

واقع الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي العراقي الخاص
 ا.م.د. امينة عبد الاله حلبوص العامري
 قسم العلوم المالية والمصرفية, كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد
 amina.abd@uobaghdad.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2025/03/05

تاريخ قبول النشر : 2025/04/21

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية التي نصت عليها مقررات لجنة بازل للاشراف والرقابة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة لاحد اهم اليات الحوكمة في القطاع المصرفي ويشكل خاص في هيكلية مجالس ادارة المصارف من حيث حجم المجلس ومؤهلاته واستقلالية المجلس ومراعاة التنوع في الجنس اضافة الى ضم مدير ادارة المخاطر في عضوية المجلس. اعتمدت الباحثة في قياس المتغيرات على التقارير المالية للمصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وللفترة الزمنية الممتدة من 2004-2018. حيث بينت نتائج البحث وجود قصور في تنفيذ مقررات لجنة بازل حيث لوحظ عدم التزام المصارف عينة البحث بضم عنصر نسوي في المجلس اوضح مدير ادارة المخاطر كذلك عدم وجود اعضاء مستقلين فيه فضلاً عن وجود نقص في مؤهلات بعض اعضاء مجلس الادارة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية , ادارة المخاطر , السلامة المالية , لجنة بازل .

Abstract

The research aims to identify the extent to which the principles of corporate governance are applied in private commercial banks, as approved by the Basel Committee for Banking Supervision and Control, for one of the most important mechanisms of governance in the banking sector, which is the board of directors in terms of the size of the board, its qualifications, the independence of the board, and taking into account the diversity of gender, in addition to including the director of risk management in Council membership. In measuring the variables, the researcher relied on the financial reports of ten private Iraqi banks for the time period from 2006-2017. The results of the research were that there was a shortcoming in the implementation of what was stipulated in the requirements of the Basel Committee, where it was noted that the banks of the research sample did not commit to including a female component in the council, and the director of risk management included as well as the absence of independent members in it as well as a lack of qualifications for the board of directors

key words : Corporate governance, risk management, financial safety, Basel Committee.

اولاً: المقدمة Introduction

ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في المصارف لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بعدما أطاحت الأزمات المالية وآخرها أزمة الرهن العقاري عام 2007-2008 بكبرى الشركات والمصارف العالمية مثل Lemman Brothers في الولايات المتحدة الأمريكية، والمجموعة المصرفية البلجيكية Fortis وانهييار اسهم المصرف البريطاني Parmalate، Enron، World com، Hsbc والتي تعود أسبابها بحسب المراقبين الى الإدارة غير الفعالة للمخاطر وممارسات حوكمة الشركات غير الملائمة في الصناعة المالية؛ إذ بينت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وجهة نظر مفادها أنّ "الأزمة المالية يمكن أن تُعزى إلى حد كبير إلى حالات الفشل والضعف في ترتيبات حوكمة الشركات"، كذلك بين منتدى الاستقرار المالي الذي

بيّن أنّ "خطط التعويضات في المؤسسات المالية شجعت على المجازفة غير المتناسبة مع المخاطر طويلة الأمد، ولم تكن هذه المجازفة دائماً خاضعة للضوابط والتوازنات الكافية في أنظمة إدارة المخاطر في الشركات". كذلك الحال بالنسبة لهيئة الخدمات المالية في المملكة المتحدة التي بينت وجود إجماع من قبل المنظمين والممارسين في الصناعة على أن ممارسات المكافآت غير الملائمة قد ساهمت في خسائر كبيرة في الشركات الكبرى، ومن ثمّ في شدة الاضطرابات الحالية في السوق ومدتها لهذا دأبت العديد من المنظمات الدولية ذات الصلة كلجنة بازل للإشراف المصرفي والبنوك المركزية ، بإصدار إرشادات ومبادئ أساسية لكل من حوكمة الشركات لضمان التشغيل الشامل والسليم للنظام المالي بشكل ينسجم مع مصالح أصحاب المصلحة جميعهم

ثانياً: منهجية البحث Research Methodology

1. مشكلة البحث Research problem

إن ضعف تطبيق المصارف لمعايير الحوكمة المؤسسية يؤدي الى ضعف الانضباط الاداري وتغييب الشفافية وصراع أصحاب المصالح وضياع حقوق المساهمين والمودعين ما يسبب وبحسب المنظمين بمشاكل لحقت بكبريات الشركات العالمية مثل (Toshiba ،، CMC Motors ،، Fannie Mae ،، Lehman Brothers ،، WorldCom ،، Enron وبناءً على هذه الإشكالية نستوضح ما يلي:

- أ. مدى التزام المصارف التجارية العراقية الخاصة بالحجم الامثل لاعضاء مجلس الادارة.
- ب. مدى التزام المصارف التجارية العراقية الخاصة بمؤهلات مجلس الادارة.
- ت. مدى التزام المصارف التجارية العراقية الخاصة بنسب تركيز ملكية مجلس الادارة.
- ث. مدى التزام المصارف التجارية العراقية الخاصة بضم اعضاء مستقلين في مجلس الادارة
- ج. مدى التزام المصارف التجارية العراقية الخاصة بتنوع جنس اعضاء مجلس الادارة.
- ح. مدى التزام المصارف التجارية العراقية الخاصة بضم مدير ادارة المخاطر الى عضوية مجلس الادارة.

