

**مدى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية..  
دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي  
والخاص في بيئة العمل العراقية**

م. محمد سمير دهيرب  
كلية الإدارة والاقتصاد

### Abstract

تهدف الدراسة إلى التعرف على الحوكمة المصرفية وفقاً لمبادئ وقواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) ولجنة بازل (Basel) أمانة المصرفية حيث جاءت الدراسة لتسلط الضوء على مفاهيم وأهداف ومزايا وقد تم تطبيق الحوكمة المصرفية في عينة من المؤسسات المالية ومنها المصارف المحلية العاملة في البيئة العراقية باعتبارها الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني واحد دعائمه وذلك باستخدام أسلوب استمارات الاستبانة في مجتمع الدراسة (30)

إن أهم ما جاء بالدراسة من استنتاجات، أن مبادئ الحوكمة عند تطبيقها من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق العدالة والشفافية وحماية حقوق المودعين وتعمل على تخفيض معدلات الفساد المالي والإداري ورفع كفاءة الشركات وتعزيز الرقابة وزيادة الثقة بالاقتصاد الوطني وتعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات ورفع عوائد الاستثمار وزيادة فرص التمويل وتخفيض درجة المخاطر والإقلال من التعثر ، أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة المصرفية بالقوانين والأنظمة والتعليمات وتطوير أفضل الممارسات المطبقة في تشكيل مجالس ا وضرورة تشكيل لجنة التدقيق في المصارف تضطلع بمهام ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية. ضرورة قيام البنك المركزي بالمطالبة من مجلس المعايير العراقية بإصدار واعتماد معايير خاصة بالحوكمة المصرفية تكون مقبولة ومعترف بها وضرورة أن تنتهج المصارف المحلية مبادئ وقواعد الحوكمة المصرفية ومحاولة لرفع نسب تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية إلى نسب أعلى مما أظهرته نتائج الدراسة.

## Introduction

خلال السنوات الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية نتيجة للتدفقات المالية والتقدم مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين المصارف والمنشآت غير المصرفية ، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للمصارف مما زاد أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة

وتختلف المصارف عن باقي الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدي إلى إضعاف النظام ذاته مما يكون آثار سلبية على الاقتصاد ، وهو ما يلقي بمسئوليه خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصرف، ونظرا لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة ان يقوموا بكل شي بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين انتموهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والأمن للسلطة والذي يضمن سير الأحداث والعمليات على أكمل وجه.

## المنهجية العلمية للبحث: Scientific Curricular for Searching

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بمدي تطبيق واعتماد المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص لمبادئ الحوكمة المصرفية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الأمر الذي يتحتم على المصارف أن تدرك دور الحوكمة المؤسسية في تحسين وتطوير الأداء المصرفي لتقديم أفضل الخدمات والتي تواكب المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل المصرفي إلا أن الإخفاق في أدراك وفهم هذا الدور وتأثيره يؤدي إلى تراجع المصارف وضعف أدائها.

### ثانيا: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من أهمية الحوكمة التي يتم تناولها ، كما تسهم هذه الدراسة إسهاما علميا في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة المؤسسية ، كما تهتم الدراسة في إبراز أهمية التوسع في تطبيق هذا المفهوم في في البيئة المصرفية المحلية.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

### هدف الدراسة :

هدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة المؤسسية والتعرف على  
الجوانب الإيجابية وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة العمل المصرفي  
وتقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.

### فرضية الدراسة :

- للدراسة فرضيتين رئيسيتين تسعى الدراسة لاختبارهما:
- 1 التزام المصارف في بيئة العمل المحلية بقواعد ومبادئ الحوكمة المصرفية.
  - 2 هناك اثر لتطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي.

:  
اعتمد الباحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام  
وذلك بالاستناد إلى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والثوريات العلمية  
ومصادر المعلومات الالكترونية ( )  
استمارة استبانته والتي تم توزيعها على عدد من موظفي المصارف عينة الدراسة.

### عينة الدراسة :

تم اختيار المؤسسات المصرفية المحلية وهي مصرف الرشيد والرافدين قطاع  
حكومي ومصرف دار السلام والوركاء ومصرف الخليج ومصرف بغداد قطاع  
خاص وتم إجراء زيارات ميدانية لهذه المصارف وأجراء مناقشات وتوزيع  
استمارات استبيان لهذه المؤسسات وبموجب كتاب كلية الإدارة والاقتصاد /  
( 3207 ) 2011/10/16 لتسهيل مهمة الباحث.

:  
تناول العديد من الباحثين والدارسين موضوع الحوكمة وسيتم أخذ عينة من تلك  
الدراسات ذات الصلة بالموضوع والتي كان لها قيمة وذات اثر ايجابي لهذه الدراسة  
وكما يلي ÷

- دراسة يعقوب فيحاء عبد الله -  
(التدقيق)  
دراسة تطبيقية على المصارف العراقية الذ (2006) وتهدف الدراسة  
إلى بيان إمكانية تطبيق مبادئ التحكم المؤسسي في المصارف العراقية الخاصة واثار  
وظيفة التدقيق الداخلي في التحكم المؤسسي وخلصت الدراسة إلى ان لوظيفة التدقيق  
الداخلي أهمية كبيرة في تعزيز الحكم المؤسسي لعالها من دور جوهري في تقوية  
التحكم المؤسسي وحقوق المساهمين.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
لحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

- دراسة المشيداني بشرى نجم الدراسة بعنوان ( الإطار المقترح لحوكمة  
الشركات المساهمة دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المدرجة في سوق العراق  
المالية 2007) وكان هدفها تاطير مفهوم الحوكمة وصياغة أطار مقترح لها  
ات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية  
إلى صياغة أطار مقترح لحوكمة الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية  
ومتابعة تبني هذا الإطار من قبل الهيئة

- دراسة التميمي  
الدراسة بعنوان ( دور مراقب الحسابات  
تعزيز الإفصاح والشفافية بالتقارير المالية في ظل الحوكمة دراسة تحليلية لعينة من  
2009) وتهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الإفصاح والشفافية  
المطلوب تحقيقها في ظل حوكمة الشركات وتحديد المستلزمات الأساسية لنجاح  
مراقب الحسابات وتفعيل دوره في إنضاج عملية الإفصاح والشفافية  
الدراسة إلى بيان الدور الذي يمارسه مراقب الحسابات في إنضاج عملية الإفصاح  
والشفافية في التقارير المالية والارتقاء بكفاءتها بهدف زيادة الثقة بتلك التقارير.

- (التنقيح الخارجي في إط  
من منظور القطاع العام دراسة ميدانية في بعض الشركات الحكومية 2008)  
وهدفت الدراسة إلى صياغة إطار لنظام الحوكمة في المؤسسات العراقية  
الدراسة إلى إن اعتماد نظام الحوكمة في المؤسسات الحكومية يزيد كفاءة وفاعلية  
المدقق الخارجي ويعزز ثقة المجتمع بالجهات الرقابية في الحفاظ على المال العام.  
هـ دراسة عبد الحليم  
( حوكمة المصارف وإيعادها المحاسبية

والإدارية والاقتصادية 2005) وتهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المصارف  
السودانية للحوكمة المؤسسية وإبراز أهمية تطبيق الحوكمة على الجهاز  
وخلصت الدراسة إلى إن المصارف السودانية تطبق الحوكمة المؤسسية  
والممثلة بمقررات لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعليمات البنك المركزي

- (مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية  
في المصارف الفلسطينية وفق لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي 2008) وتهدف  
الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة  
المؤسسية وخلصت الدراسة إلى تعزيز دور الحوكمة المؤسسية في النظام المصرفي  
الفلسطيني لخلق بيئة مصرفية شفافة قادرة على القيام بواجبها ت

- دراسة Mahmoud Shawwa  
الدراسة بعنوان ( الحوكمة المؤسسية وأداء  
الشركات في الأردن ) وتهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين مدى تطبيق مبادئ  
الحوكمة المؤسسية ومؤشرات الأداء في الشركات المساهمة الأردنية 2007)

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاع الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

وخلصت الدراسة إلى نتيجة هامة وجديرة بالتحقق وهي إن الجمع بين مناصبي رئاسة  
مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية كان له ارتباطا إيجابيا بمؤشرات  
أداء الشركات المساهمة الأردنية.

- مميزات هذه :  
أن أهم ما يميز هذه الدراسة هو أنها تناولت موضوع الحوكمة المصرفية لعينة من  
صافر العاملة في البيئة المحلية العراقية سواء الحكومية ومصارف القطاع  
الخاص ومحاولة لتعزيز دورها في تحسين الأداء المصرفي.

### الحوكمة المؤسسية في الجهاز المصرفي

تعني الحوكمة المؤسسية في الجهاز المصرفي: مراقبة الأداء من قبل مجلس  
ررة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين  
الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي  
والسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة  
( 2008 : 7 ).

- عناصر الحوكمة في الجهاز المصرفي: تتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية  
الحوكمة في مجموعتين:  
المجموعة الأولى تمثل الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة  
والإدارة التنفيذية والمدققين  
المجموعة الثانية تتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلين في المودعين،  
والمستثمرين وأصحاب الودائع الثابتة، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم

- على عناصر أساسية لا بد من توافرها حتى  
يكتمل إحكام  
في الشفافية، وتوافر المعلومات  
تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال  
التدريب ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية ،  
ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم ، وهذا يعتمد ع  
جهة المعنى وإدارته من جهة أخرى.

ويجب إن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما  
يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي  
وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء المصرف،  
وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

والمساهمين، والذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء المصرف إلى  
جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة المصرف إليها (يوسف  
2007: 12).

ارسة السليمة للحوكمة تؤدي بشكل عام إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي  
لك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة  
الصناعة المصرفية والتي من أهمها: (2008: 13)

1 الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللمصرف ديد  
مسئوليات الإدارة.

