

حوكمة النشاط المصرفي لعدد من المصارف الاهلية في البصرة على وفق دليل البنك المركزي العراقي لحوكمة المؤسسة للمصارف

Governance of banking activity for a number of private banks in Basra according to the guide of the Central Bank of Iraq for the institutional governance of banks

م. مصطفى عبد الله محمد

Mustafa Abdullah Muhammad
الجامعة التقنية الجنوبية / الكلية التقنية الادارية
Southern Technical University
m.abdulla@stu.edu.iq

م.د. عباس علي محمد

Dr. Abbas Ali Muhammad
المفوضية العليا لحقوق الانسان
High Commission for Human Rights
abbasalhadad63@gmail.com

المستخلص :

يعد الجهاز المصرفي من الحلقات المهمة في دعم مختلف الأنشطة التي تساهم في انجاز مراحل التنمية وان افضل السبل والطرق لإنجاح عمل هذا الجهاز يتأتى عن طريق تبني مبادي ومعايير الحوكمة من اجل تحقيق افضل الممارسات للأنشطة المالية والتجارية المؤطرة بالشفافية والنزاهة والتي ستؤدي الى تحسين اداء العمل المصرفي وتوفير سبل النجاح لها ، الا ان تبني مثل هذه المعايير وادماجها في مسارات وخطوات العمل المصرفي لعدد من المصارف الاهلية في محافظة البصرة ولغرض تحقيق اهداف جميع الاطراف سواء المالكين ام المساهمين ام مجالس الادارة ام اصحاب المصلحة ومن خلال البحث اظهرت ان هناك بعض الشواغل التي لابد من اتخاذ الخطوات اللازمة لتجاوزها لتتمكن تلك المصارف من تطوير وتحسين عملها وجعله ضمن اطار مبادئ ومعايير الحوكمة

الكلمات المفتاحية : حوكمة، دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف ، المصارف الاهلية ، حوكمة العمل المصرفي .

Abstract:

The banking system is considered one of the important links in supporting the various activities that contribute to the completion of the development stages. The best ways and means for the success of the work of this system come through adopting the principles and standards of governance to achieve the best practices for financial and commercial activities within the framework of transparency and integrity, which leads to improving the performance of the banking work. for many private banks in the province of Basra and to achieve the goals of all parties, whether owners, shareholders, boards of directors, managers, or stakeholders. The necessary steps to overcome them so that these banks can develop and improve their work and place it within the framework of the principles and standards of governance .

Keywords: governance, corporate governance guide for banks, private banks, banking governance .

1- المقدمة

ان عملية مواكبة التطور في العمل المصرفي ولمختلف الأنشطة المالية والتجارية فضلا عن التطور الحاصل باستخدام نظم الاتصالات والمعلومات في تلك الأنشطة فرض على المصارف العمل على ترشيد قراراتها على وفق قدراتها المالية المتوافقة مع منظومة التشريعات القانونية وكذلك مع رغبات جميع الاطراف من ذوي العلاقة بالعمل المصرفي ، ولغرض تحقيق ذلك تطلب الامر تفعيل وزيادة دور المصارف ولا سيما الاهلية منها ومن ثم تأطير هذه الأنشطة بالشفافية والنزاهة والذي من الممكن تحقيقه من خلال تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية عليها للحد من المخاطر التي قد تتعرض لها تلك المصارف ، فضلا عن ان تطبيق الحوكمة يهدف الى حماية مصالح جميع الاطراف ذات العلاقة بالجهاز المصرفي سواء من مجلس ادارة وادارات تنفيذية ام اصحاب المصلحة من مساهمين ومودعين ومقرضين والمستثمرين وهي في الوقت ذاته تعمل على تنظيم العلاقة والتعامل بين تلك الاطراف للوصول الى افضل النتائج ، كما ان الحوكمة تسعى الى انجاز المصارف للمهام الموكلة اليها ضمن اطار تحديد الاهداف وادارة العمليات المالية والتجارية بالشكل الذي يحقق الفائدة للجميع وان كل ذلك ممكن ان يحدث بعد ان يتم التركيز على

تطبيق عمليات الإفصاح والشفافية والمحافظة على حقوق المساهمين والتعامل معهم بصورة متكافئة لذلك سيتم في هذا البحث التركيز على مدى تطبيق عدد من المصارف الاهلية في البصرة لمتطلبات الحوكمة المؤسسية للمصارف ضمن اطار عملها المصرفي وعلى وفق دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف الصادر عن البنك المركزي العراقي .

2- المنهجية

2-1 مشكلة البحث :

ان العمل المصرفي ولا سيما للمصارف الاهلية ما زال لن يرتقي الى المستوى المؤثر في النشاط الاقتصادي وذلك لعدة اسباب من اهمها ضعف وقصور انظمة الإفصاح والشفافية فضلا عن امكانية حصول المخاطرة التي قد تؤثر في ثقة المساهمين والمودعين والمقترضين من اصحاب المصلحة ومن ثم التأثير الحاصل نتيجة الازمات الاقتصادية والمالية سواء الداخلية ام الخارجية ، كل ذلك اسهم في التأثير بأداء المصارف بصورة عامة والاهلية بصورة خاصة .

2-2 اهمية البحث :

تأتي اهمية البحث من خلال اهمية الحوكمة وامكانية تطبيقها ضمن اطار العمل المصرفي من اجل تحقيق افضل الممارسات والانشطة المالية والتجارية المؤطرة بالشفافية والنزاهة وابعاد جميع اشكال وصور الفساد .

2-3 هدف البحث :

يسعى البحث للوقوف على واقع عمل القطاع المصرفي الاهلي في البصرة وتشخيص نقاط الضعف فيه والمعوقات التي تعوق عمله والسعي الى تجاوز كل ذلك ومن ثم تحسين اداء عمل تلك المصارف .

2-4 فرضية البحث :

ينطلق البحث من فرضية مفادها ان تطبيق الحوكمة المصرفية يسهم في تطوير وتحسين اداء العمل المصرفي ويزيد من فرص النجاح في تحقيق اهدافها .

2-5 هيكلية البحث :

ان العمل على حوكمة عدد من المصارف الاهلية في البصرة ضمن اطار هذا البحث سيتم من خلال الهيكلية الاتية:

المطلب الاول : الاطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية

المطلب الثاني : الاطار التطبيقي لحوكمة عدد من المصارف الاهلية في البصرة .

الاستنتاجات :

التوصيات :

المطلب الاول

3- الاطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية

3-1 مفهوم واهمية الحوكمة المصرفية .

ان الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة متأتي من ان تطبيقها يكون ذا تأثير مباشر في تحسين الاداء في المؤسسات والشركات المالية والمصرفية وان من اهم مبررات ظهور الحوكمة كاستراتيجية عمل في مختلف المؤسسات يزيد من قدرة تلك المؤسسات في مواجهة الازمات المالية والاقتصادية والتقليل من اثار تلك الازمات فضلا عن تمكين تلك المؤسسات ومساهمتها في تحقيق نمو الاقتصاد والذهاب باتجاه النهوض والتطور، لذلك فان مفهوم الحوكمة يشير الى امكانياتها في ايجاد السبل الكفيلة لعمل المؤسسات ولاسيما المصارف للوصول الى افضل النتائج وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على انها النظام الذي من خلاله يتم توجيه ادارة مؤسسات الاعمال (المصارف والبنوك والاسواق المالية) وتحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الاطراف ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات وهي مجلس الادارة والمساهمون واصحاب المصلحة (Maher & Andersson, 1999 : 16)، لجنة بازل من جانبها ذهبت الى ان الحوكمة المصرفية هي الطريقة التي عملت بها المؤسسات المالية والمصرفية من خلال مجلس الادارة والادارة التنفيذية والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بانجاز المهام الموكلة بها ولاسيما في تحديد الاهداف وادارة العمليات والانشطة والتعاملات بطريقة امنة وعلى وفق ما جاء بالقوانين النافذة والتي تؤمن الحماية للمودعين (Breish , 2006 : 70) .