2. فرضيات البحث Research Hypothesis's

يوكد البحث على الفرضيات التالية:

- أ. تلتزم المصارف التجارية العراقية الخاصة بالحجم الامثل لمجلس الادارة.
- ب. تلتزم المصارف التجارية العراقية الخاصة بمؤهلات مجلس الادارة.
- ت. تلتزم المصارف التجارية العراقية الخاصة بنسب تركيز ملكية مجلس الادارة.
- ث. تلتزم المصارف التجارية العراقية الخاصة بضم اعضاء مستقلين في مجلس الادارة
- ج. تلتزم المصارف التجارية العراقية الخاصة بتنوع مجلس الادارة.
- ح. تلتزم المصارف التجارية العراقية الخاصة بضم مدير ادارة المخاطر في مجلس الادارة

3. هدف البحث search objective

يهدف البحث الى قياس مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف التجارية العراقية الخاصة بالتركيز على متطلبات تشكيل مجالس الادارة كونه يعد احد اهم الليات الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية

4. اهمية البحث research importance

يكتسب البحث اهميته من اهمية تطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي حيث تعمل على تطوير أداء الادارة ، مما ينعكس ايجابيا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وحركة الأوراق المصرفية المالية

5. مجتمع الدراسة study community

يتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والبالغة (39) مصرفاً تجارياً لغاية عام 2018.

6. عينة الدراسة The study sample

حُدثت حجم العينة من مجتمع الدراسة البالغة (14) مصرفاً تجارياً عراقياً للمدة الزمنية الممتدة من عام 2004 ولغاية عام 2018.

ثانياً:

1. مفهوم الحوكمة المصرفية **The concept of banking governance** تناولت لجنة بازل للرقابة والاشراف المصرفي (BCBS) حوكمة الشركات من منظور مصرفي وأوضحت أنها الطريقة التي يدير بها مجلس الإدارة والإدارة العليا الأعمال المصرفية وشؤون المصرف " وأوصت اللجنة أن يكون مجلس إدارة المصرف مؤهلاً ولديه الخبرة المطلوبة لإنجاز مسؤولياته بوضع الخطط والأهداف الاستراتيجية، وأنشاء نظام مؤسسي قوي الى جانب نظام رقابة فعال تدعمه المراجعة الداخلية المستقلة والمؤهلة، مع الاهتمام بالمساءلة والمسؤولية والشفافية ونظام التعويضات، وتشمل الحوكمة في المصارف أيضاً مسؤوليات الإدارة العليا في إدارة أعمال المصرف اليومية، وتحديد قدرة المصرف على تحمل المخاطر، وحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة (BCBS,2010:2). ويتفق (Rozansky,2021:11) مع هذا- حين يبين وضمن المبادئ التوجيهية لتعزيز حوكمة الشركات في المنظمة المصرفية الأمريكية- أن حوكمة المصارف هي: مجموعة من العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين وأدوارهم ومسؤولياتهم مع التركيز على القضايا التي تنفرد بها المؤسسات المصرفية، ويتوسع (National Bank of Ethiopia,2019:6) في تعريف حوكمة المصارف حين بين أنها: عملية إدارة اعمال وشؤون المصرف وتوجيهها نحو تعزيز وازدهار الأعمال وصولاً الى الاهداف النهائية المتمثلة في تحقيق قيمة المساهمين على المدى الطويل، وكذلك العملاء واصحاب المصلحة الآخرين، وفي هذا إشارة واضحة للتوازن بين التزام المصرف بالمسؤولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة أصحاب المصالح الآخرين على حد سواء من دون التركيز على حماية حقوق المساهمين فقط، أما الدراسة الحالية فتجد أن الحوكمة المصرفية هي: " مزيج من الإجراءات، والعمليات، والثقافات المتناغمة مع درجة التماثل والغموض والتعقيد المصاحبين للعمل المصرفي فتسهم بتحقيق الموائمة في مصالح المودعين والمساهمين وباقي أصحاب المصلحة وتضمن التشغيل السليم للقطاع المصرفي".

2. مميزات القطاع المصرفي

تتعامل المصارف مع أنواع مختلفة من المخاطر مثل مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر سعر الصرف، مخاطر التشغيل، مخاطر رأس المال والمخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة (Gebba, 2015: 38). كما تتصف المصارف بانتقال عدوى الاضطرابات إذ يمكن أن يؤدي إخفاق مصرف إلى إصابة النظام المالي بأكمله بفعل الارتباط القوي بين المصارف، ما يؤدي في النهاية إلى أزمة مصرفية خطيرة ينتقل أثرها الى المجالات الاقتصادية جميعها وبشكل كبير (Haan & Vlahu,2013: 76). فضلاً عن إنَّ المصارف تتعامل مع أنواع مختلفاً من أصحاب المصالح من مودعين، مساهمين ، موردين، دائنين، مراجعين، مدققين والمجتمع عموماً أوسع مما هو عليه في الشركات الأخرى. الى جانب ما تقدم تخضع المصارف للتنظيم والإشراف بشكل كبير؛ نظراً لأثرها الكبير في كل من الائتمان وأنظمة الدفع واستقرار النظام المالي والتنمية الاقتصادية؛ فقد تفرض الجهة التنظيمية قيوداً على الأعمال المصرفية مثل تقييد خيارات الاستثمار للمصارف ووضع متطلبات رأس المال أو التأثير على القرارات الإدارية، وتقييد خيارات المخاطر، أو فرض معايير إلزامية لجودة وسمات حوكمة المصارف مثل قيود على تكوين مجلس الإدارة أو قيود على تركيز ملكية الأسهم. كما ان نشاط المصارف بشكل عام يكون أكثر تعقيداً قياساً بباقي المؤسسات وإنَّ جودة القروض المصرفية وجودة الموجودات وتعقيد الأدوات المالية لا يمكن ملاحظتها بسهولة فيها

(Fernandes et al., 2017: 12). ايضاً تختلف المؤسسات المصرفية بطبيعة منتجاتهم وخدماتهم عن باقي الشركات، فهي تهتم بالابتكارات المالية بشكل أكبر من باقي الشركات، لاسيما البنود خارج الميزانية Off-Balance Sheet، منها المشتقات المالية Derivatives، (عقود الخيارات Options، العقود المستقبلية Futures، عقود المبادلات، العقود الآجلة Forwards) مما تطلب دوراً أكبر لإدارة المصارف ومجالس إدارتها في وضع سياسات وإجراءات على مستوى المصرف توضح فيه دليل إدارة مخاطر المشتقات المالية وتحدد فيه القدرة على تحمل المخاطر (Heremans, 2007: 4). واخيراً تتصف أعمال المصارف بعدم تطابق تاريخ الاستحقاق فالجزء الأكبر من مطلوباتها يكون بشكل ودائع وهي سائلة تماماً ومتاحة للمودعين عند الطلب، وفي المقابل تمنح القروض بأجال استحقاق مختلفة؛ فتؤدي هذه الوظيفة إلى عدم تطابق الاستحقاق بين جانبي الميزانية العمومية للمصرف فلا تستطيع المصارف الوفاء بجزء كبير من التزاماتها في وقت معين؛ لأنّ موجوداتها غير سائلة إلى حد كبير.

