تصميم أنموذج لفحص مدى التزام المصارف بمبادئ حوكمة الشركات إيفاءً بمتطلبات البنك المركزي
ـ دراسة في مصرف الموصل للتنمية ـ

أ.م.د. سُهاد صبيح الصفار الباحث علي خضير عباس الفلاحي

المُسْتَخْلَصْ

تهدف الدراسة إلى بحث أهمية التزام الوحدات الاقتصادية بصفة عامة (المصارف بصفة خاصة) بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات لتحقيق مستوى مرتفع من الشفافية والإفصاح وحماية حقوق المساهمين، استرشاداً بمتطلبات البنك المركزي من خلال قانون الشركات 21 المعدل لسنة 1997، وقانون المصارف 94 لسنة 2004، وتعليمات 4 الصادرة عن البنك المركزي لسنة 2011، ومقررات لجنة بازل لسنة 2015.

لإنجاز هذا الهدف تم الاسترشاد بالإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات ومبادئها. فضلاً عن، تصميم أنموذج لتقويم حوكمة الشركات، كجزء من الإيفاء بمتطلبات البنك المركزي. بُنِّيَ البحث على الفرضية الأتية: "يعزز فحص وتقويم إطار حوكمة الشركات المطبق في المصارف العراقية، استناداً إلى متطلبات البنك المركزي من صدق وعدالة الإفصاح المحاسبية". أنجز الباحثان الجانب العملي من البحث من خلال دراسة تحليلية لمبادئ حوكمة الشركات في "مصرف الموصل للتنمية" باعتماد قائمة فحص للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة استناداً إلى مبادئ بازل/ 2015، مع ربطها بقانون الشركات المعدل رقم (21)/ 1997، وقانون المصارف رقم (94) لسنة 2004، وتعليمات البنك المركزي رقم (4)/ 2011، وأية تعليمات صادرة من البنك المركزي العراقي. كانت ابرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان ما يلي: 1. وجود بعض عدم الالتزام بالنسبة للمصرف موضوع البحث بتطبيق مبادئ بازل للحوكمة، بالرغم من ما أظهره الباحثان عند استعراض القوانين والتعليمات العراقية بوجود عدد من المواد التي تنظم العلاقة مع محاور الحوكمة وإنْ لم تشر لها صراحة، فيما أشارت تعليمات (4) "تسهيل تنفيذ قانون المصارف العراقية (94) لسنة 2011" إلى متطلب تطبيق الحوكمة. 2. يساعد المنهج المُطبق في البحث على تقويم مبادئ حوكمة المصارف كما موضح بالنسبة للمصرف موضوع البحث، فضلاً عن القدرة على تحديد مجالات الضعف. إذ تبيَّن أنّ المصرف كان مستوى الالتزام لديه في تطبيق نفس المبادئ 81% (فجوة عدم الالتزام 19).

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة المصارف، البنك المركزي، قانون الشركات، مبادئ لجنة بازل.

Abstract

Companies and banks need to adhere to the principles of governance to achieve a high level of transparency, disclosure and protection of shareholders ' rights . Therefore, the design of a model was guided to examine the extent of compliance with governance and to identify the governance requirements approved by the central bank.

The research was based on the premise that "the corporate governance framework applied in the unit under audit is examined and evaluated based on the principles of the Basel Committee to meet the requirements of the central bank". The researchers prepared the practical side of the thesis through an analytical study of the principles of corporate governance at Mosul Development Bank by adopting a checklist to identify the level of application of the principles of governance based on the principles of Basel/ 2015, linked to the amended Companies Law No. (21)/ 1997, Banking Law No. (94) of 2004, central bank instructions No. (4)/ 2011, and any instructions

The most notable findings of the two researchers were:1.There is some lack of commitment for the banks in question to apply the Basel principles of governance, despite what the researcher showed when reviewing Iraqi laws and instructions that there are a number of articles

governing the relationship with governance axes, although they do not explicitly mention them, while instructions (4) "facilitating the implementation of the Iraqi banking law (94) of 2011" referred to the requirement to apply governance.2.The approach applied in the research helps to assess the principles of bank governance as described for the banks in question, as well as the ability to identify areas of vulnerability. It was found that the Mosul Development Bank had an 81% commitment level in applying the same principles (non-compliance gap 19).
Keywords: corporate governance, bank governance, G20/OECD principles 2015, Basel Committee principles 3/2015.