البنك المركزي العراقي عرف الحوكمة المصرفية بانها مجموعة الانظمة الشاملة التي تحدد العلاقة بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية للمصرف وحملة الاسهم واصحاب المصلحة ، كما تتضمن طبيعة النظام الذي من خلاله يوجه ويراقب مجلس الادارة مختلف الانشطة المالية والتجارية ، فضلا عن تحديد استراتيجيات المصرف وادارة منظومة المخاطر وتحقيق التوازن بين الالتزام بالمسؤولية اتجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين وتطلعات اصحاب المصلحة بالتزامن مع امتثال المصرف بالقوانين والتعليمات والضوابط النافذة وان يؤطر كل ذلك بممارسات تمتاز بالشفافية (3 : 2018 , Central Bank of Iraq) ، كما تم تعريف حوكمة المؤسسات المصرفية بانها عملية مراقبة الاداء من قبل الادارة العليا ومجلس الادارة من اجل حماية حقوق حملة الاسهم والمودعين فضلا عن الاهتمام بطبيعة علاقتهم بالاطراف الخارجية والتي تحدد من خلال الاطار التنظيمي وسلطات الهيئات الرقابية (Suleiman , 2008 : 244) . لذلك تسعى الحوكمة المصرفية الى تعظيم وتطوير اداء المصارف بالتزامن مع تحديد الانظمة التي تزيد من ممارسات الشفافية وتقلل من تضارب المصالح بين جميع الاطراف ومن ثم تعمل ايضا على تحديد طرائق وانظمة الرقابة على اداء الادارات العليا والادارات التنفيذية والعاملين (Basel Committee, 2015, 2010. 19. 22) ، فضلا عن انها تسعى الى ضمان عملية توزيع المسؤوليات والحقوق لجميع الاطراف من ادارات ومساهمين وان كل ذلك يمكن تحقيقه بعد ان يتم تحديد القواعد والاجراءات المتعلقة بسير العمل من اجل تحقيق الاهداف المطلوب تحقيقها (Abboud , 2013 : 145).

اذن من خلال ما تقدم يمكننا القول ان مفهوم الحوكمة المصرفية يذهب الى انها حزمة من الاجراءات التي تهدف الى تنظيم عمل الادارة العليا والادارة التنفيذية واصحاب المصلحة ضمن اطار العمل المصرفي ومن خلال مسارات العمل من اجل تحقيق افضل النتائج على صعيد توجيه الموجودات المالية للحصول على افضل نتائج للمخرجات بعد ان يتم تحديد الاهداف ومتابعة سير العمل عن طريق الحلقات الادارية واللجان التخصصية العاملة في تلك المؤسسات على ان يكون كل ذلك متوافقا مع الشروط والانظمة الواردة في القوانين المعنية بالعمل المالي والمصرفي .

ان تنظيم عمل المؤسسات المالية والمصرفية وعن طريق تطبيق الحوكمة يعد من الاولويات المهمة من اجل تجاوز ما قد يحصل من اخفاقات او قصور فضلا عن تعضيد فرص النجاح والتطور ولمختلف الانشطة في تلك المؤسسات والمصارف بعد ان تزداد قيمة الموجودات وتنوع الانشطة التجارية والمالية ، فضلا عن زيادة عوامل جذب الاستثمارات المحلية والاجنبية مما سيزيد من القدرة التنافسية لتلك المؤسسات والمصارف ، لذلك تظهر اهمية الحوكمة كاستراتيجية عمل من خلال الاتي (33 : 2012 , Ayari) :

- 1- زيادة كفاءة عمل المصارف وتوسيع مساهمتها في النمو الاقتصادي .
- 2- توجيه المدخرات نحو الاستثمار ، فضلا عن جذب الاستثمارات الاجنبية بالتزامن مع تشجيع الاستثمارات المحلية للمشاركة في مختلف المشروعات الموجودة ضمن الخريطة الاستثمارية .
- 3- توفير مقومات الحماية للمودعين والمستثمرين وتعظيم العائد المتحقق مع الاخذ بنظر الاعتبار المصلحة العامة للمجتمع .
- 4- الحد من توسع فرص انتشار ممارسات الفساد مما يعرقل عمل المصارف ويقلل من كفاءتها .
- 5- تأكيد الحوكمة على الشفافية والنزاهة وانعكاس ذلك على مجمل الانشطة المالية والتجارية للمصارف والذي يظهر من خلال تحسن مؤشرات التقارير المالية الصادرة عن تلك المصارف الامر الذي يزيد من اعتماد المستثمرين على تلك التقارير في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية .
- 6- زيادة وتعظيم قيمة الموجودات المالية للمصرف ولا سيما للاسهم في الاسواق المالية .
- 7- ابعاد المخاطر المالية التي تتعرض لها المصارف مما سيزيد من حالة الاستقرار والامان في عملها .
- 8- ان تطبيق مسارات واجراءات الحوكمة يفرض بالنتيجة الى وجود مجالس ادارة تمتلك القدرة في اختيار الادارات التنفيذية المؤهلة والقادرة على تنفيذ مختلف الانشطة التجارية والمالية ضمن اطار القوانين والانظمة النافذة .

2-3 معايير الحوكمة المصرفية .

كونها العملية التي تمكن المؤسسات المالية والمصرفية من مراقبة مختلف الانشطة التجارية والمالية من اجل المحافظة على حقوق المساهمين وتحقيق المعاملة المتكافئة بينهم من خلال تطبيق عملية الافصاح والشفافية واعطاء الدور المناسب لأصحاب المصلحة في مراقبة تلك الانشطة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة ، كل ذلك الامر الذي دفع العديد من المؤسسات المالية والاقتصادية وفي مقدمتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الى تحديد عدد من المعايير التي من خلالها يتم تأمين فرص النجاح وتحقيق افضل النتائج لعمل المؤسسات المالية والمصرفية ، لذلك فقد حددت هذه المنظمة عام 1990 عددا من المعايير ومن ثم جرت عملية التعديل عليها عام 2004 (OECD, 2005; 2011.multiple pages) وقد تضمنت تلك المعايير الاتي (35-43 : 2011 , Talib):

- 1- ضمان وجود أساس لاطار فعال لحكومة المؤسسات يتضمن .

- امتياز الاسواق المالية بالشفافية والكفاءة

- وجود التنسيق بين تلك الأسواق واحكام القانون.

- الوضوح في تقسيم المسؤوليات بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية .

- 2- العمل على حفظ حقوق جميع المساهمين وهي تتضمن .

- امكانية نقل ملكية الاسهم والموجودات المالية
- اختيار مجلس الادارة
- الحصول على عائد من الارباح
- امكانية مراجعة القوائم المالية
- حقهم في المشاركة الفاعلة باجتماعات الهيئة العامة
- 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين وتتضمن :
 - ضرورة المساواة بين حاملي الاسهم داخل كل فئة .
 - امكانية المساهمين في الدفاع عن حقوقهم القانونية .
 - حق المساهمين في التصويت في الهيئة العامة على القرارات الاساسية .
 - حماية المساهمين في اي عمليات استحواذ او دمج مشكوك فيها .
 - حمايتهم من الاتجار في المعلومات الداخلية .
 - حقهم بالاطلاع على المعاملات كافة مع اعضاء مجالس الادارات والمديرين التنفيذيين .
- 4- دور اصحاب المصلحة في اساليب ممارسة سلطة الادارة المؤسسية وتتضمن
 - احترام حقوقهم المالية و القانونية .
 - توفير التعويض الملائم عن اي انتهاك لتلك الحقوق
 - توفير الاليات الفعالة في الرقابة على المؤسسة او المصرف .
 - امكانية الحصول على المعلومات المطلوبة
- 5- الافصاح والشفافية : على ان يكون الافصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة امام جميع المساهمين واصحاب المصلحة وفي الوقت المناسب لذلك هي تتضمن
 - الافصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقبة الحسابات
 - الافصاح عن ملكية النسبة الاكبر من الاسهم
 - الافصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين
- 6- مسؤوليات مجلس الادارة : وهذه تتضمن :
 - كيفية او عملية اختيار مجلس الادارة
 - الاعلان عن هيكل مجلس الادارة
 - تحديد الواجبات والمهام التي يتصدى لها المجلس
 - دور المجلس في عملية الاشراف ولاسيما على الادارة التنفيذية

3-3 اطراف الحوكمة المصرفية . (الفاعلون الاساسيون)

ان انجاز مقومات الحوكمة والحصول على نتائجها يمر من خلال عدد من الفاعلين الاساسيين وهؤلاء هم الاطراف التي تقوم باتخاذ قرارات التخطيط والتنفيذ والرقابة على مختلف الانشطة سواء المالية ام التجارية (12-14 : 2012 , Khantoush) وهؤلاء الفاعلون ينقسمون الى (1-48 : 2021 , Armour et al., 2016; Bourhrous, Fazil, Maddah & O'driscoll) :

1- الاطراف الفاعلين الداخليين . وهؤلاء يتضمنون :

- أ- المساهمين . وهم حاملو الاسهم وان دورهم يعد مهما في مراقبة ادارة المصرف كونهم من يقومون بتوفير راس المال الضروري مما يجعلهم ذو سلطة قوية اذ بإمكانهم تعيين وفصل مجلس الادارة كما لا يتم عقد بعض الصفقات الا بموافقتهم.
- ب- مجلس الادارة . وهو المسؤول عن تحديد استراتيجية العمل والتشغيل للمؤسسة المصرفية وكذلك توجيه الادارة العليا والتأكد من سلامة موقف تلك المؤسسة ، وان من يساعد هذا المجلس على انجاز مهامه يكون من خلال عمل عدد من اللجان هي (لجنة التدقيق ، لجنة المخاطرة ، لجنة الحوكمة ، لجنة الترشيح والمكافأة) .