3. المعوقات التي تطبق تواجه القطاع المصرفي في تطبيق حوكمة الشركات

إنّ ما تتميز به المؤسسات المصرفية من خصائص عن باقي المؤسسات تجعل من موضوع ممارسة حوكمة الشركات في المصارف تواجه العديد من المشاكل منها. مشاكل الوكالة Agency Problems وتزداد هذه المشاكل حدة في القطاع المصرفي بسبب تعدد الأطراف في هذا القطاع واهمها مشاكل المساهمين والمديرين حيث تنشأ هذه المشاكل نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة؛ إذ يكون هناك تعارض ينتج عنه عدم التوافق في المصالح بين هذين الطرفين (Ben Bouheni, 2016: 74)، فقد يكون هناك آراء مختلفة بخصوص المخاطر؛ إذ يجذب المساهمون المخاطر على عكس المديرين الذين يفترض أن يتجنبوا المخاطر (Mülbert, 2010: 56) فيزداد الصراع قوة بين المديرين والمساهمين في المصارف في ظل عدم تناسق المعلومات، فإذا رغب المساهمون بالتأثير عند صنع القرارات فإنهم بحاجة لتحمل تكاليف الحصول على المعلومات اللازمة، وفي الواقع لا توجد رغبة لدى المساهمين لأنفاق الأموال من أجل الحصول على تلك المعلومات (Kokkinis 2015: 42). وإلى جانب مشاكل الوكالة هناك مشكلة هناك مشكلة التنظيم المصرفي Banking Regulation، حيث تهتم الحكومات بتكثيف الأشراف والتنظيم على المصارف بشكل يختلف عن باقي المؤسسات الاقتصادية نظراً لأثرها في التمويل والمساهمة في الاستقرار المالي وتحقيق التنمية الاقتصادية من أجل حمايتها من الفشل والحفاظ على استقرار النظام المالي وسلامته، ويتم ذلك بفرض قيود على الأنشطة المصرفية مثل توجيه استثمارات المصارف وتحديد متطلبات الحد الأدنى من رأس المال أو توجيه الائتمان أو فرض معايير الزامية لاختيار اعضاء مجلس الإدارة كوجود تمثيل حكومي في المجلس أو تقييد تركيز الملكية الأمر الذي يعيق من عمل آليات حوكمة الشركات التقليدية في المصارف، فعلى سبيل المثال عند فرض المنظمين القيود على تركيز الملكية في المصارف؛ فإنّ هذا الإجراء يسهم في تقليل أثر قوى السوق من السيطرة على الشركات ضمن عمليات الاستحواذ العدائية، ومن المعروف أنّ أحد مزايا الاستحواذ العدائي هو ضبط سلوك المديرين وإزاحة من يثبت ضعف أداءه، وخلق رادع لدى المديرين باتجاه العمل بكفاءة وفاعلية، وهو ما لا يحدث عند تطبيق آليات حوكمة الشركات في المصارف (Turlea, 2010: 112). كما تواجه المصارف مشاكل نظام التأمين على الودائع deposit insurance system، فعلى الرغم من الأثر الإيجابي لنظام التأمين على الودائع في حماية الأموال المودعة، ومنع التدفق المفاجئ للمودعين إلا أنّه يقلل من حافزهم في مراقبة المصارف طالما أنّهم يشعرون بالأمان على ضمان ودائعهم، أو سحب الأموال في حال كان المصرف يواجه الكثير من المخاطر مما يحفز المساهمين على زيادة المخاطر؛ لأنّهم قادرين على تحويل خسائرهم الى طرف ثالث مع الاستمرار بتلقي أي أرباح تنتج عن سلوك محفوف بالمخاطر (Fernandes.el.at, 2017: 15). كذلك هناك مشكلة تعدد أصحاب المصالح في المصارف، إنّ تعدد أصحاب المصالح في المؤسسات المصرفية يعيق من عمل آليات حوكمة الشركات فيه بالشكل الذي يصعب في ظلها المواءمة بين مصالح جميع الأطراف (Adams & Mehran, 2003: 125) فإذا نظرنا الى المودعين نجدهم مصدرراً مهماً من مصادر أموال المصرف، وعند فرض الجهة التنظيمية إجراءات لحماية المودعين كتحديد نسبة ومجال الاستثمار المصرفي؛ فإنّ هذا يتعارض مع طرف آخر من أصحاب المصلحة وهم المساهمون الذين يطمحون لزيادة العائد على الاستثمار، وهكذا فإنّ هذه الشبكة من العلاقات

التي لا نجدها في الشركات الأخرى تجعل من الضروري أن تكون هناك رؤية واسعة لحوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية تؤخذ بالحسبان مصالح الفاعلين جميعهم، وليس فقط المساهمين عند اتخاذ القرارات، كما يجب تبني آليات عدة للتسيق بين هذه المصالح من أجل إزالة العقبات التي تحول من دون ذلك ؛ لأنّ الأطراف جميعهم من مساهمين ومودعين والدائنين ودافعي الضرائب وغيرهم معرضون للخطر ويترتب على ذلك أن تكون الآليات في مكانها الصحيح (Laeven, 2013: 89)

4. آليات الحوكمة المؤسسية في المصارف الصادرة عن البنك المركزي العراقي

بهدف مواكبة التطورات الدولية وتعزيز نظام حوكمة مؤسسية فعال؛ لتطبيق ممارسات أفضل في القطاع المصرفي، وكان البنك المركزي العراقي حريصاً على إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية ؛ من خلال مواكبة التطورات الهيكلية والتشريعية والرقابية وبهدف الحد من المخاطر التي تواجه القطاع المصرفي أعدّ البنك المركزي دليلاً لحوكمة المؤسسات المصرفية بشكل يتفق مع ما متعارف عليها دولياً، واستناداً إلى القوانين العراقية ذات الصلة الى جانب لمعايير الدولية الصادرة عن الهيئات والمؤسسات الدولية مثل IFC، BCBS، AAOIFI، OECD، IFSB ؛ لتعزيز الأطر العامة للحوكمة في المصارف، ومساعدة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمتابعة وإشراف الأنشطة والعمليات المصرفية، بشكل يضمن حماية لحقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح كافة، وقد ألزم البنك المركزي على المصارف العاملة في العراق جميعها بتشكيل لجان تنبثق عن مجلس الإدارة، من بينها "لجنة الحوكمة المؤسسية لإعداد دليل حوكمة خاص بكل مصرف يعتمد من قبل مجلس الإدارة بما يتفق ومتطلبات الحد الأدنى للدليل الصادر عن البنك المركزي.

يتضمن الدليل إحكام خاصة بتشكيل مجلس الإدارة من بينها أن يكون عدد أعضاء المجلس (7) أعضاء على الأقل يُنتخبون في اجتماع الهيئة العامة مع مراعاة وجود أعضاء مستقلين بما لا يقل عن (4) أعضاء أو ثلث أعضاء المجلس، من بينهم عضو يمثل مساهمين الاقلية ويشترط أن لا يكون احدهم موظفاً، او إدارياً، أو مديراً مفوضاً في مصرف آخر، وأن لا يملك أكثر من 5% من أسهم أي شركة او تكون له أي صلة قرابة بأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو الأطراف المرتبطة بهم حتى الدرجة الرابعة، كما تضمنت أحكام الدليل ضرورة التنوع الجنسي بين أعضاء مجلس الإدارة؛ وذلك بوجود عنصر نسوي بين اعضاءه. مع اشتراط أن يتمتع ثلثي أعضاء المجلس بالمؤهلات والخبرة والشهادات الجامعية ذات الصلة بالعمل المصرفي، مع التأكيد على عدم الازدواجية بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام أو المدير المفوض. وضمن آليات BG فقد حدد البنك المركزي العراقي مهام ومسؤوليات مجلس إدارة المصرف وكما يلي:

أ. يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية سلامة الأوضاع المالية للمصرف وملاءته وسمعته والأشرف والرقابة على الأداء بشكل دوري، والامتثال لتعليمات البنك المركزي، ومتطلبات الجهات التنظيمية والجهات الرقابية الأخرى المتعلقة بعمل المصرف، ومراعاة مصالح "أصحاب المصلحة كافة.

ب. وضع استراتيجية فعالة لإدارة ومراقبة المخاطر وضمان تنفيذها، بهدف عدم تعرّض المصرف لمخاطر تفوق مستوى المخاطر المقبولة، مع تهيئة أدوات وبنى تحتية مناسبة لإدارة تلك المخاطر تكون قادرة على تحديد وقياس وضبط ومراقبة أنواع المخاطر كافة التي يتعرض لها المصرف.

ت. على مجلس الإدارة مساءلة الإدارة التنفيذية بشأن التجاوزات على مستويات المخاطر المقبولة والتحقق من وضع المعالجات لتلك التجاوزات، مع التأكد من أنّ RM تقوم بمراقبة إدارات المصرف التنفيذية ضمن مستويات المخاطر المقبولة

ث. يكون لمجلس الإدارة دور رئيسي في اعتماد سيناريوهات مناسبة "لاختبارات الضغط لقياس قدرة المصرف على تحمل الصدمات ومواجهة المخاطر المرتفعة، ومناقشة نتائج الاختبارات واتخاذ الإجراءات الواجب واعتمادها بناءً على هذه النتائج.

ج. يعتمد مجلس الإدارة منهجية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال التي تتوافق مع ما اقرته "لجنة بازل (III) (II) والمعايير الدولية الأخرى، على أن تكون هذه المنهجية فعالة وشاملة، تمكن من تحديد كافة المخاطر التي قد تواجه المصرف، مع الأخذ بعين الاعتبار الخطة الاستراتيجية للمصرف، وخطة رأس المال، والمراجعة الدورية لهذه المنهجية، والتأكد من تطبيقها، والتحقق من كفاية رأس المال لمواجهة جميع المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها.

ح. قبل الموافقة على توسع أنشطة المصرف على المجلس الأخذ بالحسبان المخاطر المترتبة على هذا القرار والتحقق من مؤهلات وقدرات موظفي RM.

خ. على المجلس استخدام نظم معلومات فعالة ونظم اتصال مناسبة لمتابعة ومراقبة المخاطر بحيث تمكن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف ولجنة المخاطر من الحصول على تقارير دورية تشير الى مدى التزام المصرف بالحدود المقبولة من المخاطر المحددة وتبين التجاوزات على تلك الحدود وبيان أسبابها والاجراءات التصحيحية لازمة لها.

ثالثاً: قياس الحوكمة المصرفية في المصارف العراقية

تم قياس متغيرات البحث من خلال النسب المالية المشار اليها في الجدول رقم (1) حيث تم قياس متغيرات الحوكمة المصرفية بأسلوب كمي مبتعدين عما هو معمول به في اغلب الدراسات العربية باعتماد اسلوب الاستبانة resolution (method) وكما يلي :

جدول رقم (1) مؤشرات قياس متغيرات الدراسة

مؤشرات القياس	متغيرات الدراسة
- عدد أعضاء المجلس - عدد الأسهم لكبار الملاك في المجلس / عدد أسهم أعضاء مجلس الإدارة - يأخذ رقم (2) في حالة حصول أعضاء المجلس على شهادات عليا و (1) دون ذلك. - عدد الاعضاء المستقلين / اجمالي اعضاء مجلس الإدارة - عدد النساء في المجلس / اجمالي الاعضاء - متغير وهمي يأخذ رقم صفر في حال عضوية مدير المخاطر ورقم 1 دون ذلك	- حجم مجلس الادارة - تركيز ملكية المجلس - مؤهلات مجلس الادارة - استقلالية مجلس الادارة - تنوع مجلس الادارة - ضم مدير ادارة المخاطر في المجلس

المصدر: من اعداد الباحثة

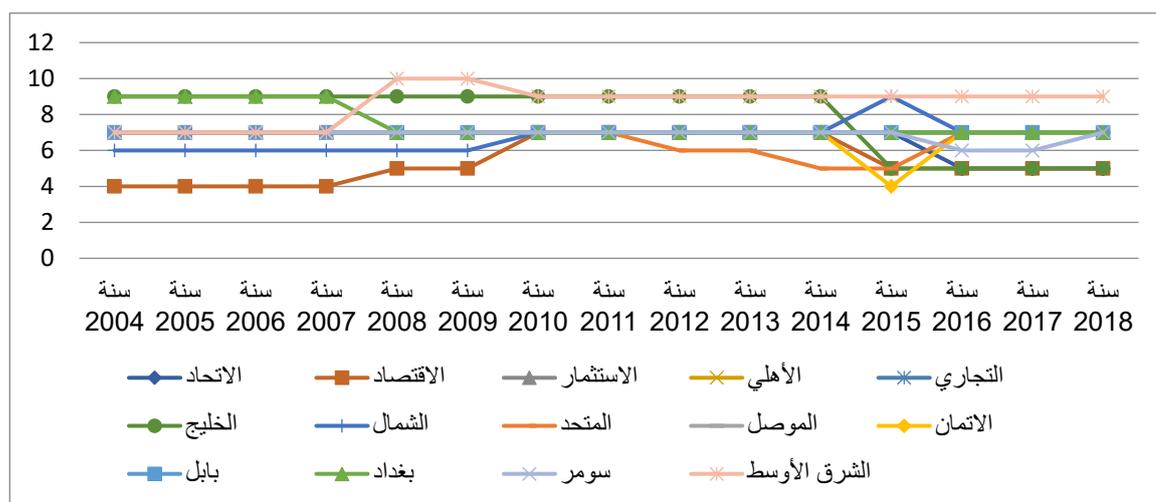
1. قياس حجم مجلس الادارة

يشير الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) ان عدد اعضاء مجلس الادارة في اغلب المصارف العراقية الخاصة كان بمعدل يقترب من 7 وهذا يدل على امتثال تلك المصارف بما اقره البنك المركزي العراقي في دليل الحوكمة المؤسسية والذي يقضي بأن يكون عدد أعضاء المجلس (7) أعضاء على الأقل يُنتخبون في اجتماع الهيئة العامة ما يدعو لقبول الفرضية الاولى .

جدول (2) حجم مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية عينة البحث للمدة من 2004-2018

السنة	الاتحاد	الاقتصاد	الاستثمار	الأهلي	التجاري	الخليج	الشمال	المتحد	الموصل	الانتمان	بابل	بغداد	سومر	شرق أوسط
2004	7	4	7	7	7	9	6	7	7	7	7	9	7	7
2005	7	4	7	7	7	9	6	7	7	7	7	9	7	7
2006	7	4	7	7	7	9	6	7	7	7	7	9	7	7
2007	7	4	7	7	7	9	6	7	7	7	7	9	7	7
2008	7	5	7	7	7	9	6	7	7	7	7	7	7	10
2009	7	5	7	7	7	9	6	7	7	7	7	7	7	10
2010	7	7	7	7	7	9	7	7	7	7	7	7	7	9
2011	7	7	7	7	7	9	7	7	7	7	7	7	7	9
2012	7	7	7	7	7	9	7	6	7	7	7	7	7	9
2013	7	7	7	7	7	9	7	6	7	7	7	7	7	9
2014	7	7	7	7	7	9	7	5	7	7	7	7	7	9
2015	7	5	7	7	7	5	9	5	7	4	7	7	7	9
2016	5	5	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	6	9
2017	5	5	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	6	9
2018	5	5	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	9
المعدل	6.6	5.4	7	7	7	7.93	6.73	6.6	7	6.8	7	7.53	6.87	8.6

المصدر: من اعداد الباحثة

شكل (1) حجم مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية عينة البحث للمدة من 2004-2018
المصدر: من اعداد الباحثة

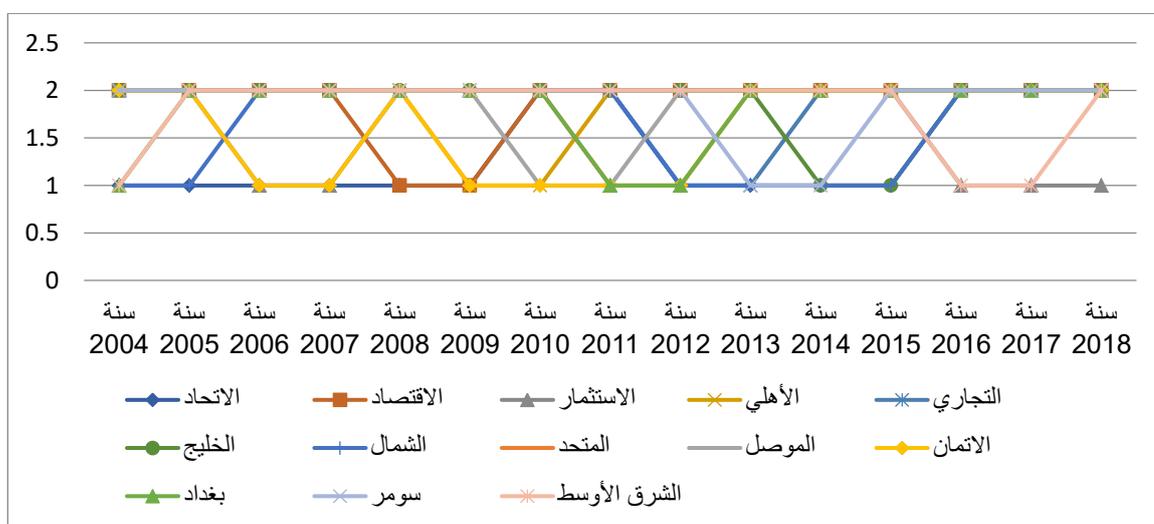
2. قياس مؤهلات مجلس الادارة

لقياس مؤهلات مجلس الادارة تم اعتماد متغير وهمي يأخذ رقم (2) في حالة حصول أعضاء المجلس على شهادات عليا و (1) دون ذلك. حيث يشير الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) ان معدل مؤهلات اعضاء مجالس الادارة في اغلب المصارف العراقية الخاصة يقترب من العدد 2 وهذا يدل على ان مجالس الادارة في اغلب المصارف عينة الدراسة تضم اعضاء من ذوي الشهادات العليا والتزام تلك المصارف بالمادة رقم (4) الفقرة (1. 2. 4) من دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي العراقي التي تنص بأن يتمتع أعضاء المجلس بالمؤهلات والخبرة والشهادات الجامعية ذات الصلة بالعمل المصرفي، ما يدعو لقبول الفرضية الثانية. والشكل (2) يبين مؤهلات مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية للمدة من 2004-2018

جدول (3) مؤهلات مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية عينة البحث للمدة من 2004-2018

السنة	الإدارة	الاقتصاد	الاستثمار	الأهلي	التجاري	الخليج	الشمال	المتحد	الموصل	الائتمان	بابل	بغداد	سومر	شرق أوسط
2004	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
2005	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2006	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2007	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2008	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2009	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2010	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2011	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00
2012	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2013	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
2014	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2015	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2016	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00
2017	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
2018	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
المعدل	1.33	1.87	1.67	1.87	1.87	1.87	1.60	1.87	1.87	1.60	1.80	1.87	1.87	1.80

المصدر: من اعداد الباحثة

والشكل (2) يبين مؤهلات مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية عينة البحث للمدة من 2004-2018
المصدر: من اعداد الباحثة

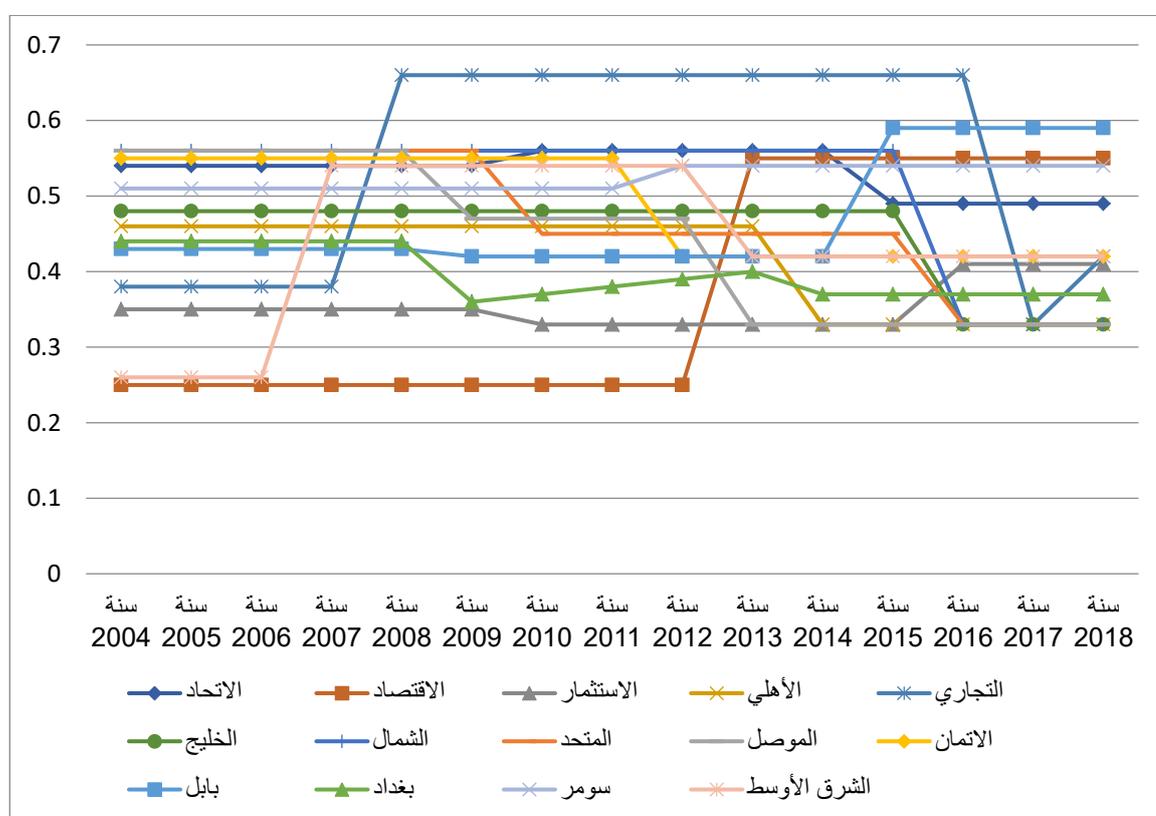
3. قياس تركيز ملكية مجلس الادارة

يشير الجدول رقم (4) والشكل رقم (3) ان تركيز ملكية اعضاء مجالس الادارة لاغلب المصارف التجارية العراقية الخاصة هي دون الواحد الصحيح وهذا يشير الى انخفاض عدد الاعضاء الذين تتركز لديهم ملكية الاسهم في المصرف وبالتالي عدم قدرة هذا العدد القليل منهم من التأثير على باقي اعضاء مجلس الادارة في القرارات التي تتسجم مع مصالحهم الخاصة. وهو ما دعت اليه لجنة بازل للرقابة والاشراف المصرفي وما اكد عليه البنك المركزي العراقي ضمن دليل الحوكمة المؤسسية في المصارف الصادر علم 2018, ما يدعو لقبول الفرضية الثالثة.

جدول (4) تركيز ملكية مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية عينة البحث للمدة من 2004-2018

السنة	الاتحاد	الاقتصاد	الاستثمار	الأهلي	التجاري	الخليج	الشمال	المتحد	الموصل	الائتمان	بابل	بغداد	سومر	الشرق الأوسط
2004	0.54	0.25	0.35	0.46	0.38	0.48	0.56	0.56	0.56	0.55	0.43	0.44	0.51	0.26
2005	0.54	0.25	0.35	0.46	0.38	0.48	0.56	0.56	0.56	0.55	0.43	0.44	0.51	0.26
2006	0.54	0.25	0.35	0.46	0.38	0.48	0.56	0.56	0.56	0.55	0.43	0.44	0.51	0.26
2007	0.54	0.25	0.35	0.46	0.38	0.48	0.56	0.56	0.56	0.55	0.43	0.44	0.51	0.54
2008	0.54	0.25	0.35	0.46	0.66	0.48	0.56	0.56	0.56	0.55	0.43	0.44	0.51	0.54
2009	0.54	0.25	0.35	0.46	0.66	0.48	0.56	0.56	0.47	0.55	0.42	0.36	0.51	0.54
2010	0.56	0.25	0.33	0.46	0.66	0.48	0.56	0.45	0.47	0.55	0.42	0.37	0.51	0.54
2011	0.56	0.25	0.33	0.46	0.66	0.48	0.56	0.45	0.47	0.55	0.42	0.38	0.51	0.54
2012	0.56	0.25	0.33	0.46	0.66	0.48	0.56	0.45	0.47	0.42	0.42	0.39	0.54	0.54
2013	0.56	0.55	0.33	0.46	0.66	0.48	0.56	0.45	0.33	0.42	0.42	0.40	0.54	0.42
2014	0.56	0.55	0.33	0.33	0.66	0.48	0.56	0.45	0.33	0.42	0.42	0.37	0.54	0.42
2015	0.49	0.55	0.33	0.33	0.66	0.48	0.56	0.45	0.33	0.42	0.59	0.37	0.54	0.42
2016	0.49	0.55	0.41	0.33	0.66	0.33	0.33	0.33	0.33	0.42	0.59	0.37	0.54	0.42
2017	0.49	0.55	0.41	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.42	0.59	0.37	0.54	0.42
2018	0.49	0.55	0.41	0.33	0.42	0.33	0.33	0.33	0.33	0.42	0.59	0.37	0.54	0.42
المعدل	0.53	0.37	0.35	0.42	0.55	0.45	0.51	0.47	0.44	0.49	0.47	0.41	0.52	0.44

المصدر: من اعداد الباحثة

شكل (3) تركيز ملكية مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية عينة البحث للمدة من 2004-2018
المصدر: من اعداد الباحثة

4. قياس الاعضاء المستقلين في مجلس الادارة

تبين لدى قياس مدى وجود اعضاء المستقلين في مجلس الادارة ان معدل الاعضاء المستقلين في مجلس الادارة كان صفر لجميع سنوات البحث وهذا يدل على خلو مجالس ادارة المصارف العراقية الخاصة من اعضاء مستقلين ومخالفة صريحة نص المادة (3) الفقرة (2) من دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي العراقي التي تقضي مراعاة وجود اعضاء مستقلين بما لا يقل عن (4) أعضاء أو ثلث أعضاء المجلس، من بينهم عضو يمثل مساهمين الاقلية ويشترط أن لا يكون احدهم موظفاً، أو إدارياً، أو مديراً مفوضاً في مصرف آخر، وأن لا يملك أكثر من 5% من أسهم أي شركة او تكون له أي صلة قرابة بأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو الأطراف المرتبطة بهم حتى الدرجة الرابعة. ما يدعو لرفض الفرضية الرابعة.

5 قياس عضوية المرأة في مجلس الادارة . ما يدعو لرفض الفرضية الرابعة.

من خلال الجدول رقم (6) يتضح ان معدل ضم عنصر نسوي في مجالس ادارة العديد من المصاف عينة الدراسة يقترب من الصفر اي ان هذه المصارف لا تتمتع بالتنوع الجنسي فيها وهو خلاف لما ورد في المادة (3) الفقرة (5) من دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي العراقي التي تقضي ضروره التنوع الجنسي بين أعضاء مجلس الإدارة؛ وذلك بوجود عنصر نسوي بما لا يقل عن عضو واحد بين اعضاءه. وبهذا يتم رفض الفرضية الخامسة.

جدول (6) عضوية المرأة مجلس الادارة في المصارف التجارية العراقية عينة البحث للمدة من 2004-2018

السنة	البنك	الاقتصاد	الاستثمار	الاهلي	التجاري	الخليج	الشمال	العتد	الموصل	الانتمان	بغداد	سومر	أوسط طرق
2004	0.14	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2005	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2006	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.14
2007	0.14	0.00	0.00	0.14	0.14	0.11	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.14	0.00
2008	0.14	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.14	0.14	0.00
2009	0.00	0.00	0.14	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.14	0.00
2010	0.00	0.14	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00
2011	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.11	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00
2012	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.14	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.11
2013	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00
2014	0.14	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00
2015	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00
2016	0.20	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.14	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00
2017	0.20	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00
2018	0.20	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00
المعدل	0.11	0.07	0.02	0.02	0.05	0.01	0.05	0.02	0.02	0.02	0.02	0.07	0.02

المصدر: من اعداد الباحثة

6 . قياس عضوية مدير المخاطر في مجلس الادارة

تبين من خلال قياس عضوية مدير ادارة المخاطر في مجلس ادارة المصارف عينة البحث ان معدل عضوية مدير ادارة المخاطر في مجالس الادارة يقترب من الصفر طيلة سنوات البحث اي ان هذه المصارف لا تضم مدير ادارة المخاطر في مجالسها. الامر الذي يجعل مجلس الادارة امام حالة من عدم اليقين عن حجم المخاطر الحقيقية التي يتعرض لها المصرف. وبهذا يتم رفض الفرضية الخامسة.

رابعاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة من النتائج أهمها

1. حرص البنك المركزي العراقي على توفير دليل مكتوب يساعد في تعريف العاملين في المصارف بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، وتوفير العدالة والانصاف في التعامل مع جميع اصحاب المصالح .
2. التزام اغلب مجالس ادارة المصارف العراقية الخاصة بالحجم المحدد لأعضاء المجلس من قبل البنك المركزي العراقي ضمن دليل الحوكمة المؤسسية في المصارف.
3. يتمتع أعضاء مجالس ادارة المصارف العراقية الخاصة بالمؤهلات والخبرة والشهادات الجامعية ذات الصلة بالعمل المصرفي.
4. انخفاض عدد الاعضاء الذين تتركز لديهم ملكية الاسهم في المصرف وبالتالي عدم قدرة هذا العدد القليل منهم من التأثير على باقي اعضاء مجلس الادارة في القرارات التي تتسجم مع مصالحهم الخاصة.
5. لا تتمتع مجالس ادارة المصارف العراقية الخاصة بالتنوع الجنسي أي عدم ضم المرأة في عضوية المجلس.
6. تخلو مجالس ادارة المصارف العراقية الخاصة من اعضاء مستقلين وعدم ضم مدير ادارة المخاطر

خامساً: التوصيات

من خلال ما تم عرضه بالتحليل وما تم التوصل اليه من استنتاجات يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

1. تفعيل دور اصحاب المصالح من مساهمين ومودعين وغيرهم بالمشاركة بتطبيق الحوكمة المؤسسية من خلال محاسبة مجالس ادارات المصارف والادارات العليا فيها بضرورة الالتزام بما اقره البنك المركزي العراقي من شروط تشكيل مجالس الادارة من اجل حماية مصالحهم.
2. تفعيل دليل الحوكمة المؤسسية الصادر عن البنك المركزي العراقي ومحاسبة المصارف التي يثبت قصورها في تطبيق المواد المدرجة في هذا الدليل وخاصة شروط تشكيل مجلس الادارة من حيث حجم المجلس واستقلالية بعض اعضاءه وتنوعه وغيرها.
3. ضرورة ضم اعضاء مستقلين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالس ادارات المصارف العراقية لما لهم من دور استشاري يغني المصارف دون تحيز لاي طرف من الاطراف كونهم يعون الى المحافظة على سمعتهم كصانعي قرار .
4. تشكيل لجنة مختصة لنشر ثقافة الحوكمة المصرفية من خلال اجراء حلقات نقاشية وزج الموظفين بمستويات الادارية بدورات عن الحوكمة المصرفية لأعداد كوادر ماهلة قادرة على ممارسة آليات الحوكمة المصرفية.
5. تفعيل دور الجهات الرقابية الداخلية والخارجية للرقابة على تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في المصارف العراقية ومحاسبة المصرف الذي يثبت قصوره في هذا الجانب.

سادساً: المصادر

1. تقارير المصارف التجارية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للسنوات من 2004 لغاية 2018.
2. دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف الصادر عن البنك المركزي العراقي لسنة 2018.
- 3 Adams, R., & Mehran, H. (2003). Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?. *Economic Policy Review*, 9(1), 123-142. Doi
4. BCBS. (2010). Basel Committee on Banking Supervision Consultative document. Switzerland: BIS. <https://www.bis.org/publ/bcbs294.pdf>
5. Ben Bouhenni, F., Ammi, C., & Lévy, A. (2016). *Banking Governance, Performance and Risk-Taking Conventional Banks vs Islamic Banks* (1st ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
6. Fernandes, C., Farinha, J., Martins, F.V., & Mateus, C. (2017). Bank governance and performance: A survey of the literature. *Journal of Banking Regulation*, 19, 1-49. DOI:
7. Gebba, T. (2015). Corporate Governance Mechanisms Adopted by UAE National Commercial Banks. *Journal of Applied Finance and Banking*, 5 (5), 23-61.
8. Haan, J. & Vlahu, R. (2013). *Corporate Governance of Banks: A Survey*. De Nederlandsche Bank Working Paper No. 386, Available at SSRN
9. Heremans, D. (2007). *Corporate governance issues for banks*. Katholieke Universiteit te Leuven.
10. Kokkinis, A. (2015). A primer on corporate governance in banks and financial institutions: are banks special? In I. H-Y. Chiu & M. McKee (Eds.), *The Law on Corporate Governance in Banks*. Edward Elgar Publishing, USA.
11. Mülbert, P. (2010). *Corporate Governance of macmill after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms*. ECGI - Law Working Paper No. 130, Available at SSRN:
12. National Bank of Ethiopia, (2019). *Licensing and supervision of Banking Business-Bank corporate Governance –Directive No.sBB*.
13. Rozansky, G. (2021). *Guiding Principles for Enhancing U.S. Banking Organization Corporate Governance*. Bank Policy Institute.
14. Heremans, D. (2007). *Corporate governance issues for banks*. Katholieke Universiteit te Leuven.
15. Turlea, E., Mocanu, M. and Radu, C. (2010). Corporate governance in the banking industry. *Accounting and Management Information Systems*, 9(3), 379– 402.