1. مقدمة

احتلت الحوكمة مكانة مهمة من البنك المركزي لتحقيق الاستقرار الاقتصادي في الوحدات الاقتصادية اتساقاً مع العولمة والتطورات الهائلة التي حدثت في المجتمعات والأزمات المالية التي حلت في العالم، يتطلب تعزيز مبادئ الحوكمة المصـــرفية المرور عبر جهتين الأولى البنك المركزي باعتباره المســؤول عن تنظيم الجهاز المصـــرفي والثانية هو المصارف؛ لأن غياب الحوكمة سيؤول إلى فوضى بالاقتصاد وفساد لا يمكن السيطرة عليه؛ لذا تزايد الاهتمام بالحوكمة بغية رفع مســتوى الثقة بالاقتصـــاد الوطني والمحافظة على مصـــالح الأطراف ذات العلاقة، والحد من المخاطر وتحقيق الشفافية التي تعكس مكانة الوحدة.

يستعرض الباحثان في البداية المنهجية الخاصة بإعداد البحث، ومن ثم المفاهيم النظرية للبحث والتي تتضمن كل من حوكمة الشركات- نظرة عامة، وحوكمة المصارف، بعدها تم استعراض الجانب التطبيقي للبحث الذي ضم نظرة تعريفية عن المصرف موضوع البحث، التزام مصرف الموصل بمبادئ حوكمة الشركات إيفاءً بمتطلبات البنك المركزي. ثم الاستنتاجات والتوصيات.

2. منهجية البحث

تتضمن المنهجية الأقسام الآتية:

2-1 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث من خلال ضعف اهتمام المصارف العراقية بالالتزام ببعض متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات (المصارف) النافذة، فضلاً عن ضعف الاهتمام بمجالات تقارب تطبيق متطلبات وتعليمات وقوانين المصارف مع مبادئ لجنة بازل للحوكمة، الذي يضعف من دور البنك المركزي في حماية المستثمرين، وآخرين من أصحاب المصالح. ولعل أوضح مثال يمكن أن يُذكر حول الحاجة للإصلاح ما يتعلق بتعليمات أصدرها البنك المركزي العراقي، وتتم من خلال دراسة تحليلية لما مطبق من متطلبات حوكمة المصارف في مصرف الموصل استناداً إلى مبادئ بازل/ 2015، مع ربطها بقانون الشركات المعدل رقم (21)/ 1997، وقانون المصارف رقم (94) لسنة 2004، وتعليمات البنك المركزي رقم (4)/ 2011، وأية تعليمات صادرة من البنك المركزي العراقي.

2-2 أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الإصلاح المصرفي وتحقيق التزام المصرف بمبادئ حوكمة الشركات بغرض إضفاء الشفافية في تعاملاته ولتعظيم القيمة السوقية، تشجيعاً للاستثمار وعلاقات خارجية أوسع، فضلاً عن اقتراحه تصميم أنموذج يعزز تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز الأداء المصرفي من خلال اتباع متطلبات البنك المركزي العراقي حول الحوكمة والقوانين العراقية النافذة، وتنفيذ الإصدار الثالث من مبادئ لجنة بازل لحوكمة المصارف.

2-3 أهداف البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات ومبادئها.
2. تصميم أنموذج لتقويم حوكمة الشركات، كجزء من الإيفاء بمتطلبات البنك المركزي في تشجيع اتباع التشريعات والتعليمات العراقية والدولية التي تحث على تطبيق الحوكمة في الوحدات العراقية.

2-4 فرضية البحث

ينطلق البحث من الفرضية الآتية:-

" يعزز فحص وتقويم إطار حوكمة الشركات المطبق في المصارف العراقية، استناداً إلى متطلبات البنك المركزي من صدق وعدالة الإفصاح المحاسبي".

2-5 حدود البحث

أ. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على مصرف الموصل للتنمية.
ب. الحدود الزمانية: تم الاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الموصل وتقارير التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وإدارة الامتثال وإدارة الحوكمة وكذلك محاضر اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة واللجان المشكلة من الإدارة التنفيذية للسنوات (2017، 2018، 2019) لغرض إنجاز أهداف البحث.

