

الدور الرقابي لمجلس الادارة وانعكاسه على الاداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية

أ.م.و. حمزة فائق (الزبيري) (الباحثه: أنعام ضرار جاسم)
المعهد العالي للدراسات الحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المستخلص

سعى هذا البحث الى توضيح الدور الرقابي لمجلس الإدارة و انعكاسه على الاداء المصرفي بأعماده على اليات الحوكمة الداخلية والخارجية و أظهر أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة التي من ضمنها توافر إطار فعال للحوكمة ومسؤوليات مجلس الإدارة ، اذ لوحظ أن ضعف كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وأنخفاض مستوى الإفصاح والشفافية سبب أزمات مالية وانهيارات في العديد من المصارف مما أكد حاجة المصارف الى قواعد تتمكن من خلالها رفع مستوى الاداء المصرفي ومواجهة البيئة المتغيرة مما يؤثر في الاداء المصرفي لذلك كانت قواعد الحوكمة هي التي تضمن هذا المسار للمصارف لانها عبارة عن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية التي من خلالها يتمكن مجلس ادارة المصرف من توجيه وارشاد العاملين في المصرف ومن ممارسة دوره الرقابي والأشرافي على الإدارات التنفيذية وبالتالي يظهر هذا الدور على الاداء المصرفي ايجابياً ومن هنا انبثقت مشكلة البحث بأنه هل يوجد تأثير للدور الرقابي لمجلس ادارة المصرف على الاداء المصرفي ، وكانت من ابرز التوصيات نوصي مجلس الادارة بتصميم أنظمة الرقابة الداخلية وتطبيقها ومواكبتها للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للتمكن من اداء وظيفتها بكفاءة مماينعكس ايجابياً على اداء المصرف ، ومن ابرز الاستنتاجات لقيام مجلس ادارة المصرف بتصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية دور فعال في تحسين اداء المصرف و الحال نفسه بالنسبة لأنظمة الرقابة الخارجية .

Abstract

The main goal that this thesis aims to identify is the importance of the monitoring role of the Board of Directors and the reflection of this on the banking performance and the dependence on the internal/external governance

mechanism which include the availability of an effective frame work for both governance and board of director's responsibilities.

This idea has been catch through that it has been notice in the last decade at least that the lack of the internal monitoring efficiency and the drop of the transparency level that mainly cause in a financial crisis , Collapses in many banks and that assure the need of the banking system to be able to use effective tools/mechanisms to level up the Banking performance level and to adapt and face the changes that took place in the environment that effect this performance

According to what have mentioned above we can say that considering the governance as a rule is the only guarantee that can keep the bank system on the right track through that its (governance rules) are a group of legal/administrative procedures that enable the board of directors to bush the bank employee to play their monitoring/supervisory role on the executive directors and that lead to a positive banking performance ,from this point exactly the problem that this thesis want to solve came into mind through asking if there is an effect of the monitoring role of the board of directors on the banking performance ?

Designing and effective internal monitoring systems by the board of directors has a great benefit in improving banking performance through that this board play more monitoring role in the banking systems, The board of directors should design a modern updated internal monitoring systems that can adapt to the changes in the banking environment in a way that flow with the rules and improve the banking performance

مقدمة

شهدت المصارف أزمات مالية وانهيار سببه ضعف كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وأنخفاض مستوى الإفصاح والشفافية وهذه الأسباب أكدت حاجة المصارف الى قواعد وادلة تتمكن من خلالها رفع كفاءة الاداء المصرفي ومواجهة البيئة المتغيرة بكل ما تحمله من متغيرات جديدة تؤثر على الاداء المصرفي ولهذا فإن أدلة وقواعد الادارة الرشيدة هي التي تضمن هذا المسار فالحوكمة تتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية ومن الاليات الداخلية للحوكمة هو مجلس الادارة و من وظائفه الرئيسية في المصارف هو تصميم ووضع أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية والإشراف عليها وسعيها لوضع نظام حوكمة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة و مراجعة فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية وأن المجلس بدوره الاشرافي والرقابي في المصارف يضع السياسات المصرفية ويتابع تنفيذها، وهذا من متطلبات مبادئ الحوكمة ومعايير لجنة بازل و لها اثر ايجابي في أداء المصارف ، وأن قيام المجلس بتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية يجعله المسؤول الأول عن نجاح اداء المصرف في المصارف وهذا التطبيق يوضح الدور الرقابي للمجلس في تحسين أداء ، والحوكمة المصرفية تسعى إلى استقلالية أنظمة الرقابة الداخلية ، وتوسيع دورها الرقابي على

العمليات فهي من آليات الحوكمة وأن تفعيل إطار الحوكمة بالمصارف هي من عمل الادارات العليا لذا فإن الدور الرقابي للمجلس له الاثر الواضح في ترشيد مسار العمل المصرفي و تحسين الاداء ، وأن تفعيل مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين الاداء المصرفي من خلال تفعيله لدور المجلس والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي و تطوير أداء الإدارة مما يظهر إيجابياً على القرارات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة وبالتالي تحسين أداء المصارف وتنشيط الاقتصاد .

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث:-

من متطلبات مبادئ الحوكمة هو قيام مجلس ادارة المصرف بدوره الاشرافي من خلال تصميمه و تطبيقه لانظمة الرقابة الداخلية وهذا يظهر دوره الرقابي على اداء المصرف باعتبار مجلس الادارة في مجال الحوكمة هو المسؤول عن نجاح اداء المصرف لذلك فان مشكلة البحث تتحدد من خلال التساؤلات الآتية :

- 1- ماهو تأثير الدور الرقابي لمجلس ادارة المصرف في تحسين الاداء المصرفي ؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط بين الدور الرقابي لمجلس الادارة وتحسين الاداء

المصرفي ؟

ثانياً:- أهمية البحث:-

- 1- ضمان حسن ادارة المصارف بما يحافظ على مصالح جميع الاطراف .
- 2- التعرف على دور مجلس الادارة في الرقابة والاشراف وتحقيق أهداف المصرف.

ثالثاً:- اهداف البحث :-

- 1- بيان تأثير الدور الرقابي لمجلس الادارة في تحسين إلقاء المصرفي .
- 2- بيان أهمية انظمة الرقابة الداخلية الفعالة المصممة من قبل مجلس ادارة المصرف في تحسين اداء المصرف.

رابعاً:- فرضية البحث :-

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى :- يوجد دور رقابي لمجلس الادارة على المصارف العراقية .
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للدور الرقابي لمجلس الادارة على الاداء المصرفي.

خامساً:- مجتمع وعينة البحث :-

مجتمع البحث :- حيث يتكون المجتمع من الرقابيين والاداريين واعضاء مجلس الادارة في المصارف

عينة البحث :- فهي عينة ميسرة للباحثة تتألف من مصرفين :

- 1- مصرف الرافدين .
- 2- مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.
- 3- مصرف الشمال للتمويل والاستثمار .
- 4- مصرف الصناعي .

سادساً:- حدود البحث :-

١- **الحدود الزمانية :-** تتمثل الحدود الزمنية التي تراها الباحثة ملائمة لإنجاز البحث من 2010 ولغاية 2013.

٢- **الحدود المكانية :-** تتم الدراسة على مجموعة من المصارف الحكومية والاهلية في بغداد

(مصرف الرافدين – مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار- مصرف الصناعي – مصرف الشمال للتمويل والاستثمار)

سابعاً:- منهج البحث:-

الجانب النظري :- اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لتناول مشكلة البحث واثبات فرضيته من خلال الاستفادة من الكتب والرسائل والاطاريح والقوانين ذات الصلة بموضوع البحث .

الجانب العملي :- اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي في هذا الجانب باستخدام اداة الاستبانة ومجموعة من الاساليب الاحصائية .

ثامناً:- مصادر المعلومات:

- **الجانب النظري :-** اعتمدت الباحثة على الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث والدوريات الاجنبية والعربية ذات العلاقة بموضوع البحث و القوانين والتعليمات والتقارير السنوية للمصارف وشبكة الانترنت.

- **الجانب العملي :-** فقد اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات.

تاسعاً :- الأساليب الإحصائية المستخدمة :- تم اعتماد برنامج (SPSS) لحساب المؤشرات واستخدام أساليب احصائية تتناسب مع طبيعة البيانات:-

١- **الوسط الحسابي :-** هو أكثر مقاييس المتوسطات تداول وهو القيمة الناتجة من قسمة مجموع القيم على عددها وقيمتها عبارة عن كمية في البسط مقسومة على كمية في المقام ويشير إلى متوسط القيم أو معدلها .

٢- **معامل التحديد :-** يستخدم لتعريفه على مقدار مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع حيث انه كلما ارتفعت قيمته فهذا يدل على أن المتغير المستقل له قدرة تفسيرية على المتغير التابع أما النسبة المتبقية التي تمثل الفرق بين الواحد الصحيح وقيمة معامل التحديد فتفسرها عوامل أخرى.

٣- **معادلة الانحدار :-** هي معادلة رياضية للربط بين المتغيرين المستقل و التابع تستخدم للتنبؤ بقيمة أحد المتغيرين إذا عُرِفَت قيمة المتغير الآخر فإذا كانت القيمة موجبة فهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية ، وإذا كانت القيمة سالبة فهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية .

٤- اختبار t :- يستخدم لاختبار الفرضيات وللتعبير عن مدى معنوية المعلمات المقدرة فأذا كانت قيمته اقل من مستوى الدلالة المعنوي ٠.٠٥ هذا يؤكد أن t المحسوبة اكبر من t الجدولية.

٥- معامل الارتباط :- يقيس مدى الارتباط و قوة العلاقة بين المتغيرين وتكون قيمته محصورة بين (+١ ، -١)

٦- الانحراف المعياري: هو اكثر المقاييس شيوعاً و أهمية و من أفضل مقاييس التشتت وهو المقياس الذي يوضح مقدار التشتت ويمثل الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسوماً على عددها مطروحاً منه واحد وفي حال كانت قيمة المقياس أقل من واحد فهذا يعني وجود التجانس في إجابات عينة البحث، وإذا كانت قيمته أكثر من واحد فهذا يعني وجود تشتت في إجابات عينة البحث.

دراسات سابقة

سنتطرق الى بعض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع البحث وبيان ابرز الاستنتاجات والتوصيات وبيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

١- المشهداني - ٢٠٠٩

عنوان الدراسة	اثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف - دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية إجماعة بغداد .
هدف الدراسة	اختيار العلاقة والتأثير بين الحوكمة المؤسسية ومبادئها والأداء المالي الاستراتيجي بمؤشرات
أبرز استنتاجات الدراسة	- الحوكمة المؤسسية هي نظام متكامل تفرض من خلاله المراقبة والمتابعة وإخضاع الشركات المساهمة للقوانين الرسمية من خلال ممارسة تلك الشركات لعملياتها الإدارية والمالية بأقصى درجات الإفصاح والشفافية حماية لحقوق المساهمين التي تعد من أهم المبادئ التي تتادي بها المنظمات الدولية ، باعتبار تلك الفئة هي المتضررة الأولى في حالة تعرض الشركة أو المصرف للإفلاس والانهيار .
أبرز توصيات الدراسة	- تهيئة البيئة الملائمة لتفعيل دور الحوكمة المؤسسية من خلال تفعيل دور الرقابة الداخلية والعمل بمعايير المحاسبة الدولية ، والتأكيد على استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين فضلاً عن كفاءة لجان التدقيق ، من أجل المتابعة والتفتيش لاكتشاف التجاوزات والانحرافات في العمليات المصرفية في الوقت المناسب.
أوجه التشابه	تشابه مع الدراسة الحالية في كونها تتضمن في جانبها النظري الحوكمة ومبادئها.
أوجه الاختلاف	ركزت الدراسة الحالية على دور مجلس الادارة وعلاقته بتحسين اداء المصرف وهذا ما لم تتطرق له هذه الدراسة .

2-Christopher-2012

عنوان الدراسة	المحددات الرئيسية لأعضاء مجلس الإدارة الفعالة اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة برونيل
هدف الدراسة	- وضع إطار مفاهيمي لفعالية المجلس واختباره للحصول على نظرة أعمق في مفهوم فعالية المجلس. - تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية المجلس و فهم المحددات الرئيسية للمجالس الفعالة للمديرين ودوافع هذه المحددات.
أبرز استنتاجات الدراسة	- أن تنوع الوظائف في المجلس له تأثير كبير على عمليات التشغيل والتماسك واتخاذ القرارات، وكذلك على فعالية المجلس و أن رأس المال البشري المهني للمجلس له تأثير كبير على عمليات المجلس والتماسك واتخاذ القرارات، وكذلك على فعالية المجلس. - ان وظيفة الرقابة التي يقوم بها مجلس الادارة للتأكد من أن المؤسسة لديها عمليات رقابة داخلية سليمة وأن الادارة تلتزم بها
أبرز توصيات الدراسة	- إنشاء مجالس تعمل بشكل جيد، لا يكفي بأضافة المزيد من المديرين المستقلين كما توصي به مدونات الحكم الرشيد بل على العكس من ذلك يجب على المجالس التي ترغب في تحسين أداء مهامها أن تولي مزيداً من الاهتمام لعملياتها الداخلية.
أوجه التشابه	تشابه مع الدراسة الحالية في أنها توضح مسؤولية المجلس واختصاصاته ودوره الرقابي .
أوجه الاختلاف	تختلف عن الدراسة الحالية بمتغيراتها .

المبحث الثاني: الاطار العام لمجلس الادارة اولاً:- مفهوم وتعريف الحوكمة المصرفية

مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تعددت تعاريفها ولم يتفق الباحثون والكتاب على تعريف موحد لها و ان الحاكمية Governance فكرة واصطلاحاً شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينات من قبل المنظمات الدولية (الوطني: ٢٠١٤ : ٣٨) وقد عرفت الحوكمة بعدة تعاريف كما هو مبين في الجدول (1) الاتي :

الجدول (1) تعاريف الحوكمة

ت	المصدر	التعريف
١	٢ Jonathan: 2003:	هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها لتحقيق غاياتها وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها.
٢	Akoum:20 03:42	عرفت OECD الحوكمة هي مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس ادارتها والمساهمين وغيرهم من الاطراف أصحاب المصالح وتتضمن ايضاً الهيكل الذي توضح وتحدد من خلالها اهداف الشركة والوسائل لتحقيق هذه الاهداف ومراقبة الاداء.
٣	حماد :٢٠٠٧: ١١:	هي الاجراءات المستخدمة بواسطة ممثلى أصحاب المصلحة لتوفير اشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الادارة .

الجدول من أعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات المذكورة أعلاه

ثانياً :- اليات الحوكمة المصرفية

أ- الآليات الخارجية :- تشمل أسواق الاستحواذ حيث تضبط هذه الأسواق الرقابة على المؤسسة وعلى سلوك المتعاملين الداخليين الذين يجب اما ان يحسنوا أداء المؤسسة او يتعرضوا للمخاطر ويعد السوق لأغراض السيطرة على المؤسسة (النعمي :٢٠١١:٤٨) وتتمثل مهام هذا السوق بتفعيل أداء المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات التطويرية التي تتناغم مع متطلبات الآليات الداخلية. (حميدي: ٢٠١١: 63)

ب- الآليات الداخلية :- وهي الآليات التي تتمثل بتعويضات المديرين التنفيذيين وتركز الملكية ومجلس الادارة .

١- تعويضات المديرين التنفيذيين :- هي من الآليات المهمة في الشركة لأنها تربط بين مصالح المديرين من جهة والمالكين من جهة أخرى غير(الرواتب والمكافآت والحوافز بعيدة الأمد) وهذه الآلية من اعقد آليات الحوكمة لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ القرارات المتعلقة في تحديد تعويض المدير التنفيذي لان أي خطأ سيؤثر سلبيًا على الاداء.(العززي : ٢٠١٣: ٥٤)

٢- تركيز الملكية :- يقصد بها هنا تركز الملكية من خلال المساهمين كبار الحجم عند أملاكهم نسبة ٥% من مجموع أسهم المصرف أي عدد حملة الأسهم الذين يمتلكون النسبة الإجمالية الأكبر من الأسهم المصدرة من المصرف وهذه احد آليات حوكمة الشركات الداخلية التي تهدف إلى التخفيف من أثر مشكلة الوكالة (فصل الملكية عن الإدارة) . (الشمري : ٢٠١٢: ٢١)

٣- مجلس الادارة :- هو مجموعة من الأفراد المنتخبين تكون مسؤولياتهم هي العمل وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى ويصنف هؤلاء الى ثلاث مستويات وهي (الداخليون - الخارجيون ذوي العلاقة - الخارجيون). (الزامي :٢٠١٤:٤٧)

الجدول (2) تعريف مجلس الادارة

ت	المصدر	التعريف
١	Jonathan:2003:13	المجلس المثالي هو المجلس الذي يضم أعضاء من مختلف التخصصات وربما بعضهم من ذوي المهارات في الأمور المالية أو الفنية أو التسويقية مع وجود آخرين من ذوي الخبرات الأخرى.
٢	السالم:٢٠٠٥:٤٤	هو مجموعة من الاعضاء (داخليين وخارجيين)مسؤولين قانونياً أمام الجمعية العمومية للمساهمين عن حسن الادارة فهو الجهة التي يناط بها مسؤولية الادارة والرقابة .
3	Christopher:٢٠١٢:٦٤	المجلس هو المسؤول عن اعتماد آليات الرقابة لضمان أن سلوكه وتصرفات الإدارة تتفق مع مصالح أصحابها.

الجدول من أعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المذكورة اعلاه

ولمجلس الادارة مجموعة من الوظائف الأساسية منها ما يأتي :-

- ١- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل وخطط النشاط وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وأن يضع أهداف الأداء و يتابع تنفيذها وأداء الشركة و يتولى الإشراف على الانفاق الرأسمالي.
 - ٢- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم. (OECD:2004:33)
 - ٣ - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة. (يوسف:٢٠٠٧:١٥٥)
 - ٤ - متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين.
 - ٥ - ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة من خلال مراجع مستقل وونظم رقابة ملائمة والالتزام بأحكام القانون
- ويتبين دور مجلس الادارة من خلال ثلاثة مهام رئيسية وهي :-
- ١- المراقبة :- المجلس يتصرف من خلال اللجان المنبثقة عنه ويحافظ على الصدارة في التطوير في كل من داخل المؤسسة وخارجها .
 - ٢- التقييم :- المجلس يختبر الاقتراحات التي تقدمها الادارة وقراراتها التي تتفق أو لاتتفق معهم واسداء النصائح وعرض المقترحات وتوفير مخططات بديلة .
 - ٣- التصميم :- يرسم المجلس مهمة المؤسسة ويحدد الخيارات أمام الادارة والمجالس النشطة هي التي تقوم بمهمة التصميم بالاضافة الى مهامه السابقة .(ديفدو توماس:٢٠١٤:٤٢)

ثالثاً:- تكوين مجلس الادارة**فهيكل المجلس يشكل باحدى الطرق التالية :-**

١- المجلس ذو الطبقة الواحدة :- وهو الذي يقوم على الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي بيد شخص واحد.

٢- المجلس ذو الطبقتين :- وهو هيكل ادارة منفصل اي تقسم الادوار بين رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي .(الربيعي وراضي :٢٠١٣: ١٢٠)

ويفضل التقسيم بسبب ثقل عبء العمل في القيام بالوظيفتين من ناحية، ولأنه يقلل من الخطورة الناشئة من احتمالات تركيز السلطة من ناحية أخرى

(Jonathan:2003:13)

وقد حددت المادة (٢٠) من قانون الشركات العامة (٢٢) لسنة ١٩٩٧ تشكيلة مجلس ادارة الشركة العامة بأن تتكون من مدير عام الشركة رئيساً وثمانية اعضاء تجري تسميتهم كالاتي :

اولا - اربعة اعضاء يختارهم الوزير من بين رؤساء التشكيلات في الشركة من ذوي الخبرة والاختصاص في الامور المتعلقة بنشاطها.

ثانيا - عضوان ينتخبان من منتسبي الشركة.

ثالثا - عضوان من ذوي الخبرة والاختصاص يختارهم الوزير من خارج الشركة وبمصادقة هيئة الرأي

رابعا - يكون لمجلس الادارة ثلاثة اعضاء احتياط ينتخب المنتسبون اقدمهم ويعين الوزير العضوين الاخرين.

خامسا - ينتخب المجلس في اول اجتماع له نائبا للرئيس من بين اعضائه ويحل محل الرئيس في حالة غيابه.

ومانص عليه قانون المصارف (٩٤) لسنة ٢٠٠٤ في المادة (٣/١٧) أن من الشروط الواجب توافرها بمن يشغل رئاسة او عضوية المجلس هي :

أ- أن لا يقل عمره عن ٣٠ سنة وأن يكون شخصاً لائقاً وصالحاً .

ب- يجب أن تكون لدى أغلب أعضاء مجلس الادارة خبرة مصرفية كبيرة .

كما اشترطت المادة (١٠٦ / أولاً) من قانون الشركات ٢١ لسنة ١٩٩٧ المعدل بأن يكون عضو مجلس الادارة :-

أ- متمتعاً بالأهلية القانونية.

ب- غير ممنوع من ادارة الشركات بموجب قانون او قرار صادر من جهة مختصة قانوناً.

ج- مالكا لما لا يقل عن الفي سهم، اذا كان ممثلاً للقطاع الخاص وأذا أنقضت أسهمه عن هذا الحد وجب عليه اكمال النقص خلال ثلاثين يوماً من تاريخ حصوله على عضوية مجلس الادارة والا اعتبر فاقدا لعضوية المجلس عند انتهاء المهلة المذكورة،

علماً إن مدة العضوية في المجلس هي ثلاث سنوات تبدأ من تأريخ أول اجتماع له وهي قابلة للتجديد (م ١٠٦ / ٢) من قانون الشركات الخاصة (٢١)

مسؤوليات مجلس الادارة

ويبين هذا المبدأ أطار قواعد الحوكمة على استراتيجية الشركة والرقابة الفاعلة للمجلس ومسؤولية المجلس أمام المؤسسة والمساهمين من حيث :-

أ- مجلس الادارة مسؤول عن الرقابة والاشراف على تصرفات وأعمال الادارة ومدى تطابقها مع سياسات المجلس .(حسن :٢٠١٠:٨١)

ب- أن يعمل مجلس الادارة بأخلاص و أن يعمل مجلس الادارة على تحقيق المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين . (طالب والمشهداني :٢٠١١:٤١)

ت- أن يتبع مجلس الادارة معايير أخلاقية عالية وأن يضع في اعتباره مصالح الاطراف ذوي العلاقة . (OECD:2004:32)

ث- فهم الاطار القانوني والتنظيمي الذي ينطبق على أنشطة المصرف.

ج- فهم دورها في مراقبة أنشطة المصرف . (ComptrollersHand) (Book:2016:11)

اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة

نصت المادة ١١٧ من قانون الشركات (٢١) لسنة ١٩٩٧ المعدل في الفقرة الثامنة منه على انه ينشئ مجلس الادارة لجنتين من اعضاء لتقديم التوصيات بخصوص:-

١- اختيار مدققين ماليين مستقلين من غير العاملين في الشركة لجنة الرقابة والتدقيق المالي.

٢- تحديد طبيعة وكمية الاتعاب المدفوعة لاعضاء مجلس الادارة وللمدير المفوض لجنة الاجور.

رابعاً:- مفهوم الرقابة

الرقابة حلقة من حلقات العملية الادارية وهي نشاط متداخل مع جميع الانشطة وليس مستقل وأستمرار العملية الادارية يجعل الرقابة نشاطاً مستمراً في مواجهة مستمرة للمشكلات وأيجاد الحلول (الجوهري :٢٠٠٩:٤٣)

وتظهر أهمية الرقابة من خلال الحاجة اليها فهي أداة تساعد الادارة في قياس الاداء الفعلي وترشيد هذا الاداء و تركيز الجهد وتوفير الوقت والتكلفة ، و منع حدوث الانحرافات قبل حدوثها أو تكرارها وترشد المرؤوسين لمنعهم من الوقوع في الازخاء .

(العلي :٢٠١٥:١١٧)

خامساً:- الرقابة الداخلية

وهي رقابة ذاتية تمارسها الوحدات القائمة بالتنفيذ كرقابة قسم المراجعة أو قسم التدقيق بالوحدة ، والرقابة الداخلية هي ليس فقط التدقيق الداخلي ولكن النظام برمته من الضوابط المالية وغيرها التي وضعتها الادارة من أجل الاستمرار في الاعمال التجارية للمؤسسة بطريقة منظمة وحماية اصولها وضمان الدقة (Leslie:1976:40).

وللرقابة الداخلية أنواع وهي (الرقابة المحاسبية - الرقابة الادارية - رقابة اللجان)

سادساً :- مجلس الإدارة كأداة رقابة داخلية

أن من اليات الحوكمة في القطاع المصرفي هي الالية الداخلية للرقابة والمجلس هو من يمثل هذه الالية برقابة فله دور محوري في الرقابة وذلك من خلال الحد من قدرة الادارة العليا المسؤولة عن صنع القرار من ممارسة اي نشاط يضر مصالح المصرف والمساهمين وأصحاب المصالح (السيسي :٢٠١١:٢١٦) فسيطرة المجلس على السلوك الاداري يشار إليه أيضا باسم دور الرقابة أو المراقبة فمجلس الإدارة يمثل أصحاب المصالح يشرف على عمليات المؤسسة ويراقب المجلس أداء الإدارة العليا من أجل حماية مصالح المساهمين. (٢٠١٢:٦٤: Christopher) والمجلس يقوم **بنوعين من الرقابة هما :-**

١- الرقابة المباشرة

السمة المميزة للرقابة الإيجابية هي التزام من جانب مجلس الإدارة والإدارة العليا بالرقابة، فمجلس الإدارة هو المسؤول عن إنشاء وصيانة الرقابة الداخلية الفعالة التي تلبي المتطلبات القانونية والتنظيمية وتستجيب للتغيرات في البيئة (Comptroller's Handbook:2001:15)

ومن شروط مجلس الإدارة ليكون آلية للرقابة الفعالة هي :

- أ- حرية إطلاع أعضاء مجلس الإدارة على معلومات حساسة .
- ب- أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة متواضع حتى يكون أكثر فعالية .
- ت- أهمية الفصل بين مهام الرئيس التنفيذي ومهام مدير مجلس الإدارة لأن ذلك له أثر سلبي على فعالية المراقبة التي يقوم بها المجلس. (معمرى :٢٠١١:٤٥)

٢- الرقابة غير المباشرة

ويمارس المجلس رقابته غير المباشرة من خلال اللجان المنبثقة عنه وهذه اللجان هي:

- ١- **لجنة المراجعة :-** وهي اللجنة التي تكلف بمراجعة القوائم المالية من خلال مراجع مستقل (كينيث وآخرون : ٢٠١٢:٧١) وتتكون هذه اللجنة من عدد من اعضاء مجلس الادارة المستقلين من ذوي الخبرة الادارية والسلطة في المراجعة والمحاسبة والتمويل وهذه اللجنة تتولى مراجعة التقارير المالية والتعرف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية واساليب ادارة المخاطر وتجتمع هذه اللجنة اربعة مرات سنويا (حماد:٢٠٠٧:٣١) ومهام هذه اللجنة بينتها تعليمات رقم (٤) لتسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم (٩٤) لسنة ٢٠٠٤ في المادة (١٦٥ ثالثا أ) وهي :-

١- مراجعة الاجراءات المحاسبية والتوصية بالموافقة عليها ومراجعة وضبط و متابعة خطة التدقيق السنوية للمصرف .

٢- مراجعة الكشوفات المالية المدققة وتقرير مدقق الحسابات عنها وتقديم تقرير في شأنها الى مجلس الادارة مع ملاحظاتها وتوصياتها قبل اقرارها .

٣- متابعة تقارير قسم التدقيق الداخلي في المصرف ودراستها ووضع التوصيات في شأنها من أجل اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحسين اداء المصرف بعد اقرارها .

٤- متابعة تقارير مراقب الامتثال والالتزام بالقوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الاشرافية و الرقابية المختصة المتعلقة بعمل المصرف وتقديم التقارير والتوصيات بالاجراءات الواجب اتخاذها

٥- مراجعة عمليات المصرف المختلفة على اساس الخطط المقررة منها أو حسب طلب من مجلس الادارة او طلب المساهمين الذين يملكون (١٠%) من حقوق التصويت .

٢- لجنة الترشيحات والمكافآت :- يكون اعضاء هذه اللجنة من الاعضاء الغير تنفيذيين وعددهم لا يقل عن ثلاثة اعضاء والغرض من هذه اللجنة هو مراقبة وضمان شفافية تعيين وتجديد واستبدال أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بالإضافة إلى ضمان شفافية سياسات رواتب ومكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين (دليل الحوكمة ابنك عودة :٢٠١٦:٨)

٣- لجنة ادارة المخاطر :- إدارة المخاطر هي جزء أساسي من السيطرة المؤسسية والتي يمكن تعريفها كنظام من خلاله توجه أنشطة المؤسسة والسيطرة على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافه وتلبية المعايير اللازمة من المسؤولية والنزاهة و قدرتها على معرفة الحقائق والأمور التي أثرت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Eid Haddad:2016:95)

٤- لجنة الائتمان :- تتألف لجنة الائتمان المنبثقة عن المجلس من الرئيس وثلاثة أعضاء من المجلس تجتمع اللجنة كلما اقتضت الحاجة ومن مهام هذه اللجنة الموافقة على منح القروض والتسهيلات المصرفية التي تزيد قيمتها عن الصلاحيات الائتمانية للجنة الائتمان العليا للمصرف وفقا للسياسة الائتمانية الموافق عليها من المجلس. (دليل الحوكمة المؤسسية | البنك العربي:٢٠١٦:١٢)

٥- لجنة الحوكمة :- تتكون من أعضاء غير تنفيذيين لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة و يترأسها رئيس مجلس الإدارة ويشترط أن تضم اللجنة أحد أعضاء لجنة التدقيق تتولى لجنة الحوكمة الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعتها وتحديثه والتنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بالدليل على الأقل والهدف منها هو وضع إطار ودليل الحوكمة ومراقبة تنفيذه وتعديله عند الضرورة. (دليل الحوكمة ابنك عودة :٢٠١٦:

(٨

المبحث الثالث

الاطار العام للاداء المصرفي

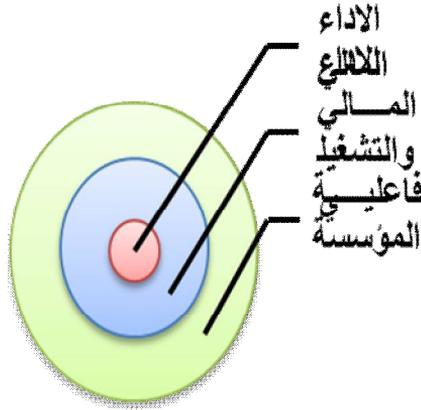
أولاً:- مفهوم وأهمية الاداء

بالرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الاداء الا انه من الصعب تأطير مفهوم الاداء بتعريف محدد ومع ذلك فهناك اتفاق للتعريف عن الاداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الغايات والاهداف (الدوري و صالح: ٢٠٠٩: ٣٧٧) وهي قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية (Daft : 2003:12) المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء التفاعل مع بيئتها الخارجية والداخلية (السيسي :٢٠١٠:٤٧٥)

أن أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسات مستمرة مع استمرار بقاءها ونموها، وتتضح أهمية الأداء من خلال التعرف على الاهداف المنجزة بالمصرف ومن توفير المعلومات لمختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات الرقابية والتخطيطية وتشخيص الانحرافات واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها. (السويفي :٢٠١٢:٥٦-٥٧)

ثانياً:- مجالات الاداء

تختلف وتتنوع مجالات الاداء بالمؤسسات تبعاً لأختلاف أعمالها وطبيعتها أنشطتها ووفقاً لتوجهات الادارة في التركيز على تلك المجالات وهذه المجالات عبارة عن الجوانب الخاصة بالمؤسسة التي يجب أن تعمل بفاعلية ليتحقق النجاح للمؤسسة (أدريس والغالبي : ٢٠٠٧:٤٩٧) والشكل (1) يوضح مجالات الاداء.



الشكل (1) مجالات الاداء

(الشكل من أعداد الباحثة بالاعتماد على الملكاوي :2008:33)

ومجالات الاداء تتمثل بما يلي :-

١- الاداء المالي

ويعبر الاداء المالي عن المفهوم الضيق للاداء ويركز على استخدام النتائج البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية التي تعكس مدى أنجاز المؤسسة لاهدافها الاقتصادية والاداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة . (الحسيني والدوري :٢٠٠٠:٢٣٤)

2- الاداء المالي و التشغيلي

وهنا يجمع بين مفهومي الاداء التشغيلي والمالي وهذا يوضح المفهوم الواسع للاداء من خلال اهتمامه باداء العمليات التشغيلية والمالية ، ويستخدم في قياسه بالاضافة للمؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى اداء عمليات المصرف. (طالب و المشهداني :٢٠١١:٦٧)

٣- فاعلية المؤسسة

تعبّر عن ما إذا كانت الأهداف المتحققة والأساليب المتبعة في تحقيقها تتفق مع الأهداف المخططة لها وكشف الانحرافات وبيان أسبابها ، وتبين قدرة المؤسسة على العمل وتحقيق الاهداف ويمكن ان تقاس من خلال معرفة النمو في صافي الربح ، العائد على الاستثمار، مستوى نوعية الاعمال ، رضا العاملين ، توجهات المديرين ، مسؤولية مديري الادارات (الملكاوي : ٢٠٠٨ : ٣٣)

ثالثاً:- مفهوم وأهمية الاداء المصرفي

الاداء المصرفي من المفاهيم الاساسية بالنسبة للمؤسسات اذ ان النتائج التي تتمخض عنه ذات اهمية بالغة في استمرار وديمومة المؤسسة ، وقد يترتب عليها اثار مضرّة بها مما يجعل منه مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة لها (الياسري وآخرون : ٢٠١٥ : ١٠) . ولذلك أنعكست أهمية الاداء المصرفي في مجموعة من التعاريف التي سننتظر لبعثها البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة . (Alain ، 2000، 40) انه المستوى المطلوب أنجازه ومن خلاله يمكن قياس النتائج الفعلية . (Simons:2008:231)

وأن أهمية الاداء المصرفي تكمن في متابعة أنشطة المصرف و معرفة الظروف المالية و الاقتصادية و المساعدة في إجراء عمليات التحليل وإجراء المقارنات وتقييم البيانات المالية و فهم التفاعلات التي تتم بينها (الحسيني والدوري : ٢٠٠٠ : 234)

رابعاً:- العوامل المؤثرة في الاداء

١- العوامل المنظمة :- يعتبر الحجم والتكنولوجيا من بين المحددات المنظمة المؤثرة بالمؤسسة وان حجم المؤسسة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لها فطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة يؤثر في حجمها ويقلل الحجم الكبير للمؤسسة ، فهناك علاقة ايجابية بين حجم المؤسسة وربحيته خصوصاً وان المؤسسة الكبيرة تمتلك استقرار اكبر يزيد من قدرتها على البقاء ودفع مقسوم أرباح ثابت للمساهمين وبالتالي اسعار اسهمها تكون اعلى ، اما بالنسبة للتكنولوجيا فأنها تؤثر في انتاجية المؤسسة اعتماداً على مستوى الاتمته المستخدمة حيث كلما ارتفعت تطلب استثمار اكبر لرأس مال وكلما ازدادات الكفاءة في تحويل المدخلات الى مخرجات فأن هذا يقلل من الكلف ويزيد الربحية. (الحسيني والدوري : ٢٠٠٠ : ٢٢٩)

٢- التعويض الاداري :- العديد من الدراسات توصلت الى أن اداء المؤسسة يعتمد على جهود العاملين فالتعويض يرتبط الى حد ما بالانتاجية وأن حجم المؤسسة الذي يقاس بمقدار مبيعاتها يعد العامل الحاسم والمؤثر في مقدار التعويض الذي تدفعه الادارة للعاملين بمعنى انه كلما ازداد حجم المؤسسة ازداد معه مقدار التعويض الذي تدفعه الادارة للعاملين مما يؤدي الى زيادة الانتاجية وبالتالي ارتفاع مستوى الاداء. (الحسيني والدوري : ٢٠٠٠ : ٢٢٩-٢٣٠)

٣- طبيعة الادارة :- من خلال دراسة المؤسسات التي تسيطر عليها الادارة مقابل تلك التي يسيطر عليها المالكون فقد تبين ان المؤسسات التي يسيطر عليها من قبل المالك

تحقق عائد استثمار اعلى وتخصيص الموارد فيها يكون اعلى من تلك التي تسيطر عليها الادارة والسبب كون المدراء أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين حيث تبين ان المؤسسات المسيطر عليها من قبل المالكون تفوقت في ادائها عن تلك التي تسيطر عليها الادارة . (الحسيني والدوري : ٢٠٠٠: ٢٣٠)

4- الكفاءة الادارية :- هي كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات السليمة ومدى قدرتها على تحقيق العلاقات داخل المصرف ، ومدى قدرتها على دفع الفريق القائم بالعمل للتعامل مع الاطراف الخارجية بأسلوب يعكس جودة الخدمة و بالتالي تحسين اداء المصرف . (عاصي : ٢٠١٠: ١٨٥)

٥- العوامل البيئية :- وهي عوامل خارجية تؤثر على اداء المصرف وتقسم الى :-
أ- البيئة الاقتصادية.

ب- البيئة القانونية والسياسية.

ج- البيئة الاجتماعية . (العتابي : ٢٠١٦: ٧٥)

٦- التكنولوجيا المستخدمة :- وهي أساليب مستخدمة في أنجاز العمل المصرفي أي كلما ازداد استخدام التكنولوجيا كلما أدى ذلك الى تخفيض التكلفة و ارتفاع جودة الخدمة المصرفية وزيادة الربحية . (عاصي : ٢٠١٠: ١٨٦)

خامساً :- رقابة المجلس وعلاقته بالاداء المصرفي

يعكس اتخاذ مجلس الادارة القرارات السليمة و قيامه برقابة وتوجيه الادارات التنفيذية دوره الرقابي على الاداء المصرفي (بن درويش : ٢٠٠٧: ١٥) فهو مسؤول عن تصميم أنظمة الرقابة الداخلية ومسؤول عن اتخاذه للقرارات التي تحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين (الياس : ٢٠١٥: ٢١) وبالتالي فانه من خلال الدور الاشرافي للمجلس تتم الحوكمة السليمة التي تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال و أن الدور الرقابي للمجلس يعمل على منع التهاون الإداري و تركيز اهتمام المدراء على تحسين الاداء كما أنه يضمن استبدال المدراء الذين يخفون في أداء أعمالهم (الياس: ٢٠١٥: ٢٦) وبما أنه من خلال الدور الاشرافي للمجلس تتم الحاكمية فهذه تساعد على تخفيض التكاليف بأنواعها وهذا سيعود بالفائدة على الأطراف ، فالمؤسسة ستستفيد من خفض تكلفة وتحسين مستوى الأداء، والمساهمون يستفيدون بارتفاع قيمة أسهمهم وبالتالي ارتفاع الارباح وزيادة الاستقرار الاقتصادي بالبلد (الياس: ٢٠١٥: ٢٦)

سادساً:- ماهية قياس الاداء

قياس الاداء يعتبر تحدياً للعديد من المؤسسات لانه يلعب دوراً رئيسياً في وضع الخطط الاستراتيجية وفي تقييم أهداف المؤسسة (Venanzi :2012:9) وتأتي خطوة قياس الاداء لتقييم مستوى الانحراف الفعلي عن مستوى الاداء المخطط أو المستهدف أي مقارنة (النتائج المتوقعة بالفعل) لتقييم الاداء الفردي ودراسة التقدم المحرز نحو أهداف المؤسسة (Daivd :2011:324) فقياس الاداء المصرفي هي

من مسؤوليات مجلس الادارة التي يؤكدھا الاطار العام للادارة الرشيدة فالمجلس مسؤول عن تصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ومسؤول عن اتخاذه للقرارات.(الياس :٢٠١٥:٢١) وسنستعرض بعض تعاريف قياس الاداء في الجدول (3) وكما يأتي :-

الجدول (3) تعاريف قياس الاداء

ت	المصدر	التعريف
١	Carton :2004:2	مقياس لتغيير الوضع المالي للمنظمة، أو النتائج المالية التي تنتج عن القرارات الإدارية وتنفيذ تلك القرارات من قبل أعضاء المنظمة.
2	Othmar:٢٠٠٧:32	عملية أو نشاط الذي ينطوي على القياس الكمي لنتائج الإجراءات ومقارنة لأهداف محددة مسبقاً.
3	Timothy:2008:21	مقياس يستخدم لقياس كفاءة و فعالية الأنشطة.

الجدول من أعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات المذكورة أعلاه

تاسعاً:- أساليب وأدوات قياس الاداء

من الاساليب الحديثة المستخدمة لتقييم وقياس الاداء المصرفي هي بطاقة الاداء المتوازنة BSC التي تعرف بأنها نظام اداري يهدف الى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها الى مجموعة من القياسات والاهداف . (الخفاجي وياعي :٢٠١٤:٤٣)

فبطاقة الاداء تستند الى أربعة منظورات أساسية وهي :

أ- المنظور المالي :-

ب- منظور الزبائن

ج- العمليات الداخلية :-

د- منظور النمو والتعلم :-

المبحث الرابع الاطار العملي

أولاً :- وصف عينة البحث

١- مصرف الرافدين

تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (٣٣) لسنة ١٩٤١ وبأشرف أعماله في ١٩ / ٥ / ١٩٤١ برأس مال مدفوع قدره (٥٠٠٠٠٠) ديناراً، واستمر يعمل بمفرده في ميدان الصيرفة حتى عام ١٩٨٨ الذي شهد تأسيس مصرف حكومي آخر هو مصرف الرشيد الذي ابتدأ عمله بفروع مصرف الرافدين التي انتقلت أعمالها اليه في (عام ١٩٩٨) ، و شهد المصرف تطوراً جديداً هو تحوله الى شركة عامة مملوكة للدولة بالكامل طبقاً لاحكام قانون الشركات رقم (٢٢) ويمتلك المصرف (١٦٤) فرعاً داخل العراق إضافة الى (٧) فروع في الخارج. (<http://www.rafdain-bank.gov.iq> 201٧/٧/٢٠)

٢- مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار

تأسس المصرف كشركة مساهمة خاصة وفق قانون الشركات رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٣ النافذ آنذاك بموجب شهادة التأسيس المرقمة (م.ش ١ / ٥٢١١) في تاريخ ١٩٩٣/١٧/١٧ الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات، وأجيز له التعامل بالصيرفة من قبل البنك المركزي العراقي بموجب كتابه المرقم(ص أ ١ د ١ ٤ / ٤٩١١) في تاريخ ٢٨ / ١٩ / ١٩٩٣ و برأسمال أسمي قدره (٤٠٠٠٠٠٠٠٠) دينار عراقي عند التأسيس والمصرف

لديه (٢٢) فرع عاملة داخل العراق ثمانية فروع منها عاملة داخل بغداد وأربعة عشر عاملة خارجها . (التقرير السنوي للمصرف : 2013 : 10)

- صلاحيات ومسؤوليات مجلس الادارة

- ١- المجلس مسؤول عن رسم السياسات والخطط الادارية والمالية والتنظيمية والفنية اللازمة لتسيير نشاط المصرف وتحقيق أهدافه والاشراف والمتابعة لتنفيذها.
- ٢- يمارس المجلس جميع الحقوق والصلاحيات المتعلقة بذلك وله أن يخول مدير عام المصرف ما يراه مناسباً من الصلاحيات حيث يتكون المجلس من تسعة اعضاء مدير عام المصرف رئيساً وثمانية كالاتي :-
- أربعة اعضاء من ذوي الخبرة والاختصاص .

- عضوان يجري انتخابهم من منتسبي المصرف وعضوان من ذوي الخبرة والاختصاص يختارهم وزير المالية من خارج المصرف وبمصادقة هيئة الرأي ، وثلاثة أعضاء احتياط ينتخب المنتسبون اقدمهم ويعين وزير المالية العضوين الاخرين.(اتحاد المصارف العربية : ٢٠٠٩ : ١١)

3- مصرف الصناعي

تأسس المصرف الصناعي الزراعي في سنة ١٩٣٥ واستقل بعدها كمصرفاً صناعياً تنموياً في سنة ١٩٤٠ وزاول عمله بصورة مستقلة كمصرف صناعي تنموي في سنة ١٩٤٦ وبموجب شهادة التأسيس المرقمة (م ش ع ١١١) الصادرة من دائرة تسجيل الشركات اصبح شركة عامة في ١٩٩٨\٣\١٩ ويخضع لقانون الشركات العامة رقم (٢٢) وساهم المصرف الصناعي في العديد من الشركات الصناعية التي شكلت هيكل الصناعة الوطنية للقطاع الصناعي المختلط كونه قطاع حيوي وله اهمية في تطوير الاقتصاد الوطني وللمصرف الصناعي (٩) فروع في بغداد(الرئيسي – الزعفرانية – باب الحوائج – ساحة بيروت) والمحافظات (نينوى – البصرة – بابل – النجف – كربلاء) . (التقرير السنوي للمصرف : ٢٠١٦ : ٥)

٤- مصرف الشمال للتمويل والاستثمار

تأسس مصرف الشمال للتمويل والاستثمار كشركة مساهمة خاصة في سنة ٢٠٠٤ بموجب شهادة التأسيس المرقمة (٩٧١٢) في تاريخ ١٧ / ١٠ / ٢٠٠٣ وبموجب الموافقة الصادرة عن البنك المركزي العراقي بكتابه المرقم (٣٤١١\٣١٩) في تاريخ ١٩ / ١٣ / ٢٠٠٤ بأجازة الصيرفة للمصرف وبرأسمال قدره (٢,٥) مليار دينار عراقي وياشر بمنح الخدمات للزبائن بتاريخ ١٤\١١\٢٠٠٤ . (التقرير السنوي للمصرف : ٢٠١٤ : ١٠)

ثانياً:- وصف استمارة الاستبيان

من الأدوات المستعملة في جمع البيانات والمعلومات بالبحث العلمي هي استمارة الاستبيان، المصممة وفق مقياس (Likert) الخماسي وتعتبر استمارة الاستبيان الأكثر استخداماً لأحتوائها على مجموعة من الأسئلة ويطلب من الافراد في عينة البحث الاجابة عليها ، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بالاعتماد على ما استنتجه الباحثة من

الجانب النظري و أيضاً المقابلات التي تسنى للباحثة أجراءها في المصارف عينة البحث، وقد تم إجراء التعديلات على أستمارة الاستبيان بالاعتماد على الملاحظات المقدمة من المشرف و المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص حتى تسنى للباحثة الوصول بالاستمارة الى شكلها النهائي حيث تكونت من محورين وكل محور يتضمن مجموعة من الاسئلة ، كما في الملحق رقم (١)

محاور استمارة الاستبيان :-

١- محور الدور الرقابي لمجلس الادارة :- ويتكون هذا المحور من (٢٦) سؤال حول رقابة مجلس الادارة والحوكمة وأنظمة الرقابة الداخلية .
2- محور الاداء المصرفي :- ويتكون هذا المحور من (٢١) سؤال حول الاداء المصرفي

وزعت استمارات الاستبيان على عينة من المصارف العراقية (مصرف الرافدين، ومصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار) وكان عدد الاستمارات التي تم توزيعها (٨٠) استمارة وزعت على عينة البحث ، وقد تم معالجة إجراءات الاستبانة من خلال مقياس (Likert) الخماسي .

اختبار فرضيات البحث

الاختبار التائي لعينة واحدة:

لأثبات اهمية محاور الدراسة سوف نستخدم الاختبار التائي لعينة واحدة وهو اختبار الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي ففي حالة معنوية الاختبار يقارن الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي فاذا كان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي هذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان تطبيق المحور بالشكل الايجابي اما اذا كان الوسط الحسابي اصغر من الوسط الفرضي هذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان تطبيق المحور بالشكل السلبي اي العكسي اما فرضيات الاختبار فهي:

$$H_0: \mu = \mu_0 \text{ Vs}$$

$$H_1: \mu \neq \mu_0$$

حيث ان:

μ : يمثل الوسط الحسابي للمحور المطلوب

μ_0 : يمثل الوسط الفرضي

اما فرضيات الاختبار فهي:-

ثالثاً: لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص:

الفرضية الصفرية: لا يوجد دور رقابي لمجلس الادارة على المصارف العراقية في عينة البحث

الفرضية البديلة: يوجد دور رقابي لمجلس الادارة على المصارف العراقية في عينة البحث

وظهرت النتائج كما في الجدول (٤):

جدول (٤) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	الوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
٤.١٦	٠.٤١	٢٥.٤٢	٣	٧٩	١.٩٩	دال

الجدول من أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم ٢ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٥.٤٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٧٩) والبالغة (١.٩٩) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة اي هناك فروقات ذات دلالة معنوية وهذا يعني يوجد دور رقابي لمجلس الادارة على المصارف العراقية في عينة البحث ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤.١٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي وهذا يعني بان مجلس الادارة يمارس دوره الرقابي على المصارف العراقية عينة البحث. وتبين للباحثة بان النتيجة ايجابية لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي وأثبتت بان هنالك دور رقابي للمجلس على المصارف.

اختبار فرضيات الانحدار

لاختبار تأثير الدور الرقابي لمجلس الادارة على الاداء المصرفي في مصارف عينة البحث العراقية سنستخدم الانحدار الخطي البسيط وستكون فرضية الاختبار كما يلي:

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للدور الرقابي لمجلس الادارة على الاداء المصرفي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للدور الرقابي لمجلس الادارة على الاداء المصرفي.

وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥) يبين تأثير يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للدور الرقابي لمجلس الادارة على الاداء المصرفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	القيمة التائية المحسوبة	قيمة التحديد %	معامل القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الدور الرقابي لمجلس الادارة	الاداء المصرفي	١.٧٥	٠.٦١	٦.٠١	٠.٣٢	٣٦.٠٨	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٧٨ ، ١) = ٣.٩٦

الجدول من أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS في الملحق رقم ٢

بلغت قيمة F المحسوبة (٣٦.٠٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٧٨،١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة اي يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للدور الرقابي لمجلس الادارة على الاداء المصرفي، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٢) وهذا يعني بان (٣٢%) من التغيرات الحاصلة في

الاداء المصرفي يمكن تفسيره من خلال الدور الرقابي لمجلس الادارة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٦١) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة لها (٦.٠١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٧٨) وباللغة (١.٩٩) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الدور الرقابي لمجلس الادارة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٦١%) في الاداء المصرفي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y = 1.75 + 0.61 X$$

حيث ان:

Y: تمثل الاداء المصرفي

X: تمثل الدور الرقابي لمجلس الادارة

تبين للباحثة بأنه يوجد تأثير للدور الرقابي لمجلس ادارة المصرف على الاداء المصرفي لان معامل بيتا موجبة وهذه تؤكد على ايجابية الدور الرقابي للمجلس وانعكاسه الايجابي على الاداء المصرفي وانه أي تغير بدور المجلس الرقابي يؤدي الى زيادة (٦١%) في الاداء.

أولاً :- الاستنتاجات

١. تعد آليات الحوكمة من الاليات التي تساعد على تقليل المخاطر وجذب رؤوس الاموال الاستثمارية وتحسن من الاداء المصرفي من خلال الرقابة والسيطرة على الاداء .
 ٢. لقيام مجالس ادارات المصارف بتصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية دور فعال في تحسين الاداء المصرفي وكذلك الحال بالنسبة لأنظمة الرقابة الخارجية .
 ٣. يقوم المجلس برقبته غير المباشرة من خلال اللجان المنبثقة عنه ليحافظ على الصدارة في التطوير داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي يجذب أهتمام المؤسسات ويختبر الاقتراحات التي تقدمها وقراراتها وتقديم المقترحات ورسم خطط للمهام وتحديد الخيارات أمام الإدارة والمجلس .
 ٤. يعد قياس الاداء المصرفي هي من المهام الادارية الرئيسية التي يقوم بها المجلس ناهيك عن التصميم والمراقبة وبطاقة الاداء المتوازن هي من اهم واحداث الاساليب المستخدمة لقياس اداء المصارف لاحتوائها على الجوانب المالية وغير المالية المتمثلة (بالزبائن ، النمو والتطور ، العمليات التشغيلية) .
 ٥. يمتلك أعضاء مجالس ادارات المصارف والمدراء الخبراء والمؤهلات التي تمكنهم من القيام بالعمل المصرفي بالشكل الامثل مما يساعد على تطوير العمل المصرفي ويظهر ايجابياً على الاداء المصرفي .
- ثانياً :- التوصيات**
١. نوصي مجالس الادارة بتحديد اليات الرقابة التي يعتمد عليها المصرف لضمان سلوك وتصرفات الادارات التنفيذية بما ينسجم مع مصالح الجميع بأعتبار المجلس اداة لمراقبة الادارة وتقييم ادائها.

٢. نوصي بتفعيل مفهوم الحوكمة في المصارف العراقية من خلال الالتزام بالتشريعات والقوانين وانشاء لجنة خاصة بالحوكمة من ضمن لجان مجلس الادارة .
٣. نوصي مجالس الادارة بتصميم أنظمة الرقابة الداخلية وتطبيقها ومواكبتها للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للتمكن من اداء وظيفتها بكفاءة مما يعكس ايجابياً على اداء المصرف .
٤. نوصي بتدعيم دور لجنة المراجعة(التدقيق) المنبثقة عن المجلس للتأكد من كفاءة اداء المراجع الداخلي والخارجي ومراجعة قواعد الحوكمة .
٥. نوصي بضرورة تشكيل لجان للمجالس لمساعدتها في القيام بدوره الاشرافي والرقابي مثل : لجنة ادارة الخطر ولجنة للأمتثال وغسل الاموال ولجنة الحوكمة .

المصادر باللغة العربية

أولاً :- القوانين والنظم والتعليمات :-

- ١- قانون الشركات ٢١ لسنة ١٩٩٧
- ٢- قانون الشركات العامة ٢٢ لسنة ١٩٩٧
- ٣- قانون المصارف ٩٤ لسنة ٢٠٠٤
- ٤- تعليمات رقم (٤) لسنة ٢٠١٠ لتسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤

ثانياً – التقارير والنشرات :-

- 1- التقرير السنوي لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار لسنة 2013 .
- ٢- التقرير السنوي لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار لسنة ٢٠١٤ .
- ٣- التقرير السنوي لمصرف الصناعي لسنة ٢٠١٦ .

ثالثاً:- الكتب العربية

١. الجوهرى ، السيد محمد ، دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار ، دار الفكر الجامعي ، ٢٠٠٩.
٢. جيه ، دافيد هانجر وأخرون ، ركائز الادارة الاستراتيجية ، مكتبة لبنان ، لبنان و ط١ ، ٢٠١٤.
٣. الحسيني ، فلاح حسن و الدوري ، مؤيد عبد الرحمن ، ادارة البنوك ، دار وائل للنشر ، ط١، ٢٠٠٠.
٤. حماد ، عبد العال ، حوكمة الشركات ،الدار الجامعية ، ط٢ ، ٢٠٠٧.
٥. حسن ، صلاح الدين ، البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠١٠ .
٦. حسن ، صلاح الدين ، تحليل وأدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية ، دار الكتاب الحديث ، ط١، ٢٠١٠.
٧. الخفاجي ، نعمة عباس وياعي ، أحسان محمد ، استخدام بطاقة الاداء المتوازنة في قياس أداء المصارف التجارية ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٤.
٨. الدوري ، زكريا و صالح ، أحمد علي ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩.
٩. الربيعي ، حاكم محسن وأخرون ، حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣.
١٠. الربيعي ، حاكم محسن وراضي ، حمد عبد الحسين ، حوكمة البنوك ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠١٣.

١١. السالم ، مؤيد سعيد ، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠٥.
١٢. السبسي ، صلاح الدين ، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة ، دار الكتاب ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠١١.
١٣. السبسي ، صلاح الدين حسن ، الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الشركات ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠١١.
١٤. الشمري ، صادق راشد ، حوكمة المصارف واليات تطبيقها في الجهاز المصرفي ، ٢٠١٢.
١٥. طالب ، علاء فرحان والمشهداني، ايمان شيخان ، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ، ٢٠١١ .
١٦. العلي ، مراد حسين ، مبادئ الادارة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠١٥.
١٧. الغالبي ، طاهر محسن و أدريس ، وائل محمد ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط١ ، ٢٠٠٧.
١٨. كينيث وأخرون ، حوكمة الشركات ، دار المريخ للنشر ، ٢٠١٢.
١٩. الملكاوي ، أبراهيم الخلوف ، ادارة الاداء بأستخدام بطاقة الاداء المتوازنة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨.

ثالثاً :- الرسائل والإطاريح

1. حميدي ، كرار سليم عبد الزهره، العلاقة بين حوكمة الشركات وتمهيد الدخل دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠١١.
2. الزاملي ، راند فاهم ياسر ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية للوصول الى وعاء ضريبي مقبول دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب ، رسالة دبلوم عالي معادلة للماجستير ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، ٢٠١٤ .
3. السويفي، حيدر عبدالله عبد الحسين، أثر الاحتياطي القانوني ومعايير لجنة بازل على الأداء المصرفي، رسالة مقدمة ألى مجلس كلية الإدارة واقتصاد لنيل الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، ٢٠١٢.

4. العنزي ، أحمد مهدي هادي، تحليل تأثير اليات حوكمة الشركات الداخلية على مستوى الإفصاح المحاسبي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، ٢٠١٣.
5. العتايي ، دعاء صباح ، دور ادارة المخاطر في تحسين أداء المصارف الاسلامية ، رسالة ماجستير مقدمة الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية | جامعة بغداد ، ٢٠١٦
6. عاصي ، أمارة محمد يحيى ، تقييم الاداء المالي للمصارف الاسلامية ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد | جامعة حلب ، ٢٠١٠.
7. معمري ، سارة ، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك- حالة الجزائر ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١.
8. النعيمي ، عبدالواحد غازي محمد، تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات دراسة في عينة من الشركات المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، ٢٠١١.
9. الوائلي ، وداد عبدالله ، دور الرقابة في الحاكمية الرشيدة، بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الإتحادي ، رسالة معادلة للماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد | جامعة بغداد، ٢٠١٤.
10. الياس ، الاشهب ، هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، الجزائر ، ٢٠١٥.

رابعاً:- المجلدات والدوريات

1. بحث منشور ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، يوسف ، محمد طارق ، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ، مصر ، ٢٠٠٧ .

خامساً :- شبكة الانترنت

- ١ . دليل الحوكمة – بنك عودة –سورية .
http://www.bankaudi.com.lb/Library/Assets -٢٠١٧\١١\٢٨
- ٢ . دليل الحاكمية المؤسسية ، البنك العربي ، ٢٠١٦ .
http://www.arabbank.com/uploads/2017\1\22

٣ . اتحاد المصارف العربية ، بن درويش ، عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة ،
http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2017 ٢٠٠٧ .

٤ . الموقع الالكتروني لمصرف الرافدين
http://www.rafidain-bank.gov.iq 201 ٧/٧/٢٠

٦ . الموقع الالكتروني لمصرف الشرق الاوسط ٢٠١٧/٩/٥
https://www.imeib.com/index.php?name=Pages&op=page&pid

سادساً :- المقابلات

- ١ . مقابلة مع السيد مؤيد زكي نافع ، مدير عام الرقابة الداخلية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ، بتاريخ ٢٠١٧\٥\١٧ .
- ٢ . مقابلة مع السيد وليد عيدي عبد النبي ، مستشار محافظ البنك المركزي العراقي ، بتاريخ ٢٠١٧ \ 4 \ 11 .
- ٣ . مقابلة مع السيد عمر عفاله محمد ، مراقب أمثال ، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ، بتاريخ ٢٠١٧ .\٥\١٧
- ٤ . مقابلة مع السيد عبد الحافظ عبداللطيف حسين، مدير عام مركز الدراسات المصرفية في ابنك المركزي العراقي بتاريخ 2017 \ 4 \ 11 ، ٢٠١٧\٥\١٠ .
- ٥ . مقابلة مع السيد زهير عبد العزيز الحافظ ، معاون مدير مفوض ، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار ، بتاريخ ٢٠١٧\٥\١٩ ، و٢٠١٧\١٧\٢٣ .
- ٦ . مقابلة مع السيد عبد الكريم صالح محمود ، مدير عام الرقابة الداخلية ، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار بتاريخ ٢٠١٧\٥\١٩

المصادر باللغة الإنكليزية

First: Books

1. Akoum, Ibrahim. "Governance & Globalization An Economic & Financial Approach" union of Arab Banks, Beirut- Lebanon.2004
٢. Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000.
٣. Comptroller's Handbook of Corporate and Risk Governance ٢٠١٦.
https://mail-attachmen /٢٠١٧\١\٢٠
٤. David ،Fred، Strategic Management، Global Edition ، Publishing ، as Prentice ، 2011.
٥. Daft ، Richard L، Organization theory & design، Seventh edition ، prentice Hall، 2003.
٦. Jonathan ،Charkham ، Guidance for the Directors of Banks،٢٠٠٣.

٧. Leslie ،Howard،Principles of Auditing،Edition19،Macdonald and Evans،London ١٩٧٦،.

٨. OECD, " principle of corporate governance : organization for economic co-operation and development ،٢٠٠٤.

9. Simons ، Robert ،Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy ، Taxt & Cases، Prentice hall ، New Jersey ، 2008.

10. Venanzi، Daniela،Financial Performance Measures and Value Creation ، Library of Congress ،Roma ،Italy ،2012.

Second:Messages and Alatarih

1. Christopher Ike، Ogbachie ، **Key Determinants effective Boards of Directors - Evidence from nigerlia** ، A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration،٢٠١٢.

2. CARTON, ROBERT B, **MEASURING ORGANIZATIONAPERFORMANCE**،A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF PHILOSOPHY ، 2004.

3. Eid Haddad، Soliman ،**Studying the Role of CorporteGovernance in of risk the development Managament in commercial Banks listed AT Amman Stock exchange (Field Study)** MSc Degree in Accounting, Manager at Jordan Ahli Bank،٢٠١٦،.

4. Othmar، Heini ،**Performance Measurements**، for the degree of Master of Science in Communication and Information SystemsOrientation Information System Technologies ،٢٠٠٧.

5. Timothy ،Graham ، **Performance M easurement and Performance Managemnt of Innovative Products** ،2008



الملحق رقم (١)
بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية
قسم الدراسات المالية – تخصص مصارف
إلى السادة / مدراء المصارف ومعاونيهم وروساء الأقسام
م / استبانة رأي
أطيب التحيات.....

تقوم الباحثة بإجراء بحث تطبيقي حول "الدور الرقابي لمجلس الادارة وعلاقته بتحسين الاداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية " وهو من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادلة للماجستير في المصارف، وذلك للتعرف على الدور الرقابي لمجلس ادارات المصارف ، وأن تعاونكم معنا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية يعد اسهاماً من حضراتكم في أغناء البحث، وتأمل الباحثة من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبانة أن يتم إعطاء رأيكم بصراحة ومدى استجابتها في الحصول على المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن الدور الرقابي للمجلس وانعكاسه على الاداء المصرفي ،علماً أن الباحثة ستتعامل مع أجاباتكم بأمانة علمية وموضوعية وفي حدود الدراسة فقط ، فلا داعي لذكر الاسم أو التوقيع .

مع خالص الشكر لحضراتكم

- يُرجى تعاونكم معنا بالإجابة عن جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال يعني عدم صلاحية الاستبانة، تأمل الباحثة من حضراتكم قراءة جميع فقرات الاستبانة ومن ثم البدء بوضع علامة (√) في الحقل الذي يُعبر عن موقفكم الدقيق والباحثة مستعدة للاجابة عن جميع أسئلتكم الخاصة بالاستبانة.

المشرف

أ.م. د. حمزة فائق وهيب الزبيدي

أنغام ضرار جاسم سلمان

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب.

١- الجنس: ذكر

أنثى

٢- العمر: ٣٠ سنة فأقل

٣١ - ٤٠ سنة

٥١ سنة فأكثر ٤١ - ٥٠ سنة

٣- التحصيل الدراسي:

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير أو ما يعادلها

دكتوراه أو ما يعادلها

أخرى تذكر

٤- التخصص العلمي:

محاسبة

علوم مالية ومصرفية

ادارة اعمال

أخرى تذكر

٥- عدد سنوات الخدمة:

أقل من ١٠ سنوات ١٠ - ١٥ سنة ١٦ - ٢٠ سنة ٢١ سنة فأكثر

٦- هل شاركت في دورات تخصصية وما عددها:

كلا

نعم

عددها

٧- طبيعة العمل ومدى ارتباطه بموضوع الرسالة

ثانياً: المعلومات الخاصة بالبحث

المحور الأول:- الدور الرقابي لمجلس الادارة

يرجى التفضل بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يملك المصرف لجنة للحوكمة منبثقة عن مجلس ادارته.					
٢	توجد علاقة بين مبادئ الحوكمة و جودة الاداء المصرفي .					
٣	تضمن الحوكمة المصرفية توجيه الافراد وأرشادهم نحو الخطوات الصحيحة المطلوب انجازها في العمل .					
٤	تنسجم مبادئ الحوكمة مع المتطلبات القانونية التي يستند عليها العمل المصرفي .					
٥	يدرك موظفو المصرف أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة .					
٦	تتم الحوكمة الجيدة من خلال رقابة مجلس ادارة المصرف وعزل الادارة عن العمليات التشغيلية.					
٧	تمتلك الجهات الرقابية سلطة لمتابعة التزام المصرف وتطبيقه لمبادئ الحوكمة والياتها بشكلها الصحيح .					
٨	تتصف مكافآت الادارة العليا في المصرف بأنها عادلة ومتلائمة مع الضوابط المالية المقررة.					
٩	يلتزم مجلس ادارة المصرف بالتشريعات والتعليمات المصرفية ويحث على الافصاح من خلال القوائم المالية المقدمة للجهات الرقابية .					
١٠	أن الدور الرقابي لمجلس الادارة يساهم في تحسين الاداء المصرفي.					
١١	تتصف لجان المجلس بأنها كفوءة وفاعلة .					
١٢	يصمم المجلس أنظمة الرقابة الداخلية التي يعتمدها المصرف .					
١٣	يعد مجلس الادارة المسؤول الاول عن نجاح أداء المصرف لكون المجلس أداة لمراقبة الادارة وتقويم ادائها وادارة الموارد					
١٤	توجد رقابة للهيئة العامة ولأصحاب المصالح على مجلس الادارة وتجري مناقشة التقارير والقرارات المتخذة في المصرف.					
١٥	تساهم دائرة تسجيل الشركات في ترشيح الدور الرقابي لمجلس الادارة					
١٦	أن اشتراط مصادقة الوزير المختص على بعض قرارات مجلس ادارة المصرف الحكومي قد تؤدي الى تعطيل دوره الرقابي .					
١٧	يراقب مجلس الادارة اعمال الادارة التنفيذية ويشرف عليها .					
١٨	تحقق القرارات التي يتخذها المجلس افضل مصلحة للمصرف .					
١٩	يحدد مجلس الادارة آليات الرقابة المعتمدة في ضمان سلوك وتصرفات الادارة التنفيذية بما ينسجم مع مصالح المساهمين .					
٢٠	أن الدور الرقابي للمجلس من شأنه ضمان حسن الادارة بما يحافظ على مصالح جميع الاطراف.					
٢١	تنتقل الخطط والاساليب الرقابية الموضوعة من قبل مجلس ادارة المصرف من دورة لأخرى .					
٢٢	يشرف مجلس الادارة على كيفية تنفيذ اجراءات الرقابة الداخلية المعتمد لدى المصرف ويراقبها بشكل مباشر .					
٢٣	تؤثر رقابة مجلس ادارة المصرف المباشرة وغير المباشرة في الاداء المصرفي .					
٢٤	يوجد لدى مجلس ادارة المصرف لجنة تدقيق (المراجعة) للحسابات ولجنة لمراقبة الائتمان .					
٢٥	يتأكد مجلس الادارة من كفاءة اداء المراجع الداخلي والخارجي معاً من خلال لجنة التدقيق المرتبطة به .					
٢٦	يملك اعضاء مجلس الادارة المؤهلات والخبرات التي تؤهلهم للتأثير في عملية ترصين دورهم الرقابي .					

المحور الثاني:- الاداء المصرفي
يرجى التفضل بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً:- المحور المالي						
١	يسعى مجلس ادارة المصرف الى تعظيم ثروة مساهميه وزيادة ارباح الزبائن في الوقت نفسه.					
٢	يستطيع مجلس ادارة المصرف توليد فرص استثمارية جيدة .					
٣	تتناسب العوائد التي يحصل عليها المصرف مع أنشطته مع مراعاة التوفيق بين السيولة والربحية والمخاطر.					
٤	يحقق مجلس ادارة المصرف ارباحاً للمساهمين تتناسب مع توقعاتهم الاستثمارية .					
٥	تستخدم الادارة التنفيذية مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الاهداف الموضوعية.					
ثانياً:- محور النمو والتعلم						
٦	يسعى مجلس ادارة المصرف الى تنظيم دورات تدريبية لموظفيه لغرض تأهيلهم حسب طبيعة اعمالهم.					
٧	يهتم أعضاء المجلس بمعرفة التطورات الجديدة في السياسات المصرفية .					
٨	يشترك أعضاء مجلس ادارة المصرف في ندوات البنك المركزي ويخضعون لاختبارات من قبل لجان مختصة.					
٩	يبدع موظفو المصرف في تقديم الخدمة المصرفية للزبائن .					
١٠	يمتلك المصرف كوادر متقدمة من ذوي الخبرة والكفاءة بالانشطة المصرفية.					
١١	يستخدم مجلس ادارة المصرف نظام المكافآت والترقيات في مجال تحسين اداء المصرف.					

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ثالثاً:- محور الزبائن						
١٢	تستهدف ادارة المصرف تحقيق رضا الزبون عن الخدمة المقدمة .					
١٣	يولي مجلس ادارة المصرف شكواي الزبائن اهتماماً خاصاً وكبيراً.					
١٤	يستخدم المصرف التكنولوجيا المتطورة لتقديم الخدمات المصرفية لزبائنه وفق مبدأ المنافسة .					
١٥	تهتم ادارة المصرف بأدارة الوقت في عملية تقديم الخدمة المصرفية .					
١٦	تستقطب ادارة المصرف الموظفين القادرين على تقديم خدمات بمستوى عالٍ.					
رابعاً:- محور العمليات التشغيلية						
١٧	تبتكر ادارة المصرف خدمات مصرفية جديدة وبشكل دوري من اجل أن ترضي زبائنه .					
١٨	يقدم المصرف خدمة ممتازة تجعله متفوقاً على منافسيه.					
١٩	تضمن أنظمة الرقابة الداخلية متابعة سير العمل ومدى الالتزام بالقواعد والسياسات والاجراءات الخاصة بالعمل المصرفي .					
٢٠	تتصف اجراءات العمل في المصرف بالوضوح والشفافية .					
٢١	تجري ادارة المصرف على خدماتها المصرفية عمليات تحسين مستمر للجودة وهذا مايجعلها متفوقة على منافسيها في القطاع المصرفي نفسه .					