- ت- الادارة التنفيذية . هذه الادارة معنية بإدارة أنشطة المصرف والعمليات اليومية وعلى وفق اجراءات محددة من قبل مجلس الادارة وان انجاز الادارة التنفيذية لمهامها يمر من خلال تشكيل عدد من اللجان هي (لجنة الائتمان ، لجنة الاستثمار ، لجنة تقنية المعلومات والاتصالات) .
- ث- اصحاب الصلة . هؤلاء لديهم علاقة بالمصرف مثل المودعين والعملاء والموظفين داخل المصرف فضلا عن المساهمين الحاليين والمستثمرين وان اهتمام هؤلاء متاتي من ان اي نجاح وتقدم في عمل المصرف سوف ينعكس ايجابيا على مصالحهم .
- ج- المدققين الداخليين . هؤلاء دورهم محصور في تقييم ادارة المخاطر عن طريق قيامهم بالكشف عن حالات الغش والتزوير مما يجعلهم من اهم الركائز التي من خلالها تتحقق النزاهة والشفافية في التقارير المالية للمصرف ومن ثم تأثير ذلك على العمليات المصرفية المختلفة .

2- الاطراف الخارجية . وهؤلاء يتضمنون :

- أ- الاطار القانوني والتنظيمي والرقابي . يعد دور هذا الاطار مهما جدا فهو يقوم بتحويل دور الجهات الرقابية من التحكم في توجيه الائتمانات الى ضمان سلامة الجهاز المصرفي من خلال العمل على تنفيذ عدد من الضوابط منها كفاية راس المال وتحصيل المدفوعات المستحقة واجراء عملية اعادة جدولة الديون ومتطلبات السيولة والاحتياطي فضلا عن تطبيق اساليب الرقابة المكتبية والميدانية .
- ب- العامة (الجمهور) . هؤلاء لهم دور مؤثر في تطبيق الحوكمة في المصارف وذلك لأن على المتعاملين في السوق عمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم ، ولكي يتمكنوا من ذلك فهم بحاجة الى توفير الشفافية والافصاح عن المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي ، وهؤلاء يتضمنون :
- المودعين . وهؤلاء هم من يقومون بوضع مدخراتهم او سحبها من المصرف وحسب درجة المخاطرة والفائدة التي يعمل عليها المصرف .
- شركات التصنيف والتقييم الائتماني . هي هياكل تنظيمية تساعد على دعم عملية الالتزام وتوفير المعلومات للمستثمرين كافة مما يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ومن ثم امكانياتهم في توجيه الاستثمارات .
- وسائل الاعلام . هذه المؤسسات يكون دورها في نشر المعلومات فضلا عن دورها في رفع كفاءة العنصر البشري والعمل على مراعاة مصالح جميع الاطراف في السوق .

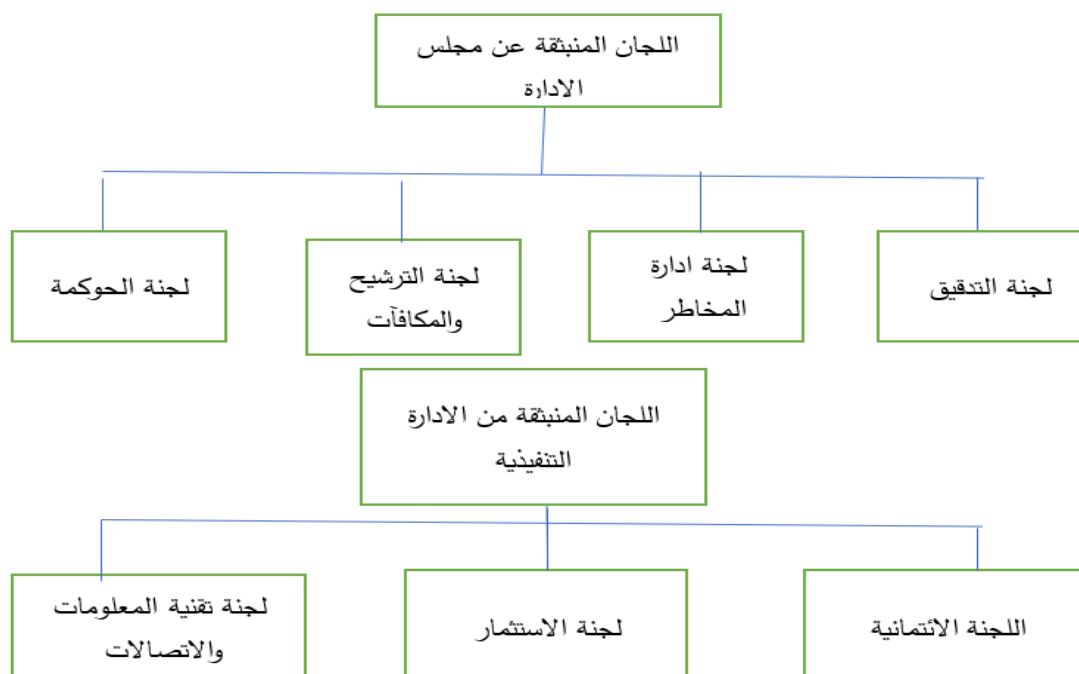
المطلب الثاني

4- الاطار التطبيقي لحوكمة عدد من المصارف الاهلية في البصرة .

4-1 اسس تطبيق الحوكمة .

يؤدي الجهاز المصرفي دورا مهما في تحريك النشاط الاقتصادي من خلال دوره المالي المتأتي عن طريق قبول الودائع وتوفير القروض والتسهيلات المصرفية مما يعني انه يعمل على توفير الدعم المالي لمختلف الأنشطة الاقتصادية ومن اجل مواكبة التطور الحاصل في مسار عمل المصارف والمؤسسات المالية وبالتزامن مع التطور في نظم المعلومات والاتصالات الذي انعكس على توسع عمل الجهاز المصرفي ولغرض تأطير هذه الاعمال والأنشطة بالشفافية والنزاهة وابعادها عن كل ما يؤدي الى استسراء الفساد ولاسيما عمليات غسل الاموال كان لابد من اتخاذ التدابير اللازمة التي تسهم في تفعيل اجراءات الحوكمة لما لهذه الاجراءات من اثر ايجابي سواء بالمؤسسات المالية والمصرفية ام بالمودعين والمقترضين . تأكيداً لجعل معايير الحوكمة ضمن اطار عمل المصارف سواء الحكومية ام الاهلية في العراق ولغرض تعزيز الاجراءات الادارية والفنية للعمل المصرفي اقدم البنك المركزي على اصدر دليل خاص بحوكمة المؤسسات المصرفية وذلك عام 2018 اذ قام الدليل على رسم السياسات العامة والخطط والبرامج والمهام التي ينبغي تطبيقها والعمل عليها من قبل جميع المؤسسات المصرفية لان ذلك سيفضي بالنتيجة الى جعل مختلف الأنشطة مؤطرة بالشفافية والنزاهة . ضمن اطار البحث ولغرض معرفة الحوكمة المصرفية لعدد من المصارف الاهلية في البصرة فقد تم الاعتماد على الدليل الصادر من البنك المركزي الذي تناول بشكل تفصيلي الامور كافة المتعلقة بهيكلية وعمل المصارف التي من خلالها يتم ضمان حوكمة تلك المؤسسات وانشطتها المختلفة سواء المالية ام التجارية . اذ تضمن الدليل ستة اقسام الاول والثاني تناول كل ما يرتبط بهيكلية وعمل مجالس الادارة والادارة التنفيذية ، اما القسم الثالث فقد تطرق الى ما يرتبط بالجانب الشرعي لعمل المصارف الاسلامية ، القسم الرابع من الدليل يعد من بين الاقسام الاكثر اهمية كونه يبين متطلبات نجاح الحوكمة المصرفية والتي لابد أن تمر من خلال تشكيل عدد من اللجان ذات الاختصاص في العمل المصرفي على ان توزع هذه اللجان من حيث صلاحيات التشكيل ما بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية ، اذ بين الدليل ان على مجلس الادارة تشكيل اربع لجان هي لجنة التدقيق ولجنة ادارة المخاطر ولجنة الترشيح والمكافآت ولجنة الحوكمة ، اما الادارة التنفيذية فيقع على عاتقها تشكيل ثلاث لجان هي كل من اللجنة الائتمانية ولجنة الاستثمار ولجنة تقنية المعلومات والاتصالات وكما موضح في المخطط التالي. القسم الخامس تناول كل ما يرتبط