6-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان قائمة (CHECKLIST) كأداة لفحص مبادئ الحوكمة المصرفية كما اعتمدا بعض الأساليب الإحصائية، لقياس حجم فجوة التطبيق وفقاً للمعادلات الآتية:

$$1\text{-الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الأوزان} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

$$2\text{-النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{4 \text{ (أعلى وزن في التكرار)}}$$

$$3\text{- حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة}$$

المفاهيم النظرية للبحث

3. حوكمة الشركات - نظرة عامة

حددت المنظمات الدولية والأجهزة الرقابية مجموعة من المعايير والقواعد سعياً في تحسين مستوى الأداء وتوفير الرقابة الفاعلة، وذلك تحت إطار "الحوكمة" والتي أصبحت واحدة من أهم متطلبات الإدارة الرشيدة في الوحدات الاقتصادية بدول العالم المختلفة. كما وتُعّد من آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي والتطوير المؤسسي بتعزيز العدالة والشفافية والإفصاح، وإيجاد البيئة الرقابية الفعّالة وتفعيل المساءلة لتحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية (فرحان وآخرون، 2020: 45).

3-1- المنهج التقليدي والحديث لتعريف مفهوم الحوكمة

تناولت العديد من الدراسات مجموعة تصنيفات لتوضيح مفهوم الحوكمة، وكالآتي:

أولاً: المنهج التقليدي: يتكفل هذا المنهج بالحد من مشـــاكل نظرية الوكالة، من خلال حماية حقوق أصـــحاب المصـــالح وتعظيم أرباحهم، وذلك بحســب الاتفاقات التعاقدية الموثقة مع الوحدة الاقتصـــادية (Guberna, 2016: 8-9)، يعتمد هذا المنهج في مفهومه على الإطار الســـاكن (Static). يمتاز بكونه إطاراً ثابتاً يســـتمد قوته من خلال الحوكمة لحماية حقوق أصحاب المصلحة (عبد الهادي، 2016: 3).

ثانياً: المنهج الحديث: يرتكز هذا المنهج على الجانب الأخلاقي للاســـتثمار، متمثلا بالإدارة ذات القيادة الكفؤة والمرنة التي تمتاز باتخاذها قرارات اســـتراتيجية ملائمة تهدف لتحقيق توقعات الأطراف ذات العلاقة (الفضـــل وحمد، 2015: 196). يعتمد هذا المنهج على الإطار الديناميكي (المرن) مركزاً على التغيرات في الأسواق بهدف تحقيق التنمية المستدامة، ويعمل باتجاهين هما: (عبد الهادي،20016: 3).

- **الاتجاه الأول**: يركز على علاقة الدولة بالمجتمع وعلاقة الوحدة وأصحاب المصالح.
- **الاتجاه الثاني**: تنظيم موارد المجتمع، لإضافة قيمة للوحدة وتحقيق التنمية المستدامة.

3-2 مفهوم حوكمة الشركات

بينت اغلب المؤلفات المرتبطة بطرح مفهوم الحوكمة عدم الاتفاق على تعريف محدد للحوكمة؛ نتيجة تداخل بين الأعمال الإدارية والاقتصـــادية والمحاســـبية بالمفهوم.. وقد تكون الاختلافات في التعاريف، نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين، أو الممارسين، أو المنظرين (Peters & Bagshaw, 2014:106).

يمكن ذكر أبرز التعاريف وكالآتي:

1. هياكل وعمليات يتم من خلالها توجيه الوحدة الاقتصادية وإدارتها (IFC, 2017: 2)، وتساهم الحوكمة الرشيدة في العمل بكفاءة اكبر، وتُستخدم من ممثلي أصحاب المصالح بغية تخفيف المخاطر في الوحدة الاقتصادية وتعزيز الوصول إلى رأس المال والمحافظة على قيمتها السوقية، وحماية المستثمرين من بعض ممارسات الإدارة السلبية وذلك بتفعيل إجراءات المساءلة والشفافية، ومن ثم يزيد فرص العمل في الأسواق (Lukason& Camacho- Minano, 2020: 1).
2. مزيج من عمليات معالجة وبنى هيكلية تنفذ من المجلس لكي يتم إعلام، وتوجيه وإدارة ومتابعة أنشطة الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها (IIA, 2016: 23).

يرى الباحثان أن الحوكمة هي تلك العمليات التي يتم من خلالها توجيه الوحدات الاقتصادية ومراقبتها ومساءلتها، فهي تمثل السلطة والمساءلة والقيادة والتوجيه والسيطرة التي تُمارس في الوحدة الاقتصادية، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المرسومة عندما يتم تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة الرشيدة في مستويات الوحدة الاقتصادية جميعاً.

3-3 خصائص حوكمة الشركات

ينعكس أثر ما تتسم به الحوكمة من خصائص في الأغراض التي تسعى الوحدات الاقتصادية لتحقيقها، إذ تتركز هذه الخصائص في الآتي (Warrada & Khaddama, 2020: 118).

الانضباط : تبني منهاج أخلاقي سليم وقانوني (المشهداني، 2007: 24) .

الاستقلالية : عدم الخضوع للتأثيرات الخارجية بهدف حماية مصالح المستثمرين فكلما زادت الاستقلالية ارتفع مستوى الإفصاح والشفافية (Salhi, 2020: 5).

المسؤولية: التزام الوحدة الاقتصادية اتجاه كافة الأطراف ذوي المصلحة (العابدي، 2016: 18).

العدالة : المساواة بمعاملة جميع المساهمين من أجل حماية حقوقهم (Jahan, 2010: 11).

الشفافية : إعطاء صورة واقعية عن الوضع الحقيقي للوحدة الاقتصادية (يعقوب والغانمي، 2010: 14).

المساءلة: استعداد صناع القرار لتقبل المساءلة وتحمل المسؤولية (Habbash, 2010: 161).

المسؤولية الاجتماعية: وضع سياسة شفافة للمحافظة على البيئة (Sahut et al., 2019: 2).

4-3 أهمية حوكمة الشركات

توجد مجموعة من الأسباب تستدعي الاهتمام بالحوكمة وكالآتي (Mallin, 2013: 8):

1. **الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة وتعزيزها.** تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالوحدات الاقتصادية العاملة بمبادئ الحوكمة، إذ تُعّد ضامنة لحقوقهم بما يساهم في التغلب على المشاكل الاقتصادية (فارس، 2009: 6)، (Gup, 2007: 22).
2. **توفير أساس لوحدة اقتصادية عالية الأداء.** يتطلب تحقيق الأهداف والنجاح المستدام مساهمة ودعم من مستويات الوحدة الاقتصادية جميعاً من خلال وضع إطار عمل للتخطيط والتنفيذ ومراقبة الأداء من مجلس الإدارة (Edi & Jessica, : 32 2020).
3. **ضمان استجابة الوحدة الاقتصادية للبيئة الخارجية المتغيرة.** أن بيئة الأعمال اليوم تتسم بالتغيير المستمر بسبب التطورات الحاصلة في عالم التكنولوجيا والاتصالات، ولكي تستطيع الوحدة الاقتصادية البقاء والاستمرار والمحافظة على مكانتها السوقية. يجب أن يكون هناك نظام لمساعدتها على تحديد التغييرات في كل من البيئة الخارجية والاتجاهات الناشئة (Islam, 2017: 5).
4. **لحل مشاكل نظرية الوكالة من خلال نظام محكم.** تساعد في المراقبة والسيطرة على مديري الوحدة الاقتصادية، لتحقيق أهداف المساهمين، في توفر هيكلاً ممتازاً يتم بموجبه ترتيب تلك الأهداف، (HosseinniaKani, 2014: 2)، وبذلك فإن الحوكمة تضمن إدارة الوحدة بشكل أفضل من خلال نظام يعتمد المساءلة والالتزام بالقوانين (Talab et al., 2017: 2).

ويُضيف آخرون على أهمية الحوكمة من الجانب المحاسبي الآتي (فراج وآخرون، 2020: 61-66)

5. خفض مستوى عدم تماثل المعلومات، وتعزيز الثقة لدى حملة الأسهم (طه، 2019: 148).
6. تعزز الآليات الرقابية والنظم المحاسبية في الوحدة الاقتصادية (فراج وآخرون، 2020: 61-66).
7. تنظيم كشوفات مالية تتسم بقدر كافٍ من الإفصاح والشفافية من الإدارة لتعكس الوضع المالي للوحدة التي يتم تزويدها للمساهمين كمصدر رئيس للمعلومات (Nasr & Ntim, 2017: 3-4).