2 التأكيد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة  
اء مقصودة من قبل الإدارة العليا.

3 ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

4 ضرورة توفير الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة الم

### ثانيا مبادئ الحوكمة المصرفية:

أصدرت لجنة بازل<sup>1</sup>\*(BaselCommittee) تقريرا حول دور الحوكمة في  
1999 ثم أصدرت نسخة معدلة عن هذا التقرير عام 2005

2006 محدثة ومعدلة عن التقرير السابق، وأهم ما جاء في

هذه النسخة المبادئ التالية: ([www.hawkama.net](http://www.hawkama.net))

1 يجب إن يكون أعضاء مجالس الإدارات مؤهلين على إدارة أعمال المصرف  
ومسؤولين عن أداء وسلامة الموقف المالي وإيجاد إستراتيجية لعمل المصرف أو  
قادرين على اتخاذ القرارات التصحيحية في جميع المناسبات.

2 على مجلس الإدارة مراقبة وإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف اخذين في  
الحسبان مصالح حملة الأسهم والمودعين ، يضاف إلى ذلك مسؤولية مجلس الإدارة  
عن توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدون تقريرا عن ممارسات غير قانونية أو  
غير أخلاقية من ات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

<sup>1</sup> تأسست لجنة بازل في نهاية عام 1974 بمدينة بازل ( Basel ) التي تقع شمال سويسرا على

نهر الراين وتعتبر مرفأ نهري ومركز صناعي وتتألف هذه اللجنة من مجموعة الدول الصناعية

العشر وكان السبب وراء تأسيس هذه اللجنة هو تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم

الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض هذه البنوك بالإضافة إلى

المنافسة القوية التي خلفتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية نتيجة لتدني رؤوس أموالها

. 1988

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل العراقية

3 إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا والمديرين والعاملين في المصرف.

4 امتلاك المسؤولين في المصرف المهارات والخبرات والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارته وفق السياسات والتوجهات الموضوعه من قبل مجلس الإدارة.

5 استقلالية مراقب الحسابات والرقابة الداخلية باعتبارهما جوهر الحوكمة في المصرف ، لان الرقابة الفعالة الداخلية والخارجية مهمة جدا لسلامة المصرف الأجل الطويل.

6 تطابق سياسات الأجور والمكافآت مع أهداف إستراتيجي في الأجل الطويل.

7 مبدأ الشفافية مهم وضروري للحوكمة السلمية كما يعد الإفصاح العام ضروريا للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ويجب ان يكون

8 على مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكله عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

ومن خلال ما ورد أعلاه يرى الباحث ان الحوكمة المؤسسية في المصارف تستند على مقومات تسبب نجاحها منه الشفافية والإف

روح تعاون بين موظفي المصرف والذي يعمل على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم ليق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعمل على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات الرقابية والإشرافية والذي يؤدي بالنتيجة ضاء على مظاهر الفساد بكل جوانبه.

- **اثر تطبيق الحوكمة في المصارف:** لاشك أن تطبيق المصارف للحوكمة جيد سيؤدي إلى نتائج ايجابية متعددة ومختلفة وفيما يلي أهم هذه الايجابيات [www.hawkama.net](http://www.hawkama.net) )=

- زيادة فرص التمويل لدى المصرف.

- انخفاض تكاليف الاستثمار الذي يقوم به المصرف.

- تشجيع الحوكمة على اس

هـ عند التزام المصارف بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية  
- تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها

**دور حوكمة المصارف في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات:**  
المصدر الأساسي لتأدية الاحتياجات التمويلية للأنشطة الاقتصادية عامة ومنها  
، هذه الاحتياجات تلعب دوراً مهماً في عمل الشركات لتحقيق أهدافها في  
الربح ويمكن توضيح دور المصارف في تعزيز حوكمة الشركات من خلال محورين  
هما:  
**المحور الأول:** تعد المصارف رائدة في مجال تبني مبادئ حوكمة الشركات  
باعتبارها شركات مساهمة عامة وعلى هذا الأساس فإن مبادئ الحوكمة تقلل من حجم  
المخاطر التي تتعرض لها المصارف .  
إما أهم الإصلاحات المطلوبة في هذا المجال فهي الفصل قدر الإمكان بين الملكية  
والإدارة وتعزيز دور ومهام وصلاحيات هذه المجالس سواء في تعيين المدراء أو  
تشكيل اللجان يضاف إلى ذلك إعادة عملية تقييم عمليات الرقابة وتقويتها) ه  
(2005: 7).

**تعزيز دور حوكمة المصارف في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**  
باعتبارها الممول الرئيسي للشركات.  
ومن أحد الركائز الأساسية لسلامة سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات وجود  
نظام مصرفي سليم يوفر الائتمان والسيولة إن اهتمام المصارف في حوكمة  
الشركات يمنح الائتمان ، سواء كان في مجال الاقتراض أو أسعار الفائدة  
ويرى الباحث أن اعتماد المصارف للحوكمة يعزز ويدعم القرار الائتماني عند  
منح القروض وتحديد أسعار الفائدة وتحديد الضمانات للقروض إضافة إلى خلق حالة  
من الطمأنينة لدى المقرضين والمقترضين على حد سواء مما يتطلب توعية مدراء  
المصارف بمزايا مبادئ الحوكمة المصرفية.

### **الإطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية**

سيتم التطرق هنا إلى دور الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة المصرفية  
وعن مسؤولية وعلاقة كل طرف من هذه الأطراف بالإطراف الأخرى وكما يلي:

**- لجنة التدقيق: (Audit committee)**



مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والأضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلاً عن دورها في التأكيد على ( 2009: 39 ) .

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيار المالي لبعض الشركات الكبيرة كما تم ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون<sup>2</sup> ( Sarbanes Act ) Oxley 2002 ، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لمالها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق (كينيث وآخرون 2010: 161) .

وتقوم لجان التدقيق بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات التدقيق الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية التدقيق يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للتدقيق كان له اثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية ( خليل، 2005: 34 ) .

ومن الواضح انه لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان التدقيق حيث تختلف من شركة لأخرى، وقد قام البعض بتعريف لجنة التدقيق أنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تكون عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوفر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وإيضاح أعداد

---

<sup>2</sup> هو مشروع قانون قدمه السيناتور الديمقراطي (بول ساربنز) وعضو الكونجرس الجمهوري (ميكاتل أوكسلي) ووقعه الرئيس جورج w بوش كقانون في 30 تموز سنة 2002 ، وقد أنشأ جهازاً للإشراف وتنظيم المدققين ، وأوجد قوانين خاص بمسؤولية الشركة ،وزاد من عقوبات جرائم المخالفين ،ومنذ سنة 2002 أصبح القانون الفيدرالي الأكثر درامياً فيما يتعلق بحوكمة (كيم،ونوفسنجروموهر 2010: 161).

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلية والخارجية وأيضا مراجعة الائتم  
بتطبيق قواعد الحوكمة المصرفية دا ( سليمان ، 2006 : 14 ).

كما عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين ( CTCA )  
بأنها: لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤوليتهم في  
مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في  
ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه وكذلك مراجعة نظام  
رقابة الداخلية للشركة ( الرحيلي 2005 : 11 ) .

وكذلك عرفها ( ميخائيل ) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تتكون من عا  
الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعاتها المدققين الداخليون والخارجون إذا  
اقتضى الأمر ذلك ، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للإحكام التي يقررها  
مجلس الإدارة وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة (ميخائيل 2005  
:32).

أهمية إنشاء لجان التدقيق: لعل الحافز على إنشاء لجنة التدقيق<sup>3</sup> ينشأ من المنافع  
المتوقعة منها والتي يمكن أن تقدمها إلى جميع الأطراف مثل مجلس الإدارة للشركة  
والمدقق الخارجي والداخلي والمساهمين وأصحاب المصالح كما في الشكل رقم (2)  
الذي يوضح علاقة لجنة التدقيق بالأطراف الأخرى وبذلك سيتم توضيح أهميتها

÷

<sup>3</sup> وردت لجنة التدقيق في قانون المصارف رقم(94) لسنة 2004 (المعدل) في المادة 24/ منه  
تحت عنوان لجنة مراجعة الحسابات، حيث يقوم كل مصرف بتشكيل لجنة لمراجعة الحسابات  
وتكون مهامها أو قيامها بالسلطات التالية:

- المراجعة والموافقة على الإجراءات المحاسبية وعلى خطة مراجعة الحسابات السنوية وعلى

- التوصية والموافقة على مراجع الحسابات لكي يعين كمراجع حسابات خارجي للمصرف.

- تعرض تقرير مراجع الحسابات الخارجي حول الكشوفات المالية للمصرف وإبلاغ مجلس  
الإدارة عن أية نتائج قبل موافقة مجلس الإدارة على الكشوفات المالية.

- طلب تقارير من رئيس مراجعي الحسابات الداخلي.

هـ رصد الامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة على المصرف ورفع تقرير بذلك

- مراجعة التقارير التي يقدمها المصرف إلى البنك المركزي العراقي.

- الإبلاغ عن أي أمور يعرضها عليه مجلس الإدارة.

ح-مراجعة عمليات البنك ومعاملاته على أساس الخطط المعتمدة من قبل لجنة مراجعة الحسابات

يطلب من مجلس الإدارة وبناء على طلب حاملي الأسهم معا الذين يشكلون أكثر من 10% من

حقوق التصويت الإجمالية أو على النحو الذي يحدده صك تأسيس المصرف.

- تقديم تقرير سنوي على الأقل إلى حملة أسهم المصرف في اجتماعهم العمومي عن أنشطتها.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

1 مجلس الإدارة: إن إنشاء لجنة التدقيق سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والتدقيق من خلال تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمرجع الخارجي ، وذلك من خارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المراجع مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية (خليل 2005 : 35).

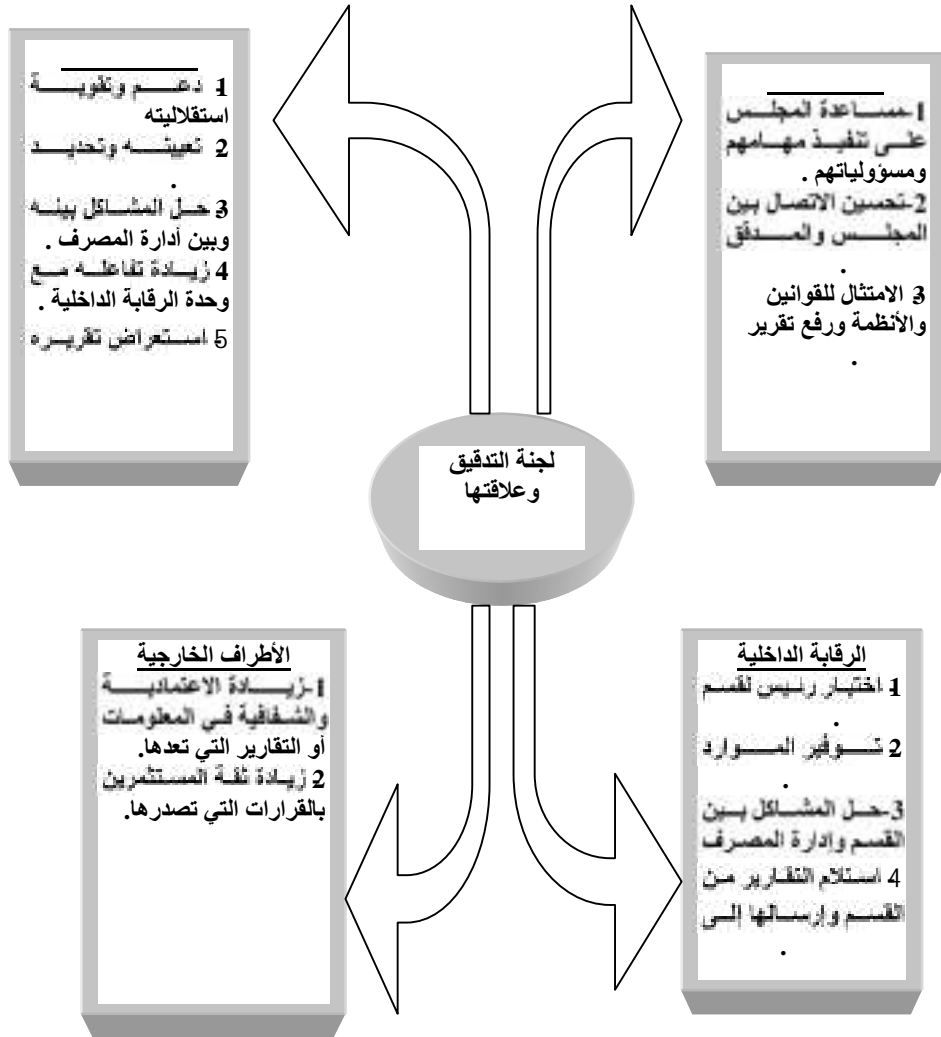
2 لعل الدور الذي تلعبه لجان التدقيق في تدعيم استقلالية المدقق الخارجي بالشكل الذي يؤدي إلى قيامه بمهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة الشركة وعلية هناك بعض المعايير التي اهتمت بطبيعة العلاقة بينهما كدور لجان التدقيق في تعيين المدقق الخارجي وتحديد إتاابه وحل المشاكل التي تنشأ بين إدارة الشركة

3 الرقابة الداخلية: تقوم لجان التدقيق باختيار رئيس قسم الرقابة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لهذا القسم والاجتماع المستمر بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة المصرف ، وفي نفس الوقت قيام قسم الرقابة الداخلية بإرسال تقاريره إلى لجنة التدقيق والتي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس إدارة المصرف .

4 الشركات والإطراف الخارجية: مما سيزيد ثقة المستثمرين والإطراف الخارجية الأخرى التي تبني قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها المصارف في هذه التقارير (سليمان 2008 : 92 95).

5 المستثمرين والإطراف الخارجية: إن إنشاء لجان التدقيق داخل الشركات سوف يؤدي إلى زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية



(1)

علاقة لجنة التدقيق بالأطراف الأخرى

: إعداد الباحث وبالاستناد إلى (سليمان 2008: 92 95)

94 / 2004

### ضوابط تشكيل لجان التدقيق من منظور الحوكمة المصرفية:

يجب إن تتوفر مجموعة من الضوابط الخاصة لتشكيل لجنة التدقيق في أي شركة حتى تؤدي هذه اللجنة أعمالها بكفاءة أو بفاعلية وكما يلي:

1 تحديد الواضع لسلطات ومسؤوليات اللجنة: حيث ينبغي تحديد سلطات ومسؤوليات لجنة التدقيق بصورة تفصيلية وواضحة وكتابية، حتى يمكن لهذه اللجنة أن تقوم بأعمالها بكفاءة.

2 توافر ونكامل الخبرة والمهارة في أعضاء لجنة التدقيق: من الأمور المتفق عليها يق من الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتمتعون بالخبرة والمهارة والقدرة على متابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية.

3 تحديد العدد الملائم لأعضاء لجنة التدقيق: إن العدد الأمثل الذي لوحظ في اغلب الدول يتراوح من 3 إلى 5 أعضاء حيث يجب إن يكفي هذا العدد لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من تحقيق أهدافها .

4 استقلال لجنة التدقيق تنظيمياً: تعتبر لجنة التدقيق بمثابة إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها لم

5 إدراك لجنة التدقيق لدورها في حركة الشركة: من خلال تدعيم دور الإفصاح المحاسبي وغير المحاسبي في مساعدة أصحاب المصلح

، وتدعيم دور تدقيق الحسابات في زيادة درجة الثقة في القوائم المالية وتدعيم دور الرقابة الداخلية في صدق القوائم المالية من جهة وضمان التزام إدارة الشركة

بالقوانين واللوائح ذات الصلة ( Colley and others, 2005: 39 )  
فشل سواء في دور أو عضوية أو كفاءة أو التزام لجنة التدقيق يؤدي إلى أحداث فجوة في تطبيق حوكمة الشركات وصعوبة الحصول على نتائج سليمة عند تطبيقه

( 2005: 149 ).  
ويمكن بيان مهام لجنة التدقيق بالنقاط التالية: ( 2008: 155 )

- فحص مدى أمانة القوائم المالية ومراجعة التقارير المالية والإفصاح الذي يحتويه.

- تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراجعة ما إذا لم يتم تخصيص لجنة مستقلة لإدارة المخاطر أو بواسطة المجلس نفسه ونظم التدقيق الد

- فحص وظيفة التدقيق الداخلي وتحديد متطلبات رفع كفاءتها وتحقيق فاعليتها.

- تقديم توصيات إلى المجلس فيما يتعلق بالمدقق الخارجي وطرق التواصل وتطبيق سياسة الارتباط.

هـ متابعة ومراجعة استقلال المدقق الخارجي ومدى فاعليته مع الأخذ بالاعتبار هنية والنظامية.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

- مراجعة آليات تقدير وإدارة المخاطر.

ويرى الباحث أن هذه اللجنة لها دور كبير في المؤسسات المصرفية لما تضطلع  
به من دور هام في عملية نجاح حوكمة المؤسسات المصرفية باعتبارها لجنة تتمتع  
بالاستقلالية والنزاهة والخبرة المالية والمحاسبية وحرصها على نجاح المؤسسات في  
ظل التحديات والمخاطر التي تواجهها.

### ثانياً Boarded of Directors :

مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في الشركة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات  
اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين من  
مجلس الإدارة التفويض اللازم، ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة المصرفية  
أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المصرفية فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي  
تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار ( 2003:  
33) ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة  
والقيادة والتوجيه لشؤون الشركة. ( 2005: 12 ).

- تركيبة مجلس الإدارة:

: يتكون مجلس الإدارة في الشركة المساهمة المختلطة من (9) أعضاء أصليين يتم  
اختيارهم كما يلي:

1 ثلاثة أعضاء يمثلون القطاع الاشتراكي يعينون بقرار من الوزير المخت  
الذي تنتمي إليه الشركة.

2 أربعة أعضاء يمثلون المساهمين من غير القطاع الاشتراكي تنتخبهم الهيئة العامة

3 عضوان يمثلان العاملين في الشركة يتم اختيارهما من قبل الاتحاد العام لنقابات  
العمال من بين العاملين فيها.

4 يكون لمجلس الإدارة في الشركة المساهمة المختلطة تسعة أعضاء احتياط  
يختارون بالطريقة والنسب المقررة للأعضاء الأصليين. ( قانون الشركات العراقية  
21 /1997 /103/ .

ثانياً: يتكون مجلس الإدارة في الشركة المساهمة الخاصة من أعضاء أصليين لا يقل  
عددهم عن خمسة ولا يزيد على تسعة يتم اختيارهم كما يلي :

1 أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة ولا يزيد على سبعة تنتخبهم الهيئة العامة للشركة.

2 عضوان يمثلان العاملين في الشركة يتم اختيارهما من قبل الاتحاد العام لنقابات  
العمال من بين العاملين فيها.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

3 يكون لمجلس الإدارة في الشركة المساهمة الخاصة أعضاء احتياط يختارون  
بالطريقة والنسب المقررة للأعضاء الأصليين. ( قانون الشركات العراقي رقم 21  
/1997 /104).

: تستنتى شركات المصارف والاستثمار المالي من تمثيل العاملين في مجلس  
( 21 /1997 /105 ) .

- كيفية تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المصرفية:

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المصرفية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في  
، إذ إن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين

تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي إن تتمتع الحوكمة  
بقدر من المرونة والتطور إلا إن الحقيقة العالمية هي إن الطلبات التي يفرضها السوق  
من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام  
الحوكمة بها و إن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرين  
وغيرهم من أصحاب المصالح ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة  
بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية

توفر توجيهات عن كيفية محاسبية مجالس الإدارة عن أداء الشركات وبصيغة عامة  
هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوفر في مجلس الإدارة وهي:

1 الإشراف المستقل: ونعني به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي  
ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما  
يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الإرباح .

2 ويعني به الإلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل  
على القيام بعمل ما ، ويجب إن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتبار ه احد مصادر

3 رة في وضع إستراتيجية الشركة: ولعل هذه الوظيفة من أهم  
الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث إن النظرة العالمية الآن  
أصبحت تنظر إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها داخل غرفة اجتماعات  
( سليمان ، 2006 : 17).

- مظاهر الحوكمة المصرفية لمجلس الإدارة:

يكون لرئيس مجلس الإدارة دور في خلق ظروف مناسبة للأعضاء  
فاعلية أعمال المجلس، ويتم توصيف دور الرئيس واختصاصاته ومسئولياته حتى  
يكون فعالا يجب فصل دور الرئيس والرئيس التنفيذي وفصل المسؤوليات بينما كتابيا  
، وبالنسبة لعضو مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، يجب إن يجتمع  
أعضاء من غير التنفيذيين مرة على الأقل كل سنة بدون حضور الرئيس أو

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

الأعضاء من غير التنفيذيين ويجب أن يتضمن التقرير السنوي بياناً عما كانت هذه  
الاجتماعات قد تمت أم لا ويجب أخذ القرارات بشكل موضوعي وبصفة مستقلة  
ويجب وجود لجنة تعيينات لاختيار الكفاء واللازم لعمل ، ويجب تقييم أداء  
المجلس وأعضاءه مرة كل سنة على الأقل وان يضم هذا التقرير السنوي هذه العمليات  
( ميخائيل ، 2005 : 184 ) .

- مسؤوليات مجلس الاداره:

يجب ان يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة  
وبأمانة وبالغناية والمهارة اللازمة ووفقاً لأفضل مصلحة للشركة ومساهمتها.  
ثانياً: في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فان  
إن يعامل كافة المساهمين بعدالة.  
ثالثاً: يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يرفعى فيها مصداق  
المساهمين.

رابعاً: يجب ان يؤدي المجلس الوظائف التالية: ( التيمسي 2009 : 29 30 ) 1  
مراجعة إستراتيجية الشركة والخطط الرئيسية للأداء، وسياسة الخطر، والموازنات  
التقديرية وخطط الأعمال.

2 اختيار وتحديد مكافآت ومراقبة الأداء وعزل وإحلال الموظفين الرئيسيين.

3 مان رسمية وشفافية عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

4 ضمان نزاهة أنظمة التقرير المالي والمحاسبي للشركة، بما في ذلك المراجعة  
المستقلة وسلامة أنظمة الرقابة، وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة الخطر  
ومراقبة التشغيل والعمليات والالتزام بالقوانين والمعايير ذات  
5 مراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات.

- الرقابة الداخلية: ( Internal Control )

تم تعريف الرقابة الداخلية على أنها وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى  
خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويمثل هدفها في مساعدة أعضاء  
التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية ( 1993 : 33 ).  
أهداف الرقابة الداخلية:

يختلف دور الرقابة الداخلية في طبيعته من منظمه لأخرى إذ إن تحديد أساليبها  
يعود للمنظمة ذاتها ولا تملية أو تفرض قوانين أو منظمات مهنية كما هو الحال بنسبة  
للتدقيق الخارجي. والهدف من الرقابة الداخلية الذي أصدره مجمع المدققين بالولايات  
المتحدة هو:

1 معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق  
تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها الرقابة .



مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

2 كذلك يرتبط عملها بمعاونة المدقق الخارجي في انجاز مهمته ليتسنى له ان يقرر  
لأصحاب رأس المال بأن الميزانية العامة تعبر تعبيراً صادقاً عن حقيقة  
للشركة ( 2006: 177 ) والتعاون بين كل من المدقق الداخلي والمدقق  
الخارجي يؤدي إلى زيادة جودة عملية التدقيق وتقليل تكاليفها ( 2005:  
46).

3 كما تهدف إجراءات الرقابة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل  
المنظمة بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية (سليمان، 2008:  
101).

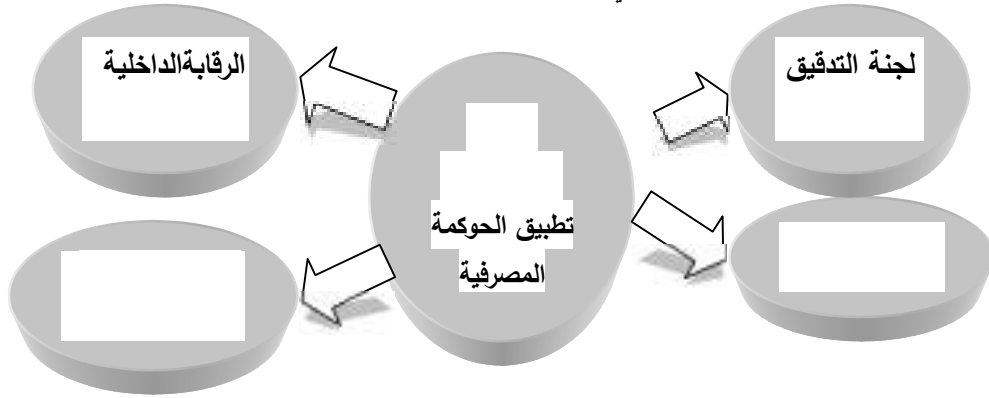
ويرى الباحث أن نظام الرقابة الداخلية بمثابة بوابة الأمان لأي مؤسسة وأن  
الوحدة المسؤولة عن تطبيق هذا النظام هي وحدة التدقيق الداخلي والتي يجب أن  
تتصف أعمالها بالموضوعية والحيادية والاستقلالية بهدف تقديم أفضل أداء لتحقيق

### - Charter Accountant :-

يتم أداء التدقيق الخارجي من خلال محاسب قانوني معتمد ومستقل عن الوحدة  
الاقتصادية التي يدقق بياناتها المالية، وتشكل استقلاليته الأساس في أداء عملية  
التدقيق، فوظيفة التدقيق الخارجي قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون  
المدقق مستقلاً بحيث يبدي رأياً محايداً في القوائم المالية ( 2007: 35 )  
وإن دوره هو إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال  
قيامه بإبداء رأيه القني عن مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات  
الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقاً بالقوائم المالية فإن دوره أصبح  
جوهرية وفعال في مجال الحوكمة ولأنه يحد من التعارض بين الملاك والإدارة  
( خليل ، 2005: 74).

ويرى الباحث أن مسؤوليات المدقق الخارجي تتلخص بفحص القوائم المالية  
والسجلات المالية والسجلات الأخرى للمؤسسة وابدأ الرأي الفني المحايد والمستن  
طبقاً للأعراف المهنية إضافة إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية وأجهزة التدقيق الداخلي  
من خلال فحصه ومدى إمكانية الاعتماد عليه أثناء ممارسة عمله وبيدي رأيه  
بخصوص هذا النظام ويقوم بإبلاغ إدارة الشركة عن أية حالة ضعف أو قصور لهذا  
النظام أو أي سوء استخدام لموجودات الشركة أو المؤسسة المعنية .

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية



(2)

الإطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة المصرفية

### الجانب التطبيقي

### تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية العاملة في البيئة المحلية

سوف يتم تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين وتطوير  
بيئة من المصارف المحلية العراقية والبالغ عددها ستة مؤسسات  
مصرفية (مصرف الرشيد والرافدين - مصارف حكومية ومصارف دار السلام  
والوركاء والخليج ومصرف بغداد مصارف قطاع خاص)..من خلال توزيع (30)  
استمارة استبانة على عدد من مدراء تلك المصارف ومخولين ( )  
حسابات ومدراء رقابة داخلية والذين لديهم مؤهلات علمية (دبلوم و بكالوريوس في  
تخصصات المحاسبة الإدارة والعلوم المصرفية والإحصاء) وخبرات عملية لا تقل  
وقد أعيدت جميع استمارات الاستبانة

100% الاستمارات تضم المحاور التالية:

: المصرف بقواعد الحوكمة المصرفية.

: ر تطبيق الحوكمة على أداء المصرف.

ومن خلال هذين المحورين يمكن تقسيم المحور الأول إلى تسعة فقرات هي:

المحور الأول: مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة المصرفية ويقسم إلى النقاط  
التالية:

4 - الأهلية - الاستقلالية - النزاهة.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

- 2 تحديد واضح لهيكل المصرف، ودور مجلس الإدارة.
  - 3 احتفاظ المصرف بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيه وفع
  - 4 والشفافية.
  - 5
  - 6 يتبنى المصرف نظام حوافز ومكافئات يتصف بالشفافية والعدالة.
  - 7 يوجد لدى المصرف إجراءات لتحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم.
  - 8 تحديد المصرف أدوار وحقوق الإط
  - 9 يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها.
- : أثر تطبيق الحوكمة في أداء المصرف: ويقسم إلى ستة فقرات هي :
- 1 يلعب تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية دورا مهما في تجنب المصرف مخاطر

- 2 يزيد تطبيق الحوكمة من فاعلية اتخاذ الق
- 3 معايير الأداء التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق  
المالية في أسهم المصرف كأداة استثمارية جذابة.
- 4 تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية يشعر المساهمين بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم.
- 5 الثقة المتزايدة في المصرف كمؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية لها علاقة  
وثيقة بتطور مؤشرات الأداء.
- 6 يتمتع المصرف بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه بنتيجة تطبيق مبادئ وقوا  
الحوكمة المصرفية.

وتم اختيار فقرات الاستبانة من خلال مراجعة العديد من الكتب والدوريات  
والمنشورات والرسائل والاطاريح المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة وما تم وضعه من  
قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومقررات لجنة بازل الأولى والثانية للرقابة  
المصرفية ومعايير مؤسسة التمويل الدولية وقانون الشركات رقم /21 1997  
( ) 94/ 2004 ( )

مدراء المصارف المحلية والمختصين وبما يتلائم وخصوصية المصارف المحلية  
الأساتذة المختصون في هذا المجال.

ويتم عرض المحورين أعلاه مع تقسيماتهم على مقياس ليكرات الخماسي  
( LIKERT SCALE ) كما يلي :

( قياس تحديد الأهمية النسبية )

التصنيف	5	4	3	2	1
غير موافق					

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

ومن خلال الإجابة على فقرات المحورين باستخدام مقياس لكرات  
الخماسي (كأوزان ترجيحية تبدأ من الوزن 1 وزن ترجيحي ضعيف إلى الوزن 5  
الأقوى ترجيحا ) ظهر استثمارات الاستبانة أدناه نتائج استبيان (30)  
مؤسسات مصرفية للوقوف على آرائهم بموجب الاستبيان مستخدمين المعادلة  
الإحصائية التالية (الوادي وسبحان 2010: 51) لاستخراج الوزن النسبي من  
خلال معادلة التوزيع التكراري النسبي وكانت النتائج كما تظهرها الاستثمارات أدناه  
ويمكن تطبيق المعادلة الإحصائية بالشكل التالي ÷ =

$$100\% \times =$$

وان طريقة استخراج النسبة 76% على سبيل المثال هي بالشكل الآتي ÷:

$$\frac{20}{10.0} = \frac{20}{30} \times 100\% = 66.7\% \quad (3 \text{ موافق عددهم} + 3 \text{ موافق عددهم} = 30)$$

$$\frac{23}{30} \times 100\% = 76.7\% \quad (10.0 \text{ موافق عددهم} + 30 \text{ موظف مجموع العينة} = 100.0)$$

إما عن كيفية استخراج الوزن النسبي المحايد (باعتباره إجابات إيجابية

إلى اعتباره الوسط الفرضي بواقع ثلاث درجات ليكون الحد الفاصل في تفسير  
÷ =

$$\frac{5}{15} = \frac{5}{15} \times 100\% = 33.3\% \quad (16.6 \text{ موافق عددهم} + 13.3 \text{ موافق عددهم} = 30)$$

$$9 = 15 \div 9 \times 100\% = 60\%$$

وعند اختبار الفرضيات تكون الفقرة إيجابية بمعنى إن أفراد العينة يوافقون

محتواها إذا كان الوزن النسبي للفقرة أكبر من ( $>$ ) 60% وتكون الفقرة سلبية  
بمعنى إن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوزن النسبي اصغر من ( $<$ )  
60% وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان الوزن النسبي مساويا إلى (=)  
60%.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

: مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة المصرفية :

: يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة – الأهلية – الاستقلالية – النزاهة :

الوزن %	غير موافق بشدة %	غير %	محايد %	%	موافق %		
76%*	0.0	3.4	20.0	10.0	66.7	1	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها (المادة 17 الفقرة 4- (94).
90%	0.0	6.7	3.4	20.0	70.0	2	ترشيح الإكفاء من أعضاء الهيئة العامة أو خارجها لعضوية مجلس الإدارة (المادة 17 الفقرة 2- من (94).
76%	3.3	16.6	3.3	26.6	50.0	3	يضع المصرف معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارات شركات ومصارف أخرى (المادة 10) من القانون رقم 2 (المادة 17 الفقرة 5- من (94).
100%	0.0	0.0	0.0	16.7	83.3	4	أغلبية أعضاء المجلس من المقيمين داخل العراق (المادة 18 - 6 (94).
100%	0.0	0.0	0.0	13.3	86.6	5	يضم المجلس أعضاء يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل المصرفي والإدارة المالية أو المحاسبية أو غيرها من المجالات ذات الصلة (المادة 17 الفقرة 4- (94).
83%	3.5	6.6	6.6	10.0	73.3	6	أعضاء المجلس الإداري ذوي مؤهلات علمية مناسبة.
86%	0.0	0.0	13.4	23.3	63.3	7	لا يتسلم رئيس المجلس أو أحد أعضائه وظيفة تنفيذية باجر أو دون اجر دون الموافقة المسبقة من البنك المركزي (المادة 18 و 19 (94).
93%	3.3	3.3	0.0	30.0	63.4	8	تقتضي مصلحة المصرف التركيز على تنويع الخبرات العلمية والعملية للأعضاء.
100%	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	9	لا يضم المجلس بين أعضائه من تسبب في إلحاق خسارة جسيمة لمؤسسة مصرفية عمل بها سابقا (المادة 2 (الفقرة 2- من القانون (94).

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

10	بفتضى تنفيذ الرقابة لمجلس الإدارة الفصل بين مسؤوليتي مجلس الإدارة والتنفيذية (المدير المفوض) وعدم جمعها في شخص واحد ( 18/4 - 94).	86.6	13.4	0.0	0.0	0.0	100%
11	بمسهم الفصل بين الموظفين التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة في تجنب تركيز السلطة والصلاحيات ويساعد على توزيع الأعباء المختلفة للموظفين (المادة/121 الفقرة ثانيا من القانون رقم 21).	73.3	10.0	6.6	3.4	6.6	83%
12	يتم الحجز على أسهم أعضاء المجلس مقابل عضويتهم ، ولا يتم قبول هذه الأسهم كضمانات لأية تسهيلات طيلة مدة عضوية العضو (المادة/106، الفقرة ثانيا وثالثا من 21).	46.6	16.7	10.0	13.3	13.3	63%
13	يتم إبلاغ البنك المركزي ومسجل الشركات عند قيام أي عضو ببيع جزء من أسهمه أو استقلته أو وفاته (المادة/108 من القانون رقم 21) (المادة/19 الفقرة 3 من 94).	46.7	16.6	10.0	13.3	13.3	63%
14	يتم تقييم كفاءة أداء المجلس من خلال تحقيقه للأهداف الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء الأخرى .	76.7	13.3	10.0	0.0	0.0	90%
15	جميع أعضاء المجلس من ذوي المسيرة الحمسة ولم يسبق الحكم على احدهم بجرمة مخلة بالشرف أو أشهر افلاسه أو التوقف عن سداد دينه سابقا (المادة/106، أولا من القانون رقم 21) (المادة/18 4 - 94).	93.3	6.7	0.0	0.0	0.0	100%
	متوسط الأوزان النسبية						1303%
							87%

تحليل نتائج الاستبانة ( - الفقرة ) : من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور الأول - الفقرة أولا { يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة الأهلية الاستقلالية النزاهة } كانت النتائج ايجابية حيث وجد أن الوزن النسبي لكل < من الوزن النسبي المحايد 60% سببية لهذه الفقرة 87% وهو < من الوزن النسبي المحايد مما يدل إن اغلب أفراد عينة

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية  
الدراسة يتفقون على أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعوا بـ الأهلية الاستقلالية  
النزاهة .  
ثانيا: يوجد تحديد واضح لهيكل المصرف ودور مجلس الإدارة:

الوزن %	غير موافق %	غير موافق %	محايد %	%	%		
86%	0.0	0.0	13.3	20.0	66.7	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف ويعمل على تطويرها والتحقق من التزام الإدارة التنفيذية بها (المادة/117 الفقرات ثلثا ورابعا وخامسا من القانون رقم 21)(المادة/17 الفقرة-1 من 94).	16
60%	6.7	13.3	20.0	13.3	46.7	يشرف المجلس على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره بما في ذلك إقرار المهام والاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والعلاقات (المادة 117 21).	17
86%	0.0	0.0	13.3	26.6	60.0	يقوم المجلس بتعيين المدير العام والمدراء التنفيذيين الرئيسيين والمساعدين والخبراء والاستشاريين ( 117/ ) أولا من القانون رقم 21 (المادة/18 الفقرات-3,4,5 من 94).	19
60%	3.3	3.3	20.0	26.6	46.7	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المصرف بشكل آمن وسليم وفعال وتحدد مهامها.	20
66%	0.0	60.7	26.6	26.6	40.0	لدى مجلس الإدارة السياسات والإجراءات الكافية التي تضمن وجود كادر إداري مناسب وفعال يشمل التعيينات الملائمة وتقييم	21
63%	0.0	16.6	20.0	16.6	46.7	يتبنى مجلس الإدارة إقرار برامج التدريب لكافة المستويات الإدارية في المصرف بما في ذلك أعضاء	22

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

						مجلس الإدارة ذاتهم ويحرص على تطويرها باستمرار.	
23	53.3	26.6	20.0	0.0	0.0	%80	يتم دراسة أي مقترح متعلق بإعادة الهيكلة أو التنظيم بغاية ويتم اتخاذ القرار داخل مجلس الإدارة (المادة 118 الفقرتين أولا وثانيا (21).
						%501	
						%71	متوسط الأوزان النسبية

تحليل نتائج الاستبانة ( – الفقرة ثانياً): من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور الأول – رة ثانياً {يوجد تحديد واضح لهيكل المصرف ودور مجلس الإدارة} كانت النتائج ايجابية حيث وجد أن الوزن النسبي لكل فقرة ≤ الوزن النسبي المحايد 60% وأن متوسط مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة 71% وهو < من الوزن النسبي المحايد مما يدل إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنه يوجد تحديد واضح لهيكل المصرف ودور مجلس الإدارة.

ثالثاً: يحتفظ المصرف بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ العدالة :

	موافق %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق %	الوزن %
24	33.3	40.0	26.7	0.0	0.0	%73
25	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	%100
26	53.4	26.6	20.0	0.0	0.0	%80
27	40.0	26.6	23.3	10.0	0.0	%66



مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

عملهم بكفاءة .							
28	يتم إنشاء لجنة التدقيق وفقاً لمتطلبات الإفصاح والشفافية والحوكمة المصرفية (المادة 24/ الفقرة 1-1).	26.6	20.0	13.3	40.0	0.0	46%
29	رئيس لجنة التدقيق أو احد أعضائها وهو عضو بمجالس الإدارة ( 24/ - 2 ) .(94).	26.6	20.0	13.3	40.0	0.0	46%
30	الواجب الأساسي للجنة التدقيق هو التأكد من أن التقارير التي يصدرها المصرف تعبر عن حقيقة .	26.6	20.0	13.3	40.0	0.0	46%
							457%
							65%
	متوسط الأوزان النسبية						

تحليل نتائج الاستبانة ( – الفقرة ثالثاً ) : من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمير – { يحتفظ المصرف بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ العدالة والمساواة } كانت النتائج نوعاً ما مرضية حيث (28,29,30) > من الوزن النسبي المحايد 60% وذلك لعدم وضوح دور ومهام وعمل هذه اللجنة رغم أهميتها في تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية وأن متوسط مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة 65% وهو < من الوزن النسبي المحايد مما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن المصرف يحتفظ بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ العدالة إلا أن هذه الحالة تبقى منقوصة لعدم فاعلية لجنة التدقيق والتي تدعوا إليها الحوكمة المصرفية.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية  
: يلتزم المصرف بمبدأي الإفصاح والشفافية:

الوزن %	غير موافق %	غير موافق %	محايد %	%	%		
86%	0.0	0.0	13.3	20.0	66.7	مسؤولية الإفصاح تقع أساساً على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية .	31
66%	0.0	0.0	33.3	20.0	46.7	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى جميع أصحاب المصالح (المادة/17 الفقرات ثلاثاً، رابعاً، خامساً من القانون رقم (94).	32
100%	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	يلتزم المصرف بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية عالية ( 102 / 6 / 133 الفقرة 1 من القانون (21) 46/ 1/ 94).	33
86%	0.0	0.0	13.4	26.6	60.0	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته ( 46/ 1 - 94).	34
46%	0.0	26.6	26.6	20.0	26.6	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بهيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة(المادة/44 من القانون ( 94).	35
384%							
77%							متوسط الأوزان النسبية

تحليل نتائج الاستبانة ( - ) : من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور الأول - الفقرة رابعاً { يلتزم المصرف بمبدأي الإفصاح والشفافية } النتائج ايجابية حيث وجد أن الوزن النسبي لكل فقرة <

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

النسبي المحايد 60% (35) أعلاه فهي اصغر  
الأوزان النسبية لهذه الفقرة 77% وهو < من الوزن النسبي المحايد مما يدل  
إلى إن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن المصرف ملتزم بمبدأي الإفصاح  
والشفافية باستثناء الفقرة/35 .

: يلتزم المصرف بضمًا :

		غير %	غير %	محايد %	%	%		
36	يقوم مجلس الإدارة بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بالأسواق المالية والمؤسسات الأخرى المماثلة والمتنافسين (المادة/17 الفقرة-1 والمادة/26 من القانون رقم 94).	0.0	13.3	26.6	26.6	33.3		
37	يتم تطبيق ما يطلق عليه تحليل SWOT أو تحليل نقاط القوة والضعف مقابل الفرص والتهديدات.	6.7	0.0	33.3	20.0	40.0		
38	يتعامل مجلس الإدارة مع المخاطر الاستراتيجية كأحد مهامه الرئيسية ويقوم بمراجعتها دورياً ولا يقوم بتفويض التعامل مع هذه المخاطر للجنة التدقيق (المادة/29 الفقرة-1 من 94).	0.0	0.0	40.0	26.6	33.3		
39	يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة إدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر الاستراتيجية	0.0	6.7	60.0	13.3	20.0		
40	تور لجنة إدارة المخاطر تتركز في تحديد وتصنيف المخاطر بتسقيها التشغيلية ومخاطر السوق ووضع المعالجات الخاصة في حال وقوعها ومعرفة أثارها .	0.0	0.0	66.7	13.3	20.0		
41	يتم التأكد من أن كل نوع من أنواع المخاطر يقع تحت	0.0	0.0	20.0	26.6	53.3		

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

						مسؤولية مدير بعينه أو لجنة بعينها .	
60.0	26.6	13.4	0.0	0.0	87%	42	يلتزم المصرف بقرارات البنك المركزي المعتمدة بما يخص إدارة المخاطر ( المادة/29 الفقرة-2 ،أ،ب،ج،د والفقرات 3,2 ،94).
						متوسط الأوزان النسبية	
						413%	
						59%	

تحليل نتائج الاستبانة ( - ) من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور الأول - { يلتزم المصرف بضمان وجود نظام دون المستوى المطلوب حيث وجد أن الوزن النسبي للفقرات (40,39,38,37,36)  $\geq$  للوزن النسبي المحايد 60% ) الفقرتين (41,42)  $<$  من الوزن النسبي المحايد ) وأن متوسط مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة 59% وهو  $>$  من الوزن النسبي المحايد مما يدل إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن المصرف غير ملتزم بضمان وجود نظام فعال لإدارة

: يتبنى المصرف نظام حوافز ومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة:

			محايد %	غير %	غير %		
43	يوجد نظام حوافز ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين ( 17/ - 2 ،94).	26.6	26.6	33.4	13.4	0.0	53%
44	هناك نظام أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية.	26.6	20.0	40.0	13.4	0.0	47%
45	يتم تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بشكل عادل من خلال لجنة المكافآت والتعويضات المشكلة بقرار	20.0	20.0	46.7	13.3	0.0	40%

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

						من المجلس(المادة/ 102 الفقرة-9 من القانون 21). .
46	40.0	20.0	26.6	13.4	0.0	%60
						%200
						%50
						متوسط الأوزان النسبية

تحليل نتائج الاستبانة ( - ) :- من خلال بيان آراء أفراد  
العينة وضمن المحور الأول - { يتبنى المصرف نظام حوافز ومكافآت  
يتصف بالشفافية والعدالة } أنت النتائج تون المستوى المطلوب حيث وجد أن  
الوزن النسبي لكل فقرة > من الوزن النسبي المحايد 60% وان متوسط مجموع  
الأوزان النسبية لهذه الفقرة 50% وهو > من الوزن النسبي المحايد مما يدل إلى إن  
جميع أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن المصرف لم يتبنى نظام حوافز ومكافآت  
يتصف بالشفافية والعدالة.

حديد دور المساهمين وضمان حقوقهم:

	%	%	محايد %	غير %	غير %	%
47	40.0	26.6	33.4	0.0	0.0	%67
48	33.4	20.0	26.6	20.0	0.0	%53

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

49	26.6	20.0	40.0	10.0	3.4	47%	الهيئة العامة وحدها هي صاحبة الحق في تعيين وزيادة رأس المال والتصرف في موجودات المصرف المادة/102 من القانون رقم(21) المادة/19,20 من (94).
50	20.0	13.4	53.3	13.3	0.0	33%	بحق لأي مساهم الاستفسار عن امور المصرف خلال الاجتماع السنوي للهيئة .
51	40.0	33.3	26.7	0.0	0.0	73%	المصرف ملتزم بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين مع ضمان عدم تسريب لبعض المساهمين دون غيرهم طالما لم يتم الإفصاح عن هذه .
						273%	
						55%	متوسط الأوزان النسبية

تحليل نتائج الاستبانة ( ) – ( ) من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور الأول – { } ذي المصرف إجراءات لتحديد دور المساهمين وضمن حقوقهم { حيث وجد (51,50,49,48) > من الوزن النسبي المحايد 60% متوسط مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة 55 % وهو > من الوزن النسبي المحايد مما يدل إلى إن اغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن هناك غموض لدى حديد دور المساهمين وضمن حقوقهم.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل العراقية

: على المصرف تحديد ادوار و :

غير	غير	محايد	%	%	%		
%	%	%	%	%	%		
73%	0.0	6.7	20.0	33.3	40.0	يتخذ المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين (المادة/29 الفقرات- 8,7,6,5,4,3,2 من (94).	52
87%	0.0	0.0	13.3	40.0	46.7	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي المصرف والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين الأداء .	53
80%	0.0	0.0	20.0	40.0	40.0	المصرف ملتزم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية (المواد/5,4,3,2 من (94).	54
60%	6.7	0.0	33.3	26.6	33.3	الوصول الى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقتهم بالمصرف بشفافية وموضوعية.	55
53%	3.3	3.3	40.0	26.6	26.6	المصرف ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض ) لمعالجة أي خرق لحقوق أي من الأطراف الأخرى ذوي	56
353%							
71%						متوسط الأوزان النسبية	

تحليل نتائج الاستبانة ) – الفقرة ثامنا) : من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور الأول – { كانت النتائج ايجابية حيث وجد ان الوزن النسبي على المصرف تحديد ادوار وحقوق }

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

( 56 ) < من الوزن النسبي المحايد 60%  
مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة 71% وهو < من الوزن النسبي المحايد مما يدل  
إلى إن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن المصرف لديه تحديد لادوار وحقوق

: يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها:

			محايد %	غير %	غير %		
57	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالمصرف المادة/21 من القانون.(94).	26.6	20.0	26.6	26.6	26.6	20.0
58	يقوم المصرف بنشر هذا الدليل بين الموظفين والقيام بالجهد اللازم لتعريفهم ببنوده.	20.0	13.3	20.0	26.7	33.3	33.3
59	يتخذ مجلس إدارة المصرف إجراءات تضمن تطبيق دليل الأخلاقيات والتزام جميع الموظفين به.	26.6	33.3	3.3	3.3	67.0	67.0
60	التقرير السنوي للمصرف يوضح الإجراءات التي يتخذها من أجل ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات(المادة/45 من 94).	26.6	23.3	26.6	3.3	51.0	51.0
						198.0	198.0
	متوسط الأوزان النسبية					50.0	50.0

تحليل نتائج الاستبانة ( - ) من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور - الفقرة تاسعا { يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها } كانت النتائج دون المستوى المطلوب حيث وجد أن ( 59 ) > من الوزن النسبي المحايد 60%  
وان متوسط مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة 50% وهم > من الوزن النسبي المحايد مما يدل إلى إن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن المصرف ليس لديه مؤشرات بخصوص المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها.



مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية  
: اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصرف :

		غير	غير	محايد			
	%						
1	40.0	33.3	26.7	0.0	0.0	73%	يلعب تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية دوراً مهماً في تجنب المصرف مخاطر التعثر.
2	33.3	33.3	26.7	6.7	0.0	67%	يزيد تطبيق الحوكمة من فاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل.
3	53.4	26.6	20.0	0.0	0.0	80%	معايير الأداء التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالية في سهم المصرف كأداة استثمارية جذابة.
4	40.0	33.3	26.6	0.0	0.0	73%	تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية يشعر المساهمين بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم.
5	33.3	26.7	33.3	6.7	0.0	60%	الثقة المتزايدة في المصرف كمؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة المصرفية لها علاقة وثيقة.
6	40.0	26.7	33.3	0.0	0.0	67%	يتمتع المصرف بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه نتيجة لتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المصرفية.
						420%	
						70%	متوسط الأوزان النسبية

تحليل نت ( )  
من خلال بيان آراء أفراد العينة وضمن المحور الثاني { اثر تطبيق الحوكمة  
المؤسسية على الأداء المصرفي } كانت النتائج ايجابية حيث وجد ان الوزن النسبي  
< = بي المحايد 60% وان متوسط مجموع الأوزان النسبية  
لهذه الفقرة 70% وهو < من الوزن النسبي المحايد مما يدل إلى ان اغلب أفراد عينة  
الدراسة يتفقون على أن هناك اثر ايجابي عند تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

اختبار فرضية الدراسة:

يتبين تكون الفقرة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها اذا كان الوزن النسبي للفقرة اكبر من ( $60\% <$ ) وتكون الفقرة سلبية بمعنى ان افراد العينة لا يوافقون على محتواها اذا كان الوزن النسبي لها اصغر ( $60\% >$ ) وتكون اراء العينة في الفقرة محايدة اذا كان الوزن النسبي مساويا ( $60\% =$ ). وبما ان للدراسة فرضيتان رئيسيتان مفادهما:

1 التزام المصارف في بيئة العمل المحلية بقواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية.

2 هناك اثر لتطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المصرفي.

وباستعراض نتائج تحليل الاستبانة للمحورين وكما يلي :

النسبية %	
87%	1/ يتمتع اعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة – الاهلية – الاستقلالية – النزاهة .
71%	2/ يوجد تحديد واضح لهيكل المصرف ودور مجلس الإدارة .
65%	3/ يحفظ المصرف بانتظمة تدقيق مستقلة ونزاهة وفعالة تحقق مبادا .
77%	4/ يلتزم المصرف بمبدأي الإفصاح والشفافية.
59%	5/ يلتزم المصرف بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر .
50%	6/ يتبنى المصرف نظام حوافز ومكافئات يتصف بالشفافية والعدالة .
55%	7/ توجد لدى المصرف إجراءات لتحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم .
71%	8/ على المصرف تحديد ادوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة
50%	9/ يتبنى المصرف المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجيعها .
585	مجموع الأوزان النسبية
65%	متوسط الأوزان النسبية ( $585 \div 9$ )
65%	: مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة المصرفية
70%	: اثر تطبيق الحوكمة على أداء المصرف

تبين نتائج تحليل الاستبانة ان الفقرة رقم/1 تبين بأنها ايجابية وان افراد العينة يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن النسبي لها 87% وهو  $60\% <$  اما الفقرة رقم/2 تبين بأنها ايجابية وان افراد العينة يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن النسبي لها 71% وهو  $60\% <$  3/ تبين بأنها ايجابية وان افراد العينة يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن النسبي لها 65% وهو  $60\% <$  رقم/4 تبين بأنها ايجابية وان افراد العينة يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

النسبي لها 77% وهو < 60% / 5/ تبين بأنها سلبية وان أفراد العينة لا  
يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن النسبي لها 59% وهو > 60% إما الفقرة  
6/ تبين بأنها سلبية وان أفراد العينة لا يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن  
النسبي لها 50% وهو > 60% / 7/ تبين بأنها سلبية وان أفراد العينة لا  
يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن النسبي لها 55% وهو > 60% إما الفقرة  
رقم/ 8/ تبين بأنها ايجابية وان أفراد العينة يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن  
النسبي لها 71% وهو < 60% / 9/ تبين بأنها سلبية وان أفراد العينة لا  
يوافقون على محتواها وذلك لان الوزن النسبي لها 50% وهو > 60% واطهر  
الجدول أعلاه متوسط أوزان نسبية 65% للمحور الأول وهذا يعني إن المحور الأول  
ايجابي وان أفراد العينة يوافقون على محتوياتها من الفقرات وذلك لان متوسط  
الأوزان النسبية لها < من الوزن النسبي المحايد 60% كما واطهر الجدول متوسط  
أوزان نسبية 70% لفقرات المحور الثاني وهذا يعني إن المحور ايجابي وان أفراد  
العينة يوافقون على محتوياته من الفقرات وذلك لان متوسط الوزن النسبي له <  
الوزن النسبي المحايد 60% وهذا يدل على أن عينة الدراسة /  
البيئة المصرفية المحلية تطبق إلى حد قريب الحوكمة المصرفية فيما يخص المحور  
الأول أما بخصوص الفرضية الثانية فقد أظهرت النتائج نسبة ايجابية إلى حد قريب  
مما يعكس أثرها ايجابا على الأداء المصرفي وبنيت فرضية الدراسة بتطبيق  
المصارف المحلية عينة الدراسة للحوكمة المؤسسية كأداة لها دور في تحسين وتطوير

## الاستنتاجات والتوصية

- 1 يؤدي الالتزام بقواعد الحوكمة إلى زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب  
بالشركات المملوكة للدولة ومن ثم في الدولة كلها ويزيد من قدرة الدولة على جذب  
ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.
- 2 تهدف قواعد الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساهلة إدارة الشركة  
لتألي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الحقوق جميعا مع مراعاة مصالح العمل  
والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية  
الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.
- 3 إن قواعد الحوكمة تؤكد على أهمية الالتزام باحكام القانون والعمل على ضمان  
مراجعة الأداء المالي ووجود هيكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة إمام المساهمين

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

مع تكوين لجنة التدقيق من غير أعضاء مجلس الإدارة ، تكون لها مهام واختصاصات  
وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

4 لي العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين  
وأصحاب المصالح ووضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه  
اف في الإشراف على عمليات الشركة.

5 إن مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات المصرفية هي القواعد والنظم والإجراءات  
التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المصرف والمساهمين فيها  
وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها ، وبينما يمكن اعتبار هذه القواعد مكملة  
للنصوص الواردة في شأن الشركات في القوانين المختلفة واللوائح التنفيذية  
والقرارات الأخرى الصادرة تطبيقاً لها إلا أن ما يعطي هذه القواعد خصوصية  
ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو إن قواعد الحوكمة المؤسسية في  
المصارف لا تمثل نصوصاً قانونية ولا يوجد إلزام قانوني لها وإنما هي تنظيم وبيان  
الجيد في إدارة المؤسسات المالية وفقاً للمعايير والأساليب العالمية التي تحقق  
توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة لذلك فإن هذه القواعد تم صياغتها بما يؤكد  
طبيعتها الإرشادية.

6 يؤدي تطبيق المصارف للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص  
التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد المالي

7 إن التزام المصارف بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي  
تتقرض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة  
ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع

8 لحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد ومراقبة تنفيذها أو تطبيقها ولكن  
يمتد ليشمل أيضاً توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين  
كل من الدولة والسلطة الرقابية ( متمثل بالبنك المركزي والأجهزة الرقابية الأخرى )  
فاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

9 أظهرت نتائج الاستبيان في المحور الأول/ثالثاً إلى أن أفراد العينة لا يتفقون  
بخصوص وضوح دور ومهام وعمل لجنة التدقيق رغم أهميتها في تطبيق مبادئ  
الحوكمة المصرفية حيث جاءت النتائج بوزن نسبي %46 %46 %46  
30,29,28 على التوالي وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%.

10 أظهرت نتائج الاستبيان في المحور الأول/خامساً إلى أن أفراد العينة يرون أن  
نظام إدارة المخاطر هو دون المستوى المطلوب حيث جاءت النتائج

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

60% 60% 33% 33% 40,39,38,37,36 على التوالي

وهي مساوية واقل من الوزن الذ

11 بينت نتائج الاستبيان في المحور الأول/سادسا انخفاض نسبة تبني المصرف  
لنظام حوافز ومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة حيث جاءت النتائج  
53% 47% 40% على التوالي وهي اقل من مستوى

الوزن النسبي المحايد بشكل كبير.

12 لوحظ انخفاض النسبة الى 33% بالنسبة للفقرة 50 من المحور الأول/  
والخاصة بان يحق لأي مساهم الاستفسار من المدقق الخارجي عن امور المصرف  
خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة حيث جاءت النتيجة دون المستوى المطلوب  
بشكل كبير.

13 بينت النتائج في المحور الأول/

47% 33% 51% على التوالي مما يشير إلى عدم اعتماد المصارف لنصوص  
هذه الفقرات والتي هي دون الوزن النسبي المحايد.

14 أظهرت نتائج الدراسة إلى ان المصارف المحلية عينة الدراسة تطبق معايير  
وقواعد الحوكمة المؤسسية بنسبة 65% بالنسبة للمحور الأول من الاستبانة والذي  
يشير إلى مدى التزام المصرف بقواعد الحوكمة المصرفية 70%

للمحور الثاني الذي يشير إلى اثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء المصارف  
ويمكن اعتبار هذه النتائج ايجابية إلى حد قريب إلا أنها تبقى دون المستوى المطلوب  
يطمح أن تكون عليه مصارفنا المحلية في تقديم الخدمات المصرفية .

### ثانيا: التوصية

1 يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع وذلك من خلال  
وسائل الإعلام والمنظمات المهنية المعنية بالعلوم المالية والإدارية فإذا ما أدرك  
له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد  
يحاول إن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه، فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء  
قواعدها والدفاع عنها ويتم ذلك من خلال إنشاء مراكز إعلامية وتدريبية في  
ولة لترسيخ ثقافة ومفهوم الحوكمة.

2 ضرورة إعطاء أهمية خاصة للجنة التدقيق في المصارف لتضطلع بمهامها  
الضرورية والمشار إليها في المادة (46) من القانون رقم/94 ومحاولة لرفع نسب  
دور ومهام وعمل تلك اللجان تطبيقا لمبادئ الحوكمة المصرفية لتكون أعلى من  
معدلاتها التي ظهرت بها وهي 46%

28 30.

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

3 التزام المؤسسات المالية بالقوانين والأنظمة والتعليمات والعمل بروحية  
قواعد ومبادئ حوكمة المصارف وتطوير أفضل الممارسات المطبقة في تشكيل  
مجلس الإدارة وحماية حقوق المساهمين والمودين ودعم أسس النزاهة والشفافية

4 مراجعة كافة القوانين والتعليمات النافذة حالياً والعمل على تقوية وتعميق مبادئ  
حوكمة المؤسسات المصرفية وضمن تلك التشريعات والتعليمات واقتراح التعديلات  
ضافات عليها كما تطلب الأمر ذلك.

5 ضرورة القيام بتدريب الكوادر الوظيفية ( العليا والوسطى والدنيا )  
المصرفية بقصد تعزيز وترسيخ المعرفة لديهم بالمبادئ والمعايير المحلية المطبقة في  
مؤسسات مصرفية مهنية معتمده للحوكمة المصرفية.

6 ضرورة قيام البنك المركزي بالمطالبة من مجلس المعايير العراقية بإصدار  
واعتماد معايير خاصة للحوكمة المصرفية تكون مقبولة ومعترف بها من جميع  
الإطراف المعنية.

7 اجاة إلى إعطاء أهمية خاصة لإدارة المخاطر نظراً لما تضطلع به هذه الإدارة  
من مهام ذات صلة بالعمل المصرفي وتجنب المصرف الكثير من المخاطر التي  
يتعرض لها ومحاولة لرفع نسب الفقرات الخاصة بإدارة المخاطر ومما تتضمنه لتكون  
ها وهي 33% 60% 36. 40

8 ضرورة تبني المصارف نظام حوافز ومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة ومحاولة  
لرفع النسب الظاهرة في استمارة الاستبيان 40% 53% للفقرات من 43 45  
أعلى من معدلاتها الحالية كمؤشر لتحسن الأداء.

9 ضرورة التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة والمدير المفوض للمصد  
خبراتهم وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة المصرفية وضرورة توفر مستويات ملائمة  
من التدقيق والفحص داخل كل مصرف.

10 ضرورة توفير الشفافية والإفصاح في كل أعمال وأهداف وأنشطة المصرف

11 ضرورة فسح المجال لكل مساهم بالاستفسار من المدقق الخارجي عن أمور  
تخص المصرف خلال الاجتماع السنوي ومحاولة لرفع النسبة 33% لأعلى مستوى  
لها.

12 ضرورة أن تنتهج المصارف المحلية لمبادئ وقواعد الحوكمة المصرفية  
ومحاولة لرفع نسب تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية إلى نسب أعلى مما أظهرته  
مة المصرفية من مزايا ايجابية تصب في

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

- ١ القبطان، السيد، 2006  
المصارف وأساليب مراجعتها، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة.
- 2 العيسوي، إبراهيم، 2003، التنمية في عالم متغير: راسة في مفهوم التنمية  
ومؤشراتها، دار الشرق، القاهرة.
- 3 الخضري، محسن احمد، 2005، حوكمة الشركات - كيف يتم تفعيل أدوات  
الرقابة الضميرية والإشراف الذاتي على الشركات وتحقيق عوامل الصحة والسلامة  
المعنية والوظيفية، القاهرة.
- 4 سليمان، محمد مصطفى، 2008  
والمدبرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- 5 شحاتة، شحاتة السيد وعلي، عبد الوهاب نصر، 2007، مراجعة الحسابات  
وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة - الدار الجامعية  
الإسكندرية.
- 6 كينيث، كيم، وجون نوفسنجر وبرك ج. موهر ، 2010 ، حوكمة الشرك -  
يب ا.د محمد عبد الفتاح العثماني غريب .  
ترجمة دار المريخ للنشر.
- 7 الوادي، محمود حسين، وسهيد  
والعلوم الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2010
- ثانياً: \_\_\_\_\_
- 1 التميمي، عباس حميد 2008 ، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي
- 2  
الأسهم، مجلة الأسواق العربية، موقع على الانترنت.
- 3 الغنيمي، محمود، 2005 ( الحوكمة والجهاز المصرفي، ورقة عمل مقدمة  
للمؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعاها المحاسبية والإدارية والاقتصادية)  
الثالث، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- 4 يلي، عوض سلامة، 2005  
حالة السعودية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقي  
القاهرة ،

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية..... ي تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

5 عبد اللطيف مركزية للبحوث المالية والتنمية، مصر، موقع على

6 حاتم، محمد، 2005 دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات، موقع على  
الانترنت.

7 سليمان، محمد مصطفى 2006 ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي  
الجامعية الإسكندرية. ( )

8 حنا، نعيم 2005 نحو حوكمة النظام الضريبي المصري نموذج مقترح  
المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء  
الثالث، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.

9 حنّاد، مناور 2008، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية  
العلمي الأول جامعة دمشق، كلية الإدارة والاقتصاد.

10 خليل، 2005 ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات  
المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات  
والبحوث التجارية ، ، العدد 1/ جامعة الزقازيق ، مصر .

11 ميخائيل ، اشرف حنا ، 2007 ، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة  
، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق  
حوكمة الشركات، القاهرة.

12 2003 ، قياس أثر الدور الحكومي لمراجعة الحسابات على  
سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري  
ية والتجارية، العدد/3، جامعة القاهرة.

13 يوسف 2007، محددات الحوكمة ومعاييرها. مع إشارة خاصة  
لنمط تطبيقها في مصر.

: رسائل واطاريح الماجستير والدكتوراه:

1 التميمي ناظم شعلان جبار 2009 دور مراقب الحسابات في تعزيز الإفصاح  
والشفافية بالتقارير المالي  
العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد.

2 ، اسعد غني جهاد، 2008 ، إطار مقترح لحوكمة الشركات الحكومية  
الممولة ذاتيا وانعكاسها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق، أطروحة دكتوراه  
، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد.

3 2008 ، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية  
في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ  
لجنة بازل، كلية التجارة - فلسطين.



مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.....ى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
لحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

4 2007، مدى التزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة

، الجامعة الإسلامية.

5 ثسمان، إبراهيم اسحق 2009

الداخلية في تفعيل مبادئ

، رسالة ماجستير.

: المصادر الأجنبية:

1. Cadbury,sir A.,1992, Committee on financial aspects corporate governance ,HMSO.

2- colley , john L. and Others , 2005 , what is Corporate Governance . McGraw –Hill.

3- Shawwa , Mahmoud , 2007, Corporate governance and Firms performance in Jordan, University of Wales .

: القوانين:

1 21 لسنة 1997 .

2 قانون المصارف العراقية رقم (94) 2004 .

: اقع الالكترونية:

1- www.cipe.org. مركز المشروعات الدولية

2-The Organization for Economic Cooperation and Development(OECD):www.oecd.org

3-www.bis.org موقع لجنة بازل المصرفية

4-International Monetary Fund (IMF):www.imf.org

5- www. Hawkama . net موقع حوكمة الشركات على شبكة الانترنت –

**The Range application the local banks of Iraqis for corporate governance...the study application for simply from banks of working in two sectors government and private in environment an work of Iraqi**

مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية.....ى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية  
للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص  
في بيئة العمل العراقية

## Abstract

The study goal for communiqué of the of the corporate governance of banking according for principle and rules corporate governance which is issued by the (OECD) and Basel committee the banking observance , which has been come out this study for projector over of the concepts and goal , advantage of the corporate governance, and application the corporate governance in a simple of finance enterprises for example of local banks in Iraqi environment , this considering as basis of a pedestals for the national economy and one abutments which is use approach survey in sample that continue (30) officials .

The important things of the conclusion study, the corporate governance principles of its application. it leads of making justice and transparency and protect depositors rights, it also work to pushing down rates financial corruption and management and rise the companies levels and control reinforcement and increase the confidence of the national economy ,it is also deepening the financial markets role on saving deposits and rise the investments returns also increasing financing opportunities and reduce the risk levels and to be off from the stumble banking, the important recommendations that is coming this study , necessary it is to hold the obligation banking enterprises by laws , systems and instruments , and development best application to applying in formation the boards of director ,also audit committee in banks ,it is working for performance guarantee financial reports ,and also actualization confidence in accounting information ,and importance to making bank central of Iraqi issued and relying a special standard corporate governance its general accepted and it is recognizing and necessary the local banks follow of the corporate governance, also tray to increase application of percentage of roles corporate governance to up percentage whereof ,appear study result .