بالإدارة التنفيذية ، اما القسم السادس والاخير فقد تناول التشكيلات الاساسية لتحقيق الرقابة والشفافية والافصاح (Central Bank of Iraq , 2018 , 75)



الشكل (1) اللجان المنبثقة من مجالس الادارة والادارات التنفيذية في المصارف

4-2 عينة البحث واسلوب الحوكمة: من اجل الاطلاع على مدى تطبيق حوكمة العمل المصرفي ضمن اطار عمل واجراءات عدد من المصارف الاهلية في البصرة وعلى وفق دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف والصادر عن البنك المركزي العراقي فقد تم اختيار عدد من المصارف والبالغة (10) مصارف ولغرض الوصول الى افضل النتائج فقد تم اعداد استمارة استبانة محكمة ستتم الاجابة عليها من عدد من العاملين في المصارف عينة البحث ولمختلف المستويات الوظيفية فضلا عن عدد من اصحاب المصلحة ، وان اعداد الاستمارة قد خضع الى عملية الصدق والثبات لترصينها علميا من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين ، وقد تضمنت استمارة الاستبانة على (48) سؤالا تتم الاجابة عليها ب (نعم) او (لا) اذ اشتملت الاسئلة على المهام والاجراءات كافة التي تقوم بها التشكيلات والموظفون العاملون في المصارف عينة البحث ، لذلك تم تقسيم الاسئلة على وفق المحاور التالية :

- 1- محور اطار العمل المؤسسي للمصارف وتضمن (3) اسئلة
- 2- محور مهام ومسؤولية مجلس الادارة والادارة التنفيذية وتضمن (9) اسئلة
- 3- محور مهام وعمل اللجان التي وردت ضمن دليل حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية وتم تقسيمها الى :
 - أ- لجنة التدقيق وتضمنت (9) اسئلة
 - ب- لجنة ادارة المخاطر وتضمنت (10) اسئلة
 - ت- لجنة الترشيح والمكافآت وتضمنت (5) اسئلة
 - ث- لجنة الحوكمة وتضمنت سؤاليين
 - ج- لجنة الائتمان وتضمنت (3) اسئلة
 - ح- لجنة الاستثمار وتضمنت سؤاليين
 - خ- لجنة تقنية المعلومات والاتصالات وتضمنت (5) اسئلة

بعد توزيع الاستمارات التي بلغ عددها (110) استمارات على العاملين في المصارف عينة الدراسة ولمختلف المستويات الوظيفية ولعدد من اصحاب المصلحة تم استرجاع (107) استمارات وبعد التدقيق تم اهمال (6) استمارات لعدم ورود اجابات عن بعض الاسئلة مما ادى الى استبعادها من النتائج والتحليل .

4-3 عرض وتحليل نتائج الحوكمة .

ان الاجابات التي وردت ضمن استمارات الاستبانة وعلى جميع المحاور السابقة ومن قبل العاملين بالمصارف عينة البحث وذوي المصلحة كانت مرتبطة بالجانب المعرفي والاطلاع على المعلومات لذلك جاءت الاجابات متنوعة ومختلفة من سؤال لآخر وان معطيات الاستبانة اشارت الى الآتي :

1- عرض وتحليل نتائج المحور الاول والذي تضمن عدد من الاسئلة المرتبطة بالعمل المؤسسي للمصارف.

س1/ هل توجد في المصرف لجنة الحوكمة المؤسسية ؟ ان من اسس تطبيق الحوكمة في النشاط المصرفي هو انشاء لجنة الحوكمة داخل كل مصرف لذلك فقد اظهرت نتائج الاستبانة ان هناك بعض المصارف او تعطي الاهتمام اللازم بموضوع انشاء لجان للحوكمة مما جعل نسبة الاجابة بنعم هي 85% .

س2/ هل يتم نشر دليل الحوكمة الخاص بالمصرف على الموقع الالكتروني ؟ ان نشر دليل الحوكمة على الموقع الالكتروني للمصرف واطلاع جميع العاملين سواء في مجلس الادارة ام في الادارة التنفيذية ام من اصحاب المصلحة يعد من الاجراءات الضرورية لما في ذلك من اثر ايجابي في اشاعة ممارسات الشفافية والنزاهة الا ان نتائج الاستبانة اظهرت ان عددا من المصارف عينة البحث لم تعمل على نشر دليل حوكمة نشاطها المالي والتجاري على الموقع الالكتروني مما جعل نسبة الاجابة بنعم بلغت 75% .

س3/ هل هناك تعاون للمصرف مع الشركات والمكاتب الاستشارية للوصول لا فضل ممارسات الحوكمة ؟ ان التعاون ومد جسور التواصل مع الشركات والمكاتب ذات التخصص في العمل المالي والمصرفي يزيد من فرص نجاح المصارف نتيجة الاستفادة من الخبرات التي تمتلكها تلك الشركات والمكاتب وهو ما ينعكس على تطور وتوسع عمل المصارف ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث ان تلك المصارف بحاجة الى زيادة مستوى التعاون والتواصل مع الشركات والمكاتب الاستشارية من اجل تدعيم وزيادة فرصها في تحقيق الاهداف بعد ان حصلت نسبة الاجابة بنعم على 75% .

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الذي تضمن اسئلة متنوعة متعلقة بمهام ومسؤولية مجالس الادارة والادارة التنفيذية للمصارف عينة البحث وكانت الاجابات كالآتي:

س1/ هل هناك امتثال للمعايير الدولية لجميع الانشطة المالية والتجارية للمصرف ؟ ان الامتثال للمعايير الدولية يؤمن فرص النجاح واشاعة الشفافية لعمل المصارف ويقلل من فرص الانحراف عن تحقيق الاهداف لذلك اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث انها تسير بالاتجاه الصحيح من خلال امتثالها للمعايير الدولية وبنسبة جيدة اذ بلغت نسبة الاجابة بنعم 92% .

س2/ هل تتوافر سياسات وخطط واجراءات لعمل المصرف تتضمن جميع الانشطة المالية والتجارية ؟ تعد عملية تهيئة السياسات والخطط المتعلقة بمختلف أنشطة المصرف من بين الاسس المهمة لإنجاز المهام كافة وتحقيق جميع الاهداف التي يسعى المصرف الى تحقيقها ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث انها تسعى الى تامين مثل تلك السياسات والخطط المتعلقة بجميع أنشطة العمل المصرفي بعد ان بلغت نسبة الاجابة بنعم 90% .

س3/ هل يتم اعتماد وسائل الرقابة الداخلية في المصرف ؟ كون الرقابة الداخلية واحدة من الادوات التي تستخدم لمتابعة الأنشطة كافة المالية والتجارية فضلا عن امكانية تطبيق معايير الحوكمة من قبل المصارف والمؤسسات المالية فقد اشارت الاجابات الى ان جميع المصارف عينة البحث تتمتع ببرامج واجراءات رقابة داخلية فاعلة مما جعل نسبة الاجابة بنعم 100% .

س4/ هل هناك ضمان لاستقلالية مدقق الحسابات الخارجي ؟ يعد عمل التدقيق ولاسيما التدقيق الخارجي من بين الاجراءات المعنية بتفعيل الجانب الرقابي لذلك بينت اجابات المصارف عينة البحث انها تسعى الى تحقيق الاستقلالية في عمل المدقق الخارجي بعد ان بلغت نسبة الاجابة بنعم 94% .

س5/ هل هناك ضمان بإمكانية الحصول على المعلومات اللازمة من مجلس الادارة والادارة التنفيذية ؟ ان توفير المعلومات وجعلها ضمن متناول من يرغب في الحصول عليها ولاسيما ما يرتبط منها بالأنشطة المالية والتجارية للمصرف تعد من الاسس المهمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة سواء للمودعين ام للمقترضين ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف عينة البحث تعمل على توفير مختلف المعلومات مما جعل نسبة الاجابة بنعم 98% .