5-3 أهداف حوكمة الشركات

تتمثل الأهداف الرئيسة للحوكمة في تفعيل دور الإدارة وتعزيز ثقة المساهمين من خلال الآتي:

1. تطوير إدارة أفضل وأكثر كفاءة لتنظيم الأعمال (Mallin, 2013: 59-60).
2. تشجيع الاستخدام الفعّال للموارد خاصة المالية منها (Monks & Minow, 2011: 434).

3. تطوير المعاملات التجارية على أساس تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية بغية دعم قدراتها التنافسية في الأسواق بما يضمن لها التوسع والنمو (Monks & Minow, 2011: 426).
4. تطوير بيئة العمل من خلال تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد (Bourne, 2014: 2)
5. تقييم أداء الإدارة العليا من خلال تحديد مستوى المسؤوليات لتعزيز المساءلة والثقة(Mohamad&Sori,2011:3)
6 . السعي للحصول على تمويل مناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة (أم الخير،2021: 33).

6-3 مبادئ الحوكمة

هناك اتفاق واسع النطاق على أن الحوكمة مهمة في جوهرها، لذا حرصت المنظمات الدولية على دراسة وتحليل مفهوم الحوكمة بصورة معمقة من أبرزها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

وجاءت الخطوة الأولى لمواجهة عدم الالتزام بالحوكمة في الوحدات الاقتصادية من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وتحت ضغط المستثمرين الذين شهدوا انهيار استثماراتهم، إذ طُلب منها وضع مجموعة من مبادئ الحوكمة، بالفعل اعُتمدت في أيار/1999، وبهذا فإنها عدت أول معيار دولي في هذا المجال (مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لعام 1999) (Burak, 2017: 8)، وفي 2004 تم تحديث هذه المبادئ مواكبةً للتغيرات الاقتصادية والسياسية في بيئة الأعمال بإضافة مبدأ سادس للحوكمة

لإضفاء المرونة في العمل (OECD, 2004:9)،(للو و رفو، 2020 : 425) ، وفي 2015 تم اعتماد المبادئ المحدثة للحوكمة من مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهو الهيأة الإدارية للمنظمة، وجاء التحديث لتطوير قواعد وأساسيات الحوكمة بعد الهزة التي تعرض لها الاقتصاد العالمي عام 2008، والناشئة عن إخفاق بعض الوحدات في تطبيق مبادئ الحوكمة الذي انعكس على استقرار الأسواق المالية (Hejase et al.,2021:2), (Dimond, 2017: 41 (Micklethwait &

وبذلك مرت المبادئ في عدة مراحل وعلى مدد زمنية متعاقبة ابتداءً من 1999 حتى وصولها للشكل النهائي 2015 وما زال التطوير مستمراً باستمرار تطور الاقتصاد العالمي.

الشكل (1)
مراحل تطور مبادئ الحوكمة من قبل OECD

المصدر: إعداد الباحثان.

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعّال للحوكمة

ضرورة أن يعمل إطار الحوكمة على تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، وكذلك الدقة والعدالة في تخصيص الموارد (محمد، 2019: 12)، متماشيةً مع الأحكام والتشريعات القانونية بما يدعم التنفيذ والإشراف الفعّال (أتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، 2015: 4)

اكتسب المبدأ الأول من إصدار 2015 فقرتين فرعيتين جديدتين (Ochoa, 2020: 165)

- ضرورة وجود السلطات التنظيمية والأشرافية لتقييم دور سوق الأوراق المالية في تطبيق الحوكمة.
- دعم الإدارة الفعّالة للوحدات الاقتصادية (لوائح سوق الأوراق المالية)، إذ تُعّد جودة هذه اللوائح عنصرا مهماً في إطار الحوكمة (BIAC of OECD, 2018: 3).

المتطلبات الأساسية لتحقيق إطار الحوكمة في الوحدات الاقتصادية (IFC, 2017: 1-2).
أ. تطوير إطار الحوكمة وتعزيز شفافية وفعّالية السوق ومنح الحوافز (غربي وآخرون، 2016 :9).
ب. توافق متطلبات الحوكمة (القانونية، والتنظيمية) مع أحكام القانون (BIAC of OECD,2018: 3)
جـ. تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة لخدمة المصلحة العامة (Mallin, 2013: 42-43).
د. إسناد الحوكمة الفعّالة من خلال تشريعات الأسواق المالية (BIAC of OECD, 2018: 3).
هـ. تمتلك الوحدات السلطة والنزاهة لاتخاذ قرارات تتسم بالشفافية (مجموعةOECD/20، 2017: 16).
و. دعم التعاون الدولي للاتفاقات متعددة الأطراف لتبادل المعلومات (مجموعةOECD/20، 2017:17).

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة

يوافر إطار الحوكمة الحماية للمساهمين بكل فئاتهم ليمكنهم من ممارسة حقوقهم مع ضمان المعاملة المنصفة بين المساهمين، التعويض المناسب لحقوق المساهمين (G20/OECD, 2015: 19- 29).

وفي ما يلي مجموعة من الإرشادات التي ينبغي الالتزام بها عند تطبيق المبدأ وكالآتي:

أ. التسـجيل الآمن للملكية، نقل ملكية الأسـهم، الحصـول على معلومات عن الوحدة، المشـاركة في اجتماعات المسـاهمين والتصويت فيها، إنتخاب أعضاء المجلس وإقالتهم (فرحان وآخرون،2020: 54).
ب. اطلاع المساهمون على معلومات ترتبط بمفاصل الوحدة(بن يحيى وخبيطي، 2019: 14).
ج. إتاحة المجال للمساهمين للمشاركة بفعّالية في اجتماعات المجلس(Simon-Oke et al., 2019: 91).
د. السماح للمساهمين التشاور فيما بينهم بشأن مسائل خاصة بحقوقهم (BIAC of OECD, 2018: 3).
هـ. معاملة فئات المساهمين جميعاً بمساواة(Shahwan, 2020: 421).
و. حماية مصلحة الوحدة ومساهميها من خلال الموافقة على معاملات الأطراف ذات العلاقة وإجراءها بطريقة تضمن الحوكمة الرشيدة للمصالح جميعاً التي تحول دون تعارضها (Bouchez , 2007: 112).
ز. حماية حقوق الأقليات من المساهمين ومنع استغلالها من مساهمين اكبر (Bouchez ,2007: 111).
ح. السماح لـــ (سوق مراقبة الشركات) أن يعمل بطريقة تتسم بالكفاءة والشفافية من خلال إيضاح الإجراءات التي تسمح للوحدات بالسيطرة في أسواق رأس المال والإفصاح عن المعاملات بشفافية، وأن تخضع الإدارة للمساءلة ويمنع استخدام (آليات مكافحة الاستحواذ) لحمايتها (G20/OECD, 2015: 29).

المبدأ الثالث: دور المؤسسات الاستثمارية، وأسواق الأسهم، والوسطاء الآخرون في تطبيق الحوكمة

وجود إطار حوكمة فعّال يتم من خلاله توافر الحوافز المعقولة في الوحدة الاقتصادية في أجزاء سلسلة الاستثمار المختلفة، والسماح لسوق الأسهم أن يعمل بصورة تمكن الوحدة الاقتصادية من ممارسة الحوكمة الجيدة (Ochoa, 2020: 167).
ويتم ذلك من خلال الآتي (أم الخير،2021: 53-54):
أ. إفصاح المستثمرين عن كيفية ممارسة حقوقهم واستراتيجياتهم في التصويت (TUAC, 2015: 21).
ب. يكون التصويت بنـاءً علـى تعليمـات المستفيديـن مـن ملكيـة الأسهـم (Bouchez, 2007: 112).
جـ. إفصاح الجهات الاستثمارية عن إجراءاتها للحد من تعارض المصالح(فرحان وآخرون،2020: 54).
د. يلتزم المستشارون، المحللون وغيرهم بالحوكمة لتتحقق النزاهة (فرحان وآخرون، 2020 : 54).
هـ. منع التلاعب في سوق رأس المال الناتج عن معلومات داخلية (Lashina, 2017: 139).
و. إفصاح أسواق الأسهم عن ممارساتها التنظيمية بوضوح وشفافة (G20/OECD, 2017: 27).

المبدأ الرابع: دور ذوي المصالح في ممارسة الحوكمة

يضـــمن إطار الحوكمة اعترافاً بحقوق ذوي المصـــالح، وأن يعزز التعاون الفعّال بين الوحدات وذوي المصـــلحة (Lanshina, 2017: 140) وتوّجد فرص العمل والمحافظة على الاســـتقرار المالي (OECD, 2015: 37-41)، ويتحقق ذلك من خلال الآتي (BIAC of OECD, 2018: 5-6)
أ. احتـرام حقـوق ذوي المصالـح التـي يتـم تـشريعها بقوانيـن خاصة (فرحان وآخرون، 2020: 54).
ب. اعتمـاد اطر قانونيـة شفافة لحمايـة حقـوق ذوي المصالح (Simon-Oke et al., 2019: 91).
جـ. تمكن الحوكمة العاملين في الوحدات الاقتصادية إبداء أراءهم والتشاور والتفاوض
د. السماح لذوي المصالح أن يحصلوا على معلومات موثوقة وملائمة (فرحان وآخرون، 2020: 54).
هـــ. استكمال إطار الحوكمة في الوحدة الاقتصادية ضمن نطاقين: احدهما إطار فعّال للإعسار (الإفلاس) والأخر لتنفيذ حقوق الدائنين (G20/OECD, 2015: 39).

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يضمن إطـــــــار الحوكمة توافر الإفصاح الدقيق عن المسائل المهمة كافة في الوحدات الاقتصادية وبالوقت المناسب والشفافية وبالأخص وضعها المالـــي وأداءهـــا وحقوق ملكيتهـــا ومدى تطبيقهـــا للحوكمة (Lanshina, 2017: 140)، فالإفصاح يساهم في جذب رأس المال و يعزز من مكانة الوحدة وقيمتها السوقية ويحسن فهم السوق لأعمال الوحدة وبذلك تحافظ الوحدة على علاقات متينة مع الأطراف جميعاً وهذا بدوره يؤدي إلى عدم انتهاك مبدأ المساواة بالمعاملة: (Simon-Oke et al., 2019:92).

أ. يشمل الإفصاح على ابرز المعلومات (TUAC, 2015: 17)، وكالآتي

- الأداء المالي وأداء الوحدة الاقتصادية التشغيلي ومعلومات تفصيلية عن المخاطر المحتملة.
- الأهداف التجارية للوحدة وسياساتها غير المالية وهيكل وأساليب تحقيق الحوكمة فيها.
- هيكل الملكية في الوحدة ومعلومات عن المساهمين وحقوقهم كحق التصويت.

ب. تطبيق معايير المحاسبة في التعاملات المالية وعرضها بعدالة وشفافية (Ochoa, 2020: 166)

جـــ. تكليف مدقق خارجي سنوياً يتميز بالكفاءة والنزاهة والحياد والاستقلال مع بذله العناية المهنية اللازمة؛ لأبداء رأي فني محايد عن صدق وعدالة القوائم المالية (فراج وآخرون، 2020 :41)

هـ. توافر تقنيات إلكترونية في الوحدة لحفظ المعلومات واستعادتها (G20/OECD, 2017: 49).

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

تصمم سياسات الحوكمة الإرشادات والتوجيهات التي تنظم عمل الوحدة الاقتصادية من خلال ضمان الرصد الفعّال للإدارة العليا من مجلس الإدارة وكذلك إن تكفل مساءلة مجلس الإدارة والمساهمين، وتتنوع مهامه نتيجة اختلاف هياكل المجالس من دولة لأخرى (فرحان وآخرون، 2020: 55)، ويتمثل نطاق هذه المسؤوليات في الآتي (BIAC of OECD,2018 :5)

أ. أن يتصرف أعضاء المجلس على أساس مستنير وبحسن نية، مع اتخاذ الحيطة والحذر المناسبين، وبما يخدم المصلحة العليا للوحدة الاقتصادية والمساهمين (بن يحيى وخبيطي، 2019: 17).

ب. أن يعامل مجلس الإدارة المساهمين جميعاً بأنصاف وعدالة.

جـ. أن يولي مجلس الإدارة الاهتمام بتطبيق المعايير لإرساء جو أخلاقي (فرحان وآخرون، 2020: 55).

د. تشمل الوظائف الرئيسة لمجلس الإدارة الآتي (G20/OECD, 2017:51-61)

- عرض وتوجيه لاستراتيجيات الوحدة الاقتصادية، والتخطيط الرئيس للعمل، ووضع سياسات إدارة المخاطر، مع تحديد أهداف أداء الوحدة ، مع رصد فعّالية الحوكمة.
- ضمان نزاهة وشفافية عمليات الترشيح والانتخاب لأعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم ومراقبتهم.
- المواءمة ما بين الأجور الرئيسة التي يتقاضاها المديرون التنفيذيين ومجالس الإدارة وبين المصالح طويلة الأجل للوحدة الاقتصادية ولمساهميها ومراقبة وإدارة تضارب المصالح المحتمل.
- ضمان سلامة النظم المحاسبية والتقارير المالية واستقلالية التدقيق .
- المراقبة والسيطرة على عمليات الإفصاح والاتصال وتبادل المعلومات.

هـ. تتسم أحكام مجلس الإدارة بالموضوعية من خلال الآتي(Simon-Oke et al., 2019:92)

- إعادة نظر مجالس الإدارة في تعيين عدد كافٍ من أعضاء بإمكانهم إصدار أحكام مستقلة.
- قيام المجالس بتشكيل لجان مهنية مختصة تدعم أداء المجلس ومهماته، خاصةً في ما يتعلق بالتدقيق.

و. إتاحة المعلومات الملائمة والدقيقة لأعضاء المجلس (G20/OECD,2015 :60).

4. حوكمة المصارف

4-1 حوكمة المصارف – نظرة عامة

تستمد المصارف طبيعتها من النشاط الذي تمارسه ومدى التعرض للمخاطر فالمصرف ككيان اقتصادي اقترن وجوده بتطور الحياة الاجتماعية والسياسية الذي القى بظلالهِ على الاقتصاد العالمي لإن المصرف يُعّد الممول الرئيس له والمحرك الفعلي لتدوير الكتلة النقدية.

يستعرض الجانب النظري دور مبادئ لجنة بازلIII لسنة 2015 للحوكمة في تصميم خطة التدقيق.

4-2 مفهوم حوكمة المصارف وأهميتها

مفهوم حوكمة المصارف

تحتل حوكمة المصارف مكانة مهمة لما لها من خصوصية دوناً عن باقي الوحدات الاقتصادية الأخرى، بسبب المخاطر المتعددة المؤثرة فيها من جهة والحاجة المستمرة لجذب المستثمرين والمودعين، والمنافسة الكبيرة في سوق العمل من جهة

أخرى مما يجعل استمرارية المصارف على المحك لذا توجب عليها تحسين أداءها على طول المدى (Fernandes et al. 2018: 12 ,)، فجاءت حوكمة المصرف كحل رئيس لإدارة وتنظيم عمله، إذ عرفت لجنة بازل حوكمة المصارف بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة المصرف ومجلس إدارته ومساهميه وأصحاب المصلحة الآخرين ضمن الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المصرف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء مما يساعد على تحديد الطريقة التي يتم بها تخصيص السلطة والمسؤولية وكيفية اتخاذ قرارات المصرف" (BCBS,2015:1). وعرفها دليل حوكمة المصارف الصادر من البنك المركزي العراقي بأنها "النظام الذي يتبعه مجلس الإدارة لتوجيه المصرف والإشراف عليه ومراقبة أنشطته، فهي مجموعة الأنظمة الشاملة التي تحكم العلاقات بين المجلس والإدارة التنفيذية للمصرف والمساهمين وذوي المصالح " (البنك المركزي العراقي،2018: 3).

يمكن القول تمثل الحوكمة المصـــرفية منظومة من الإجراءات التي تنســـق أداء مجلس الإدارة، وإدارة المصـــرف، وأصـــحاب المصـــلحة، من خلال قيام مجلس الإدارة بدوره المركزي جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا بالإشـــراف على أداء المصرف ومتابعته بما يضمن توفير الأمان والحماية للمساهمين والمودعين والمستثمرين وحماية حقوقهم.

3-4 أهمية الحوكمة المصرفية

انطلاقاً من دور الحوكمة الفعّال في تنظيم عمل المصرف تتضح أهميتها من خلال الآتي:

1. تنظم عملية توزيع المسؤوليات التي تسمح بإنجاز العمليات المصرفية والأنشطة من مجلس الإدارة والإدارة العليا (Alobaidi et al., 2017: 584) وذلك من خلال إنجازها المهام الآتية:
   - صياغة الخطة الاستراتيجية لتنظيم المصