥	عدم وضوح الارضية المعلوماتية التي تستند عليها الحوكمة للجهاز المصرفي.	X64
٦	نقص الثقافة العامة باخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني .	X65
٧	المرونة وعدم الوضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل الاطراف ذات العلاقة.	X66
٨	عدم وجود نظام رقابة داخلية كفوء وفاعل .	X67
٩	ضعف وظيفة التدقيق الداخلي وعدم توفر الكادر المؤهل علمياً وعملياً	X68
١٠	عدم اجراء تقييم لكفاية وفاعلية الاداء وحصره بالجوانب المالية دون الاخذ بالاعتبار أثر الحوكمة المؤسسية .	X69
11	اختصار تقارير التدقيق الداخلي والخارجي على الملاحظات الخاصة بالعمل على النواحي المالية بالمقارنة بالنواحي الاخرى دون الاشارة الى آثار الحوكمة على حدوثها يعني التحليل لاسباب حدوث نواحي القصور والخلل والاشارة الصريحة لذلك .	X70

وحسب التحليل العاملي تبين أن هناك عاملان يؤثران في درجة استعمالها من قبل المصرف وتعد من المعوقات لتحقيق الحوكمة تمثلها القيم القاعدية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي وكما يلي:

## البحوث

العامل	القيم القاعدية	نسبة التباين	تباين المجتمع
1	5.619	51.079	51.079
2	2.885	26.229	77.308

وعلى الرغم من أن العوامل المستخلصة تشكل نسباً مختلفة من التباين ، لكنها مهمة في تاشير المتغيرات المؤثرة في درجة إستعمال الفحص التحليلي وبالنظر للعمودالأول من الجدول أعلاه يلاحظ انها شكلت ٧٧.٣٠٨نسبة % من التباين.و تم اختبار معنوية تحميلات العوامل لمصفوفة ال عوامل المبينة في أناه:

ترتيب استخلاص العامل	الخطأ المعياري للتحميلات
١	٠.١٥٨
٢	٠.١٦٦

ولغرض معرفة العوامل وتقييم المتغيرات المؤثرة فيها من خلال درجة تحميلاتها في كل عامل سيتم تفسير كل عامل من خلال مصفوفة تحميلات العوامل المدورة الممثلة لمحور المعوقات لتحقيق الحوكمة ، وكما يلي :

المتغيرات	العوامل	
	1	2
X60	.769	.121
X61	.917	-1.430E-02
X62	.885	-7.978E-02
X63	.777	.178
X64	.790	.249
X65	.562	.498
X66	.594	.600
X67	.157	.930
X68	.194	.936
X69	.227	.840
X70	-.239	.739

ومن خلال ملاحظة المصفوفة تبين ان هناك عاملان لمتغيراتها، شكل الاول اهمية في التأثير على المعوقات لتحقيق الحوكمة حيث يشير 51.079% من التباين الكلي لذا يُعد العامل الاساسي لتفسير مصفوفة الارتباط وقد شمل المتغيرات (X61,X62,X63,X64,X60,X65,X66) ووضحت المصفوفة اهمية المتغيرات بصورة مستقلة وأن المتغير (X61) تصدر الاهمية حيث قابل هذا المتغير المعوق الثاني والمتمثل بنقص المعرفة بموضوعات الحوكمة ، ومن ثم تمثل المتغير (X62) بالفقرة (٣) والتي ينص على نقص القواعد واللوائح عن الحوكمة التي تصدرها الجهات المسؤولة،ومن ثم جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية الفقرة (٥) والخاصة بعدم وضوح الارضية المعلوماتية التي تستند عليها الحوكمة ،ثم جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة (٤) من حيث الاهمية والمتمثلة بنقص الشفافية فيما بين

الجهات المقترضة أما المرتبة الخامسة تمثلت بالفقرة (١) من والتي كانت على نقص البرامج التعليمية ، أما المرتبة السادسة تمثلت بالفقرة (٧) والخاصة بالمرونة وعدم الوضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل الأطراف، أما المرتبة السابعة من حيث الأهمية تمثلت بالفقرة (٦) والذي تنص على نقص الثقافة باخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني، اما العامل الثاني ويأتي بالدرجة الثانية من الأهمية في تفسير العلاقة بين المتغيرات حيث انه يشرح ٢٦.٨٨٥% من اجمالي التباين وجاءت المتغيرات بأهمية أقل من العامل الاول (x70,x69 ,x67,x68) حيث تمثلت بفقرات ضعف وظيفة التدقيق الداخلي وعدم توفر الكادر المؤهل علمياً وعملياً، فضلاً عن عدم وجود نظام رقابة داخلية كفوء وفاعل إضافة الى عدم اجراء تقييم لكفاية وفاعلية الأداء وحصره بالجوانب المالية دون الاخذ بالاعتبار أثر الحوكمة عليه ،واخيراً الفقرة (١١) والمتمثلة باختصار تقارير التدقيق على الملاحظات الخاصة بالعمل على النواحي المالية دون الإشارة الى آثار الحوكمة على حدوث هذه الملاحظات، ويلاحظ من خلال الأجابات والتحليل العاملي بالنسبة لهذا المحور ان المعوقات أعلاه تحول دون تحقيق الحوكمة بوضوح وشفافية رغم ان هناك عدد من فقراته معمول بها سواء صادرة عن طريق القانون حسب ماجاء بالوقائع العراقية (٣٩٨٠) لسنة ٢٠٠٣ والقسم الاخر جاء بتعليمات البنك المركزي وتعليمات المصارف ولكن هناك فقرات غير معمول بها ماعدا بعض المصارف تعمل بها ولكن دون الإفصاح عن نشاطها . ومن خلال ملاحظة النتائج تبين بأن المصارف لديها فكرة عن الحوكمة المؤسسية وذلك عن طريق المطبوعات من بعض الدول العربية والاجنبية و المشاركة في المؤتمرات ذات الصلة الحوكمة المؤسسية بالجهاز المصرفي.

### المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولاً: الاستنتاجات:

١. تختلف المصارف عن باقي الشركات لأن إنهيارها يؤدي إلى أضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثاراً سيئة على الإقتصاد بأسره، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصرف.
٢. تعتبر الحوكمة المؤسسية للجهاز المصرفي أشمل من نظيراتها في مؤسسات تابعة لقطاعات أخرى لأنها تسعى الى حماية مصالح المساهمين فضلاً عن حماية مصالح المودعين في المصارف بذات الوقت.

## البحوث

٣. بسبب ظهور التقارير المالية المزورة وحالات الاحتيال في الشركات الكبرى ظهرت الحاجة الى وجود نظام للحوكمة المؤسسية لغرض تحسين الاداء من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر وتوافر أنظمة رقابية لتقليلها وإضافة قيمة لها لتحقيق التمايز في السوق عند إتخاذ القرارات لخدمة المساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع ولتحقيق العدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة. و يعد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية في المصارف عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية، و سوء هذه الحوكمة يمكن أن يؤثر على الإستقرار المالي.
٢. تقوم الحوكمة المؤسسية بالمصارف على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين إدارتها من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى كالإفصاح والشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة والاستقلالية والقوانين والتشريعات . وتتطلب من المصارف كشركات مساهمة خاصة تبني المعايير المحاسبية الدولية لتقاريرها السنوية لكي يكون هناك توحيد وإسجام في التقارير لتلبية طلبات المستثمرين .
٣. أظهرت نتائج ترتيب دعائم الحوكمة المؤسسية بالمصارف بأن الإفصاح والشفافية أحتل المرتبة الأولى وبنسبة ٧٨.٤٥٤ % ، ثم المساءلة بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين الدعائم الأخرى بنسبة ٧٤.٢٢٦ %، تلتها القوانين والتشريعات بنسبة ٧٢.٠٩٨ % وجاءت دعامة تحقيق العدالة حيث حققت نسبة ٦٨.٣٤٩ % وتلتها المسؤولية بنسبة ٦٨.١٩٤ % وأخيراً الاستقلالية و بنسبة ٦٤.٤٥١ % وهذا ما يوضح بأن المصارف العراقية الخاصة لها الرغبة في تطبيق دعائم حوكمة المصارف.
٤. أبرزت النتائج بأن اهم عامل ضمن الإفصاح والشفافية حسب الأجابات والذي حاز على ٣٧.٦٣٤ % تمثل بالأفصاح عن المعلومات للجمهور والمتعلقة بالأداء المالي والتشغيلي، العمليات التجارية وموقعها التنافسي من المصارف الأخرى، خلفيات أعضاء مجلس الإدارة،التغيرات في حقوق الملكية،حجم الأسهم الكلية المملوكة . حصة كبار المساهمين ومساهمي الأغلبية من الأسهم وملكية أعضاء مجلس الإدارة من الأسهم .
٥. أوضحت النتائج بأن أهم عامل من المسؤولية الذي حاز على ٤٥.٢٤٠ % تضمن بأن يكون المدير مسؤولاً عن أنفاق وقتاً في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس والخاصة بأعمال المصرف وانطلاقاً من مسؤوليته، حضور إجتماعات المجلس بانتظام حرصاً على مسؤوليته . المشاركة الإيجابية عند حضوره الإجتماعات وفي المناقشات حول المصرف و المشاركة في تحديد الاستراتيجيات تلبية لمتطلبات المسؤولية .

## البحوث

٦. أوضحت تحليل المساءلة بأن العامل الأهم فيها قد حاز على ٤٢.٦٥٠ % متمثل بمساءلة المدير عن التقارير المقدمة للمجلس من حيث كونها كافية ومناسبة للمواضيع المطلوب المساءلة فيها . وإنها تؤكد قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على استراتيجية الشركة و السياسات لإتباع الاستراتيجية الى جانب الرقابة والإشراف و دراسة تقارير التدقيق بعناية لأغراض المساءلة .

٧. إتضح من التحليل بأن أهم عامل من عوامل تحقيق العدالة شكل نسبة ٥٠.٥٣٨ % ممثل بفقرة لدى المصرف دليل عمل للحوكمة يضمن العدالة لكافة الأطراف . ويحدد الدليل أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب اخذ مصالحهم في الاعتبار لتحقيق العدالة لهم بالمصرف . تلتها فقرة يؤدي المدير العناية في ممارسة أعماله كعضو مجلس إدارة، فضلاً عن إعطاء المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر من الاهتمام لم صالح مساهمي الأغلبية ويقدمون المساعدة لانتخاب أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الخارج لأغراض العدالة، على ان يتسم هيكل مكافأة أعضاء المجلس بالعدالة والكفاية مع المسؤوليات الملقاة على بالمجلس.

٨. من خلال ما أوضحت نتائج التحليل فإن أهم عاملاً ضمن دعامة الاستقلالية قد نال على ٤٧.١١٧ % متمثلاً في الفقرات الآتية : يسمح لأعضاء مجلس الإدارة فعلاً بأن يشاركوا بطريقة ايجابية ومستقلة في الاجتماعات باعتبارهم أعضاء من أصحاب النوايا الطيبة . - لدى المدير الحرية والاستقلالية في تسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع اللوائح والتعليمات والمعايير الخلفية السامية .

٩. تبين من خلال نتائج التحليل عن آخر دعامة القوانين والتشريعات بأن أهم عاملاً فيها قد حصل على نسبة ٣٢.٥٢٧ % متمثلاً بفقرات: لدى المجلس الإدارة سياسة واضحة بمراقبة التزام المصارف الكامل بالقوانين والأنظمة والتعليمات الدولية في حالة تكييفها بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية . - هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق واللجان الأخرى لمجلس الإدارة تطبيقاً للقوانين والتشريعات. وأتضح من النتائج بأن غالبية المصارف لم يكن لديها فكرة واضحة عن الحوكمة وعن أهدافها ومبادئها مع إنها تعمل على تطبيق بعض من فقراتها ولكنها غير منطلقة من مفهوم الحوكمة وبدون إعطاء هيكلية واضحة لها فضلاً عن ضعف عملية إدارة المخاطر لدى المصارف الخاصة العراقية

١٠. تبين من نتائج محور معوقات تحقيق الحوكمة المصرفية أن نسبة العقبات ٧٧.٣٠٨ % وتم اخذ العامل الأول الذي حاز على ٥١.٠٧٩ % متمثل بنقص المعرفة والخبرة بالحوكمة المؤسسية ونقص

القواعد واللوائح عن الحوكمة التي تصدرها الجهات المسؤولة، عدم وضوح الأرضية المعلوماتية التي تستند عليها الحوكمة، نقص الشفافية فيما بين الجهات المقترضة والبرامج التعليمية عن الحوكمة، المرونة وعدم الوضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأطراف ذات العلاقة و نقص الثقافة باخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني .

١١. من أهم ملامح الضعف في المصارف العراقية الخاصة هو تشابهها الى حد كبير مع تلك الملامح الموجودة في الإقتصاديات العربية، والمرتبطة بتركيبة مجالس الإدارة ومسئولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية وحقوق الأقلية وعدم إعطاءه الأهمية الكافية ، فضلاً عن الضعف في إدارة المخاطر.

١٢. يُعد اهتمام المصارف الخاصة بقضايا حوكمة المصارف وتوفر الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للزبائن هو المدخل لتحفيزها على تطبيق وتبني مفاهيمها وتوفير ممارسات سليمة للحوكمة.

١٣. يمثل نظام الحوكمة المصرفية الطريقة التي تدار بها شؤون المصارف، من خلال دور مجلس الإدارة، والإدارة العليا وبما يؤثر على تحديد أهدافها، مراعاة حقوق المستفيدين، حماية حقوق المودعين . وبازدياد التعقيد في نشاط المصارف الخاصة، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وبانت سلامتها تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة المصرف.

١٤. رغم اهتمام المصارف الخاصة بقضايا الحوكمة المؤسسية بصورة غير مباشرة عند إتخاذ القرار منح الائتمان الا أنه لم ترق بعد الى إعتبارها أحد الركائز لمنحه، ويعزى ذلك الى ان المصارف الخاصة نفسها قد تنقصها الحوكمة المؤسسية ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة التنفيذية ، فضلاً عن أن الثقافة المحلية لا تزال تنظر الى الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية.

**ثانياً: التوصيات:** من خلال الاستنتاجات التي تم عرضها تم التوصل الى التوصيات الاتية :-

١- الدعوة الجادة لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة ( المصارف الخاصة العراقية) المقيدة وغير المقيدة في سوق العراق للاوراق المالية والتزامها بمبادئها وإدخالها ضمن أنظمة

## البحوث

المصرف كي يرتقي أدائها التشغيلي والاستثماري فضلاً عن ضمان الممارسات ا لرقابية على أعمالها من أجل تعزيز أدائها وتعظيم قيمتها السوقية وتحقيق التوازن في الحقوق بين الأطراف فضلاً عن التأكيد على كفاءة العمليات الاذعان للقوانين والانظمة .رعاية الوضع المالي و المحافظة على مستوى مقبول من المخاطر .

٢- يجب على عاتق الجهات ذات العلاقة مسؤولية حماية مصالح الاطراف ذات الصلة بالاشراف على المعايير المحاسبية ومراجعة واصدار القوانين التي تلائم البيئة المصرفية، ومراجعة الهياكل والأنظمة ذات العلاقة بالمصارف كي تتماشى مع الممارسات والأنظمة التي تستهدف رفع كفاءة وفعالية أنشطتها وبرامجها وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية والحد من الفساد المالي والإداري.

٣- السعي لدى الجهات التشريعية بإعادة دراسة لتقويم التشريعات السارية بقصد إدخال الأحكام التي تعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة وإزالة العوائق التشريعية .والتوكيد على رفع كفاءة اداء المصارف العراقية الخاصة من خلال التطبيق لمبادئ الحوكمة المؤسسية بالجهاز المصرفي الخاص .

٤ - ضرورة قيام هيئات اشرافية ورقابية على المصارف العراقية الخاصة المقيدة بسوق العراق للاوراق المالية ، بإجراء تقويم دوري لمدى التزامها بمبادئ الحوكمة وتطبيقها بصورة فاعلة وفقاً لإرشادات مستمدة من وقائع التقويم الفعلي، ويحق لهم معاقبة الذين يخالفون القوانين والتشريعات .

٥- إعادة النظر في مهام المصارف الخاصة ذات الصلة بالافصاح والشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة والاستقلالية والقوانين والتشريعات كمدخل لتطوير نظم الرقابة المصرفية في بعديها المحاسبي والإداري، وذلك بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة دعماً لت حقيق أفضل استعمال لمواردها بالمصارف العراقية الخاصة .

٦- من المناسب على المصارف العراقية الخاصة تبني إطار عمل الحوكمة فيها لكي يضمن الافصاح في الوقت المناسب ويشمل النتائج التشغيلية والمالية، ملكية الحصص وحقوق التصويت ، عوامل المخاطر المادية القابلة للتنبؤ بها وسياسات وبناءات الحوكمة المؤسسية في الجهاز المصرفي الخاص.

٧- يتطلب من مجلس الادارة للمصارف العراقية الخاصة وضع نظام جيد لا يغطي فقط الرقابة المالية ولكن رقابة الإذعان والرقابة التشغيلية وإدارة المخاطر طالما ان هناك تهديدات محتملة لاستثمار المساهمين .

٨- الدعوة إلى عقد ندوات ولقاءات بين الهيئات المهنية ومدراء الشركات ورجال الأعمال في مختلف الفعاليات الاقتصادية بقصد زيادة المعرفة والتعرف على المستجدات التي تحدث فيما يتعلق بالحوكمة

المؤسسية المصرفية . والسعي لدى الكليات والمعاهد التقنية والمهنية لرفع كفاءة مناهج التعليم المحاسبي .

٩- من المناسب توافر الإنسجام بين المتطلبات التنظيمية والقانونية وتطبيقات الحوكمة بالمصارف وتقسيم المسؤوليات ضمن الصلاحيات لضمان خدمة المصلحة العامة وإنشاء مبادئ مقبولة تُعد كمقاييس للحوكمة المؤسسية وقابلة للتطبيق وتبناها الشركات المساهمة لتبديد قلق المستثمرين . ومتابعة مدى التزام المصارف بالسياسات والقوانين وأخلاقيات المهنة . واجراء المناقشات حول التقارير المالية قبل المصادقة عليها .

### المصادر : أولاً: الوثائق القانونية

١. تعليمات البنك المركزي العراقي وقانون المصارف - الوقائع العراقية ع(٣٩٨٠) م(٤٤) لسنة ٢٠٠٣ .
٢. التقارير الصادرة عن المصارف العراقية الخاصة عينة الدراسة .
٣. قانون الشركات رقم(٢١) لسنة ١٩٧٧ الملغى . والقانون رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٣ المعدل لسنة ١٩٩٧ .

### ثانياً: العربية:(الكتب والدوريات ):

- ١ أبو العطا، نرمين نبيل ، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على السوق المالي بمصر، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاقتصادية، جامعة القاهرة، مصر، 2006 .
٢. البشير، محمد، التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات ، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان-الاردن ، ايلول، ٢٠٠٣ .
٣. بلعوز، بن علي ، جبار ، عبد الرزاق ، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والحوكمة العالمية، ٢٠٠٩ .
٤. البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣ .
٥. البنك المركزي المصري، المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية ، العدد السادس ، بدون سنة نشر .
٦. حشاد نبيل ،دليلك إلى اتفاق بازل 2، موسوعة بازل ، الجزء الأول ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت 2004 .
٧. حماد ، طارق عبد العال ، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٥ .
٨. الخضيري، محسن أحمد ، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005 .
٨. خوري ، نعيم سابا ، مهنة المحاسبة بين التعثر المالي والتحكم المؤسسي في الشركات ، جريدة البيان ، دولة الامارات العربية المتحدة -دبي ، ٢٥ مايو، ٢٠٠٣ .
٩. دليل المحاسبين الاردن ، التحكم المؤسسي ، دائرة مراقبة الشركات ، اصدار ١٩ ، مايس ٢٠٠٥ .



## البحوث

١٠. دهمش نعيم ، اسحق أبو زر عفاف، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر ، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003 ،
١١. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الاسكندرية 2006 .
١٢. سيلر، جيمس ولوريش، جي ، مجالس الادارة واستراتيجية الشركة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، مركز المشرعات الدولية الخاصة مصر ، CIPE ، غرفة التجارة الامريكية ، واشنطن ، ٢٠٠٣ .
١٣. الشرع، مجيد والنجار، محمد ، تأثيرات التحكم المؤسسي على استقلالية مدقق الحسابات في ظل التشريعات الاردنية، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، المؤتمر العلمي المهني الخامس ، عمان ، ايلول ، ٢٠٠٣ .
١٤. يوسف، محمد حسن ، محددات الحوكمة ومعاييرها - مع اشارة لنمط تطبيقها في مصر ، يونيو/٢٠٠٧ .
١٥. القشي، ظاهر شاهر ، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25 ، الأردن ٢٠٠٦ .
١٦. نصار، تامر، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور الاعمال في مصر ، مجلة الاصلاح الاقتصادي ، العدد التاسع، يوليو، ٢٠٠٣ .

### المصادر الأجنبية

1. CalPERS, California Public Employees' Retirement System, Global Proxy Voting Principles, Sacramento, CA: Calipers, 2001.
- 2, Cattrysse, Jan., Reflections on Corporate Governance and The Role Of The Internal Auditors, Roulette Media Group, 2008.
3. Elliott, Barry, & Jamie Elliott, Financial Accounting and reporting, ٨ Edition Prentice-Hall, 2003-2004.
4. Hermanson , Dana R.& Rittenberg ,Larry E, , Internal Audit and Organizational Governance ,The Institute of Internal Auditors Research Foundation و 2003.
5. IIA, The Institute of Internal Auditor, and Recommendations for Improving Corporate Governance:, 2002. [www.theiia.org](http://www.theiia.org).
6. IIF, Policies of Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets, Institute of International Finance ,.2002.
7. Iskander, M. & N. Chamlou., Corporate Governance: A Framework for Implementation. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, 2002.
9. Jean C. and Lyford E. The Effects of Decision Aid orientation on Risk Factor and Audit test planning, Auditing, Journal, Sep, 2002.
10. Jensen. M.C & Macling. H. W, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, Available at: <http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm>? 2008.
11. Jensen.M, & Clifford. S, Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory, Harvard Business School, 1985, Available at: <http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm>, 2008.

12. Molina's, Sebastian international and MENA wide trends and developments in bank and corporate Governance, the institute of banking-IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23, May 2007.
  13. Monks, R. & Minnow, N., Corporate Governance Blackwell Publishers, 2001.
  14. OECD, Steering Group on Corporate Governance, Corporate Governance in OECD Member Countries: Recent Development and Trends, April, 2001.
  15. OECD Principles of Corporate Governance, Organization for Economic Co-operation and Development, 2004.
  1٦. Tone at the Top, The Lessons that Lie Beneath, Published By the Institute of Internal Auditors, Issue 13, February, 2002.
  1٧. Weil, Jonathan, Arthur Andersen's , double duty ,Work raises questions about its independence, The Wall Street Journal, December 14,2001.
  1٨. Williamson, Q. E, The Mechanism of Governance, Oxford press, 1999.
  ١٩. Wolfensohn, President of the World Bank, as quoted by an article in financial Times, June 21, 1999. [www.theiaa.org](http://www.theiaa.org)
  2٠. Zingales, Lounge, Corporate Governance, NEBR Working, De Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank. 1997.
-