س6/ هل يتسم عمل اللجان بالشفافية والنزاهة؟ كلما كان عمل اللجان مؤثرا بالشفافية والنزاهة كان ذلك دليلا على امكانية تطبيق معايير الحوكمة وتحقيق اهدافها بعد ان يتم تحقيق الاهداف المالية والتجارية للمصرف ، من خلال ذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان

عمل اللجان في المصارف عينة البحث يسير بالاتجاه الصحيح من خلال جعل انشطتها المالية والتجارية متوافقة مع معايير الشفافية والنزاهة لذلك جاءت نسبة الاجابة بنعم 94% .

س7/ هل يقوم المصرف بتطبيق المبادئ الاساسية للإدارة الرشيدة ؟ ان العمل ضمن معايير ومبادئ الادارة الرشيدة في المصارف والمؤسسات يعني ضمنا زيادة قدرتها في حوكمة مختلف انشطتها المالية والتجارية ، وضمن اطار المصارف عينة البحث اظهرت نتائج الاستبانة ان تلك المصارف تعمل على جعل مختلف انشطتها متوافقا مع مبادئ الادارة الرشيدة لذلك جاءت نسبة الاجابات بنعم 96% .

س8/ هل يتم نشر ثقافة الحوكمة بالمصرف وتشجيع العاملين والادارة التنفيذية على تطبيق ممارسات الحوكمة ؟ على الرغم من ان نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين في القطاع المصرفي يعد من الاولويات المهمة في انجاز وتطبيق معاييرها الا ان نتائج اجابات عينة المصارف اظهرت ان عملية نشر ثقافة الحوكمة للعاملين لم تحظ بالاهتمام المناسب مما جعل نسبة الاجابة بنعم 80% .

س9/ هل يتم تبني استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر لضمان عدم تعرض المصرف لمخاطر كبيرة ؟ ان تحديد معالم ومعايير مثل هكذا استراتيجية يعد من الخطوات المهمة لتقليل فرص تعرض أنشطة المصرف للمخاطر المختلفة ، لذلك فقد اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث انها تعمل على توفير مثل هذه الاستراتيجيات مما جعل نسبة الاجابة بنعم 96% .

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث الذي تضمن اسئلة متنوعة متعلقة بمهام ومسؤولية جميع اللجان المشكلة سواء من قبل مجلس الادارة ام الادارة التنفيذية في المصارف عينة البحث فكانت الاجابات كالآتي:
أ- لجنة التدقيق :

س1/ هل يتم التأكد من كفاءة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ومناقشة تقاريرهما ؟ لأهمية التدقيق الداخلي والخارجي في انجاز مختلف الانشطة المالية والتجارية للمصارف ومساعدتها على تحقيق اهدافها وتثبيت قيم ومبادئ الحوكمة ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف عينة البحث تعمل على ذلك مما جعل نسبة الاجابة بنعم هي 94% .

س2/ هل تتم متابعة التقارير المالية ؟ تعد التقارير المالية بوصلة عمل المصارف ومن خلالها تتحدد فرص النجاح او الفشل فضلا عن ان هذه التقارير تحدد قرارات المودعين والمقرضين ، عن ذلك اظهرت اجابات المصارف عينة البحث انها تعمل على متابعة التقارير المالية من اجل تحسين الاداء وامكانية تحقيق الاهداف فقد بلغت نسبة الاجابة بنعم 98% .

س3/ هل يتم التأكد من تنفيذ المعايير الدولية لمكافحة غسيل الاموال ولمختلف أنشطة المصرف ؟ واحد من اهم المسارات التي تضمن نجاح عمل المصارف وتزيد من قدرتها على تحقيق اهدافها المالية والتجارية هو تطبيقها للمعايير الدولية لمكافحة غسيل الاموال ، لذلك اظهرت الاجابات ان المصارف عينة البحث تعمل على تطبيق تلك المعايير الدولية للحد من عمليات غسيل الاموال بنسبة 100% .

س4/ هل يتم التأكد على التزام المصرف بالإفصاح على وفق المعايير الدولية للإبلاغ المالي ؟ ان من اسس ممارسات الشفافية والنزاهة بعمل المؤسسات المالية والمصرفية يظهر من خلال مستوى الافصاح المتوافق مع المعايير الدولية للإبلاغ المالي ولمختلف الانشطة المالية والتجارية لان ذلك سيزيد من فرص حوكمة تلك المؤسسات لذلك اظهرت النتائج ان المصارف عينة البحث تسعى وتعمل على الالتزام بالإفصاح وعلى وفق المعايير الدولية للإبلاغ المالي مما جعل نسبة الاجابة بنعم 94% .

س5/ هل يتضمن التقرير السنوي للمصرف معلومات عن كفاءة انظمة الضبط والرقابة الداخلية ؟ كون التقرير السنوي للمصرف هو الدليل والمرآة التي تظهر طبيعة عمله مما يجعله ذو اهمية في اتخاذ القرارات لجميع الاطراف سواء للإدارات والعاملين فيه ام للمودعين والمقرضين ، عن ذلك اظهرت الاجابات عينة المصارف ان هناك حاجة للتأكيد على تضمين التقارير السنوية لكل ما يتعلق بكفاءة انظمة الضبط الداخلي اذ بلغت نسبة الاجابة بنعم 88% .

س6/ هل يتوافر مكتب لمكافحة غسيل الاموال وتمويل الارهاب في المصرف ؟ ان توافر مثل هذه المكاتب يعني ضمنا زيادة الرقابة على أنشطة المصرف وزيادة قدرتها على حوكمة انشطتها المالية والتجارية وجعلها ضمن المسار الصحيح، لذلك فان نتائج الاستبانة اظهرت ان المصارف عينة البحث تعمل على توفير مثل هذه المكاتب مما جعل نسبة الاجابة بنعم 94% .

س7/ هل ان توفير المدقق الداخلي يزيد فاعلية الانظمة والرقابة الداخلية ؟ ان زيادة وتفعيل الرقابة ولا سيما الداخلية منها تعد من الضمانات التي تعمل على تأمين المسار الصحيح لعمل المصارف والمتوافق مع معايير الحوكمة ، لذلك جاءت نتائج الاستبانة لعينة المصارف مدار البحث لتؤكد اهمية وضرورة توافر المدقق الداخلي مما جعل نسبة الاجابة بنعم 100% .

س8/ هل هناك توافق ومواءمة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ؟ تأتي اهمية خلق وإيجاد التوافق والمواءمة بين اطراف التدقيق الداخلي والخارجي كونهما من اهم الادوات التي تساعد المصارف على تحقيق اهدافها المالية والتجارية وتأمين متطلبات معايير الحوكمة ، لذلك جاءت نتائج الاستبانة لعينة المصارف انها تعمل على ايجاد وتأمين مثل هذا التوافق بين اطراف التدقيق مما جعل نسبة الإجابة بنعم 96% .

س9/ هل تتوافر الاجراءات التي تمكن الموظف من الإبلاغ وبشكل سري عن الاخطاء التي قد ترد في التقارير المالية ؟ ان تأمين وسائل تقديم البلاغات المتعلقة بالأخطاء او الانحرافات او الشواغل التي تعوق مسار العمل وتقلل من فرص تحقيق الاهداف المحددة من قبل الادارة العليا للمصرف وكذلك تقلل من فرص تطبيق معايير الحوكمة ، تعد من ضروريات النجاح وتمكين المصارف من

التطور في العمل المصرفي من خلال تحقيق افضل النتائج ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان بعض المصارف عينة البحث بحاجة التي تأمين مثل هذه الوسائل والاجراءات كون نسبة الاجابة بنعم كانت 80% .

ب- لجنة ادارة المخاطر:

س1/ هل تتم مراجعة استراتيجية ادارة المخاطر لدى المصرف ؟ ان تحديد ووضع استراتيجية محددة لمعالجة المخاطر المتنوعة يعد من الخطوات الاستباقية المهمة للحد من حصول اي خلل او انحراف في مسار تحقيق الاهداف لذلك فان مراجعة هذه الاستراتيجية لابد ان تكون من بين اولويات عمل المصرف ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف عينة البحث تعمل على مراجعة استراتيجيتها في ادارة المخاطر مما جعل نسبة الاجابات بنعم 98% .

س2/ هل تتم مراجعة السياسة الائتمانية للمصرف ؟ كون السياسة الائتمانية تمثل مجموعة الاجراءات التي تسعى الى جعل الزيادة في حجم الائتمان المصرفي متناسقة مع التطورات الحاصلة في النشاط الاقتصادي لذلك فان تحديد مثل هذه الاستراتيجية واجراء عمليات مراجعتها تعد من اولويات العمل المصرفي ، وقد اظهرت نتيجة الاستبانة ان المصارف مدار البحث تعمل وتوسع الى مراجعة مثل هذه السياسة بحيث جاءت نسبة الاجابة بنعم 92% .

س3/ هل هناك التزام من قبل المصرف بالتعليمات المعنية بإدارة المخاطر؟ ان ابعاد فرص حدوث المخاطر بأنواعها المختلفة عن أنشطة المصرف المالية والتجارية تعد من مؤشرات نجاح العمل المصرفي لذلك اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث انها تعمل وبفاعلية على وفق انظمة وتعليمات ادارة المخاطر مما جعل نسبة الاجابة بنعم 98% .

س4/ هل هناك تحديد للسقف الائتماني بما لا يتعارض مع التعليمات ؟ ان تحديد السقف الائتماني للمصرف يأتي متوافقا مع الاهداف المالية التي يسعى المصرف الى تحقيقها ، وقد تعلق الامر بالمصارف عينة البحث فقد اظهرت النتائج ان هناك التزاما تاما من تلك المصارف في تحديد السقف الائتماني مما جعل نسبة الاجابة بنعم 100% .

س5/ هل تتم مراقبة قدرة المصرف على تجاوز مخاطر السيولة ؟ لان هذا النوع من المخاطر مرتبط بعدم قدرة المصرف عن توفير التمويل اللازم لزيادة الاصول وبمختلف انواعها او سداد الالتزامات قصيرة الاجل عند استحقاقاتها ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف عينة البحث بحاجة الى تكثيف جهودها من اجل تعزيز قدرتها في تجاوز مخاطر السيولة بعد ان جاءت نسبة الاجابة بنعم 88% .

س6/ هل هناك توجه للتخلي عن الأنشطة التي تسبب المخاطر للمصرف ؟ ان عملية تصنيف الأنشطة المالية والتجارية من قبل المصرف حسب درجة الخطورة والابتعاد عن تلك التي تؤدي الى زيادة المخاطر تعد من الاجراءات التي تزيد من فرص النجاح وتحقيق الاهداف المرغوبة من العمل المصرفي ، لذلك فقد جاءت نتائج الاستبانة لتؤكد ان المصارف مدار البحث تعمل للتخلي والابتعاد عن الأنشطة التي تزيد من نسب المخاطر وقد ظهر ذلك من خلال نسبة الاجابة بنعم اذ بلغت 96% .

س7/ هل يتم العمل على مراقبة المخاطر الائتمانية ؟ تعد المخاطر الائتمانية المتمثلة بعدم التزام المقترضين بتسديد ما بذمتهم من قروض وفوائد من بين المخاطر التي تعترض سبيل وعمل المصارف الامر الذي يفرض عليها توفير اجراءات الرقابة للحد من ظهور هذا النوع من المخاطر ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان هناك عملا متوافقا من اجل الابتعاد عن المخاطر الائتمانية من قبل المصارف عينة البحث بعد ان جاءت نسبة الاجابة بنعم 98% .

س8/ هل يتم العمل على مراقبة المخاطر التشغيلية ؟ ان هذا النوع من المخاطر يكون مصدره الاخطاء البشرية او المهنية او الناجمة عن التقنية او الانظمة المستخدمة او القصور في اي منها ، الامر الذي يتطلب تبني برامج مراقبة لهذا النوع من المخاطر من اجل الحد منها او تقليل اثارها السلبية ، وقد تعلق الامر بالمصارف عينة البحث اظهرت النتائج انها تعمل على تأمين وسائل المراقبة لهذا النوع من المخاطر اذ حققت نسبة الاجابة بنعم 96% .

س9/ هل تتم مراقبة مخاطر السوق ومدى الالتزام بتعليمات الرقابة المصرفية ؟ لأن هذه المخاطر مقترنة بالتغيرات الحاصلة في السوق والمتمثلة بتغيرات اسعار الفائدة واسعار الصرف واسعار السلع ، الامر الذي يفرض على المصارف مراقبة مثل هذه التغيرات واتخاذ التدابير اللازمة للحد من اثارها السلبية و الالتزام بتعليمات الرقابة المصرفية ، عن ذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف مدار البحث تعمل على مراقبة مثل هذه المخاطر مما جعل نسبة الاجابة بنعم 94% .

س10/ هل هناك تقييم لأداء المحفظة الاستثمارية من حيث العائد والمخاطرة ؟ تعد المحفظة الاستثمارية من اهم الادوات التي تستخدمها المصارف والاسواق المالية وتضمينها مختلف الموجودات المالية ذات السيولة المختلفة والقيام بعملية توزيع هذه الموجودات على الاستثمارات المتنوعة على ان يؤخذ بالحسبان مقدار العائد المتوقع فضلا عن المخاطر المحتملة ، ضمن هذا الاطار بينت المصارف عينة البحث من خلال الاستبانة ان بعضا منها بحاجة الى اعادة تقييم اداء المحفظة الاستثمارية وما يرتبط بها من حيث العائد والمخاطر مما جعل نسبة الاجابة بنعم 80% .

ت- لجنة الترشيع والمكافآت :

س1/ هل يجري العمل على تحديد الاشخاص المؤهلين للعمل في الادارة التنفيذية ولمختلف الاقسام ؟ ان عملية توزيع وتكليف الاشخاص بالمهام والواجبات الوظيفية ضمن الادارة التنفيذية لابد ان تكون مقترنة بالمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لتحقيق افضل

انجاز ممكن، الا ان نتائج الاستبانة للمصارف مدار البحث بينت ان هناك حاجة لإعادة النظر بتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين والتي لابد ان تكون قائمة على اساس الكفاءة والعلمية بعد ان بلغت نسبة الاجابة بنعم 64% .

س2/ هل يتم اعداد خطة عمل للمكافآت متوافقة مع ممارسات الحوكمة ؟ احد انظمة وطرائق تحفيز الكوادر البشرية من العاملين لتقديم افضل ما لديهم هو تحديد برنامج خاص بالمكافآت والحوافز التي ينبغي ان توزع على اساس معينة منها المسؤولية والكفاءة وسرعة الانجاز للإجراءات الادارية والمالية ، ضمن هذا الاطار وقد تعلق الامر بالمصارف عينة البحث فقد اظهرت النتائج ان نسبة الاجابة بنعم هي 100%.

س3/ هل عند منح المكافآت يتم الاخذ بنوع العمل ودرجة المخاطرة وحجم الارباح المتحققة من الانشطة المصرفية ؟ ان توزيع المكافآت بين العاملين لابد ان يأخذ بالحسبان نوع العمل ودرجة المخاطرة فضلا عن الارباح المتحققة لان مثل ذلك يكون من بين المؤشرات الدالة على عدالة التعامل والتوزيع للمكافآت بين مختلف العاملين ، الا ان نتائج الاستبانة اظهرت ابتعاد المصارف عينة البحث عن تبني مثل هذه المحددات عند توزيع المكافآت مما جعل نسبة الاجابة بنعم 44% .

س4/ هل تتوافر لدى المصارف سياسة الاحلال لتأمين استمرارية العمل في وظائف الادارة التنفيذية ؟ تعد عملية توفير البدائل بين العاملين في الادارة التنفيذية من اساس نجاح العمل واستمراره ، لكن كون العمل المصرفي للمصارف الاهلية في البصرة مازال دون مستوى الطموح سواء من حيث التعاملات المصرفية ام من حيث عدد المعاملين مما اثر سلبا في امكانية توفير سياسة الاحلال بين العاملين بالشكل الذي لا يؤثر على مختلف العمليات الادارية داخل المصرف وهذا ما انعكس على نتيجة الاستبانة للمصارف مدار البحث اذ كانت نسبة الاجابة بنعم 74% .

س5/ هل يتم تقييم اداء الموارد البشرية في المصرف ؟ من اجل الاستمرار بالعمل وتحقيق افضل النتائج على صعيد الموارد البشرية لابد من اجراء عملية اعادة تقييم للعاملين فضلا عن اعداد البرامج التطويرية لرفع قدرة جميع العاملين في الادارة التنفيذية ، ضمن هذا الاطار تبين ان بعض المصارف مدار البحث بحاجة الى اجراء عملية التقييم لأداء الموارد البشرية لديها بعد ان اظهرت نتائج الاستبانة ان نسبة الاجابة بنعم 78% .

ث- لجنة الحوكمة .

س1/ هل يتم اعداد لتقرير الحوكمة وتضمينه في التقرير السنوي للمصرف ؟ ان اهمية تقرير الحوكمة وامكانية تضمينه في التقرير السنوي تعد من بين الاولويات المطلوب العمل بها لان ذلك يسهم بشكل مباشر في ابعاد عمل المصرف عن الانحراف وتقليل هامش الخطأ وفي الوقت ذاته يعزز من فرص العمل بشفافية ونزاهة ومن ثم امكانية تحقيق اهداف المصرف في الانشطة المالية والتجارية الا ان نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث اظهرت ان بعض هذه المصارف ما زالت بحاجة الى العمل على اعداد تقرير للحوكمة وتضمينه في تقريرها السنوي وما يؤكد ذلك ان نسبة الاجابة بنعم كانت 86% .

س2/ هل يتم التأكد من تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل المصرف في مختلف الانشطة والممارسات ؟ ان تطبيق معايير الحوكمة وجعلها ضمن الانشطة المختلفة لعمل المصرف تزيد من فرصها في تحقيق اهدافها المالية والتجارية مما سينعكس على توسع نشاطها وهو ما يعزز من دورها في الحياة الاقتصادية ، الا ان ما ظهر من خلال الاستبانة للمصارف عينة البحث انها بحاجة الى زيادة الاهتمام بعملية تضمين مبادئ الحوكمة في مختلف الانشطة بعد ان حصلت نسبة الاجابة بنعم على 80% .

ج- لجنة الائتمان .

س1/ هل تتم متابعة الاكتشاف الائتماني بالتعاون مع السجل الائتماني وشؤون الزبائن؟ يعد الاكتشاف الائتماني من بين اهم المخاطر التي تواجه العمل المصرفي فهو يشير الى عدم قدرة المقترضين على تسديد ما بذمتهم من (اقساط + فوائد) لذلك تقوم المصارف بوضع حدود ائتمانية على وفق قدرات المقترضين ، عن ذلك اظهرت نتيجة الاستبانة ان المصارف مدار البحث تسعى وتعمل على متابعة كل ما يتعلق بالجانب الائتماني مما جعل نسبة الاجابة بنعم تصل الى 92% .

س2/ هل تتم متابعة عملية تسديد القروض والتكؤ ان يحصل ؟ ان متابعة عملية تسديد القروض وحث المقترضين على ذلك يسهم في استمرار العملية الائتمانية للمصارف وهو ما يعني استمرار اداء دورها في تحريك النشاط الاقتصادي ومن ثم تحقيق اهدافها المالية والتجارية ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف عينة البحث تعمل على متابعة عملية تسديد القروض والحد من حصول حالات التلكؤ مما جعل نسبة الاجابة بنعم 92% .

س3/ هل هناك سعي الى تقليل الاجراءات الادارية لعملية منح القروض ؟ تؤدي الاجراءات الادارية لعملية منح القروض دورا مهما في تحريك أو إيقاف العمل الائتماني للمصارف فكما كانت تلك الاجراءات بسيطة ولا تحتوي على تعقيدات كان ذلك حافزا لجذب المقترضين والعكس صحيح اذا ما كانت تلك الاجراءات معقدة ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف عينة البحث مازالت بحاجة الى تبني اجراءات ادارية اقل تعقيدا من تلك التي تعمل بها حتى تتمكن من زيادة الاقبال على طلب القروض وما يعكس ذلك ان نسبة الاجابة بنعم حصلت على 68% .

ح- لجنة الاستثمار :

س1/ هل تتم تجزئة المحفظة الاستثمارية الى ادوات حقوق ملكية وادوات الدين والتي تتضمن حوالات الخزينة والسندات الحكومية والموجودات من الادوات الاجنبية ؟ ان عملية تجزئة المحفظة الاستثمارية تعني ضمنا تنويع استثماراتها مما سيزيد من فرص تحقيق افضل عائد من تلك الاستثمارات وتقليل نسبة المخاطرة التي قد تتعرض لها، الا ان نتائج الاستبانة اظهرت ان بعضا من المصارف عينة البحث بحاجة الى تنويع استثماراتها في المحفظة كي تتمكن من زيادة العائد المتوقع وفي الوقت ذاته تقليل المخاطر المحتملة وما يؤكد ذلك ان نسبة الاجابة بنعم كانت 70%.

س2/ هل يتم تقديم المقترحات الخاصة بعمليات بيع وشراء مكونات المحفظة الاستثمارية ؟ ان قبول المقترحات والآراء حول قرارات البيع والشراء لمكونات المحفظة الاستثمارية يمكن ادارة المحفظة من اتخاذ افضل القرارات لزيادة العائد المتوقع وابعاد المخاطر المحتملة، عن ذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان بعض المصارف مدار البحث لابد تتبنى اجراءات الحوار والتشاور ودراسة المقترحات ولا سيما المتعلقة منها بعمليات بيع وشراء مكونات المحفظة الاستثمارية بعد ان حققت نسبة الاجابة بنعم 76%.

خ- لجنة تقنية الاتصالات والمعلومات .

س1/ هل يتم تطوير استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من اجل رفع مستوى الجانب الامني لتلك المعلومات والاتصالات ؟ التقدم الحاصل في مجال تقنية المعلومات والاتصالات اسهم بشكل كبير في تطوير العمل المصرفي ولمختلف انشطته ولا سيما في مجال تقليل الاجراءات الادارية وزيادة المحافظة على سرية المعلومات والاتصالات ، لذلك اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث انها تعمل على تطوير استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من اجل تعزيز قدراتها الامنية والحد من حصول قرصنة او سرقة لتلك المعلومات والاتصالات مما جعل نسبة الاجابة بنعم تصل الى 92%.

س2/ هل يتم العمل على كفاءة البنية التحتية وانظمة المعلومات والاتصالات والشبكات الالكترونية والبرمجيات المستخدمة من قبل المصرف ؟ ان نجاح وتفعيل نظم الاتصال والمعلومات وجعلها بكفاءة عالية لإنجاز مختلف العمليات المصرفية سواء المالية ام التجارية يتطلب توفير بنية تحتية متطورة ومتوافقة مع التقدم الحاصل في التعاملات المصرفية ، عند الاستفسار عن ذلك اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث ان بعضا منها مازال بحاجة الى زيادة الاهتمام بهذا الجانب مما جعل نسبة الاجابة بنعم تحصل على 90%.

س3/ هل يتم العمل على توفير اجراءات الاحتفاظ بنسخ احتياطية عن المعلومات الحديثة لعمليات المصرف وذلك لمواجهة الكوارث وفقدان قاعدة البيانات ؟ ان التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات الحديثة يكون معرضا لعمليات القرصنة والتلف مما يتطلب توفير اجهزة الحماية وكذلك العمل على الاحتفاظ بنسخ احتياطية للتعاملات المصرفية ، ضمن هذا الاطار اظهرت نتائج الاستبانة للمصارف مدار البحث انها تتخذ التدابير والاجراءات اللازمة كافة من اجل المحافظة على جميع المعلومات وذلك من خلال الاحتفاظ بنسخ احتياطية عن التعاملات كافة وما يؤكد ذلك ان نسبة الاجابة بنعم كانت 100% .

س4/ هل يتم توفير المعلومات المصرفية الكترونيا ولا سيما ما يرتبط منها بخدمة الزبائن ؟ ان توفير المعلومات المصرفية امام الزبائن الكترونيا يزيد من سرعة انجاز التعاملات ويقلل من الوقت اللازم لإنجاز مختلف التعاملات المتعلقة بالأنشطة المالية والتجارية ، لذلك جاءت نتائج الاستبانة للمصارف عينة البحث انها تسعى للعمل على توفير مختلف المعلومات الكترونيا وبالتحديد ما يرتبط منها بخدمة الزبائن مما جعل نسبة الاجابة بنعم تصل الى 92%.

س5/ هل يتم توفير الحماية اللازمة لشبكة الاتصالات والمعلومات والموقع الالكتروني للمصرف ؟ حتى تتمكن منظومة الاتصالات والمعلومات فضلا عن الموقع الالكتروني للمصرف من العمل دون تلوؤ لابد من توفير انظمة الحماية ضد عمليات القرصنة الالكترونية او عمليات الاتلاف للمعلومات ، عن ذلك اظهرت نتائج الاستبانة ان المصارف مدار البحث تعمل على توفير الحماية اللازمة لشبكة الاتصالات والمعلومات فضلا عن حماية الموقع الالكتروني من اجل تامين التعاملات المصرفية وهو ما جعل نسبة الاجابة بنعم تحصل 98%.

مما تقدم ومن خلال ما اظهرته نتائج الاستبانة ان المصارف عينة البحث اذا ما ارادت تفعيل ممارسات الحوكمة وجعلها مسارا لعملها وذلك على وفق مبادئ ومعايير الدليل الذي اصدره البنك المركزي والمعني بحوكمة المؤسسات المصرفية لابد ان تقوم بتكثيف جهودها والعمل باتجاهات محددة بعد ان كشفت بعض الاسئلة وجود عمل غير متوافق مع الخطوات المطلوب اتخاذها لتحقيق حوكمة عملها المصرفي .

5- الاستنتاجات

- 1- ان واقع عملية تطبيق الحوكمة ضمن اطار المصارف عينة البحث مازالت بحاجة الى عملية متابعة وتنشيط من قبل مجالس الادارة من جانب ومن قبل البنك المركزي فضلا عن الجهات الرقابية ذات العلاقة من جانب اخر .
- 2- هناك حاجة لعمل بعض المصارف على نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين فيها مما يؤدي الى عدم الارتقاء بالأداء الوظيفي بصورة متوافقة مع الحوكمة المصرفية .

- 3- غياب الاهتمام بتشكيل لجان الحوكمة من قبل بعض المصارف ضمن العينة فضلا عن عدم قيام بعضها الاخر من نشر دليل حوكمة عملها المصرفي على موقعها الالكتروني.
- 4- هناك حاجة الى تعزيز التعاون والتواصل بين بعض مصارف عينة البحث مع الشركات والمكاتب الاستشارية من اجل الوصول لأفضل ممارسات الحوكمة.
- 5- ان عددا من المصارف بحاجة الى تبني اجراءات السرية التي تمكن الموظفين من الابلاغ عن الاخطاء التي قد تحصل أثناء العمل .
- 6- هناك حاجة كبيرة للإدارات العليا للمصارف عينة البحث بإعادة النظر بطرائق تعاملها مع كوادرها البشرية ولاسيما ما يتعلق في توزيع المسؤوليات والمهام التي ينبغي ان تكون على اساس الخبرة العلمية والوظيفية ، عن اعادة النظر في عملية منح المكافآت التي يفترض ان تقوم على اساس حجم الارباح ونوع العمل ودرجة المخاطرة اذا ما علمنا ان تلك المصارف تعمل على توفير خطة عمل خاصة بالمكافآت الا انه ومن خلال الاستبانة يكون الخلل في تنفيذ هذه الخطة.
- 7- تعمل بعض المصارف عينة البحث على فرض اجراءات ادارية معقدة ضمن اطار منح القروض مما يسبب تلكؤا في نشاطها الائتماني .
- 8- التعامل مع المحفظة الاستثمارية لبعض المصارف عينة البحث غير متوافق مع متطلبات العمل المصرفي الناجح اذ مازالت ادارتها لا تأخذ بتتويج موجودات تلك المحفظة ، فضلا عن عدم اهتمامها والاخذ بالمقترحات الخاصة بعمليات بيع وشراء مكونات المحفظة .
- 9- اخيرا لابد من الاشارة الى انه ومن خلال استمارات الاستبانة ان المصارف عينة البحث تمكنت من تحقيق التوافق الكامل فيما بينها بالإجابة عن عدد من الأسئلة مما جعل نسبة الاجابة هي 100% التي جاءت بمواضيع مختلفة منها ما يرتبط باعتماد وسائل الرقابة الداخلية والتأكد على دور المدقق الداخلي في زيادة فاعلية الانظمة والرقابة الداخلية ، فضلا عن التأكيد على تنفيذ المعايير الدولية لمكافحة غسيل الاموال وكذلك تحديد السقف الائتماني بما لا يتعارض مع التعليمات ومن ثم العمل على توفير اجراءات الاحتفاظ بنسخ احتياطية للعمليات المصرفية من اجل مواجهة الكوارث وفقدان قاعدة البيانات.

6- التوصيات

- 1- العمل على تفعيل اجراءات حوكمة المؤسسات المصرفية بالتزامن مع توسيع وزيادة التوعية والتثقيف من قبل مختلف الحلقات الادارية العاملة في تلك المؤسسات فضلا عن الجهات ذات العلاقة من اجل تحقيق افضل الممارسات للحوكمة .
- 2- التوسع في عمليات المراقبة من قبل البنك المركزي والهيئات المعنية بالجانب الرقابي (ديوان الرقابة المالية ، هيئة النزاهة) وتفعيل اجراءات ومعايير حوكمة العمل المصرفي من اجل تحسين اداء ذلك العمل .
- 3- توجيه البنك المركزي المصارف كافة التي لم تعمل على تشكيل لجان الحوكمة ضمن هيكلها الادارية او التي لم تقم بنشر دليل ومؤشرات حوكمة عملها المصرفي ضمن تقاريرها المالية وعلى مواقعها الالكترونية على تبني مثل هذه الخطوات لأهميتها في تحسين وتطوير اداء عملها المصرفي .
- 4- اصدار التوجيهات من البنك المركزي حول زيادة مساحة التعاون والتواصل ما بين المصارف من جانب والشركات والمكاتب الاستشارية من جانب اخر ، لأن مثل هذا التعاون سيزيد من فرص النجاح وامكانية تحقيق الاهداف المالية والتجارية للمصارف .
- 5- العمل على تبني قرارات ملزمة التنفيذ من قبل المصارف بخصوص ضمان سرية المعلومات التي تقدم من قبل العاملين والمتعلقة بالأخطاء التي قد تحصل في العمل الاداري والمالي والتجاري للمصارف .
- 6- توجيه مجالس الادارات والادارات التنفيذية من اجل تطبيق اجراءات العمل الوظيفي ضمن اطار توزيع المسؤوليات فضلا عن منح المكافآت على ان يؤخذ بنظر الاعتبار عند منحها حجم الارباح ونوع العمل ودرجة المخاطرة .
- 7- العمل على توسيع النشاط الائتماني للمصارف بعد ان يتم اصدار التعليمات الخاصة بتقليل الاجراءات الادارية بعملية منح القروض والتسهيلات المصرفية

المصادر

References

- 1- Breish, Abdul Qader (2006). Rules for applying governance principles in the banking system with reference to the case of Algeria, Economic Reform Journal, No. 10, Algeria.
- 2- Central Bank of Iraq (2018). Corporate Governance Guide for Banks, Baghdad.
- 3- Khantoush, Hanan (2012). The role of banking governance in reducing risks and achieving effective performance for commercial banks, Master's thesis, Oum El Bouaghi University, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Facilitation Sciences, Algeria.
- 4- Suleiman, Muhammad Mustafa (2008). Corporate Governance and the Role of Board Members and Executive Directors, Alexandria, Dar Al-Gamea Publications.

- 5- Talib, Alaa Farhan. Al-Mashhadani, Iman Shihan (2011). Corporate Governance and Strategic Financial Management of Banks, Jordan, Amman, Safaa Publishing and Distribution House
- 6- Abboud, Salem Muhammad. Yaqoub, Fayhaa Abdullah (2013). Institutional Control, Baghdad, Dar Al-Doctor's Publications for Science.
- 7- Ayari, Amal. Khawalid, Abu Bakr (2012). Applying governance in banking institutions, research presented to the National Forum on Financial Corporate Governance to Reduce Financial and Administrative Corruption, Algeria, Mohamed Kheidar University.
- 8- Qaday, Abdel Majeed (2011). The possibility of applying the principles of the Organization for Economic Cooperation and Development regarding corporate governance in Arab countries, information available on the Internet www.kamtakji.com
- 9- Armour, J. et al., (2016). Bank Governance. ECGI Working Paper Series in Law.
- 10- Basel Committee on Banking Supervision (2015). Guidelines Corporate governance principles for banks.
- 11- Basel Committee on Banking Supervision (2010). Principles for enhancing corporate governance.
- 12- Bourhrous, A. Fazil, S. Maddah , M,& O'driscoll, D.(2021). Reform Within The System: Governance In Iraq And Lebanon .SIPRI Policy .
- 13- Hopt, K. (2021). Corporate Governance of Banks and Financial Institutions: Economic Theory, Supervisory Practice, Evidence and Policy. European Business Organization Law Review.
- 14- Maher, M. & Andersson, T. (1999). Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth. Organization for Economic co-operation and development.
- 15- OECD (2005), Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2004: Encouraging the Contribution of Business to the Environment, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/mne-2004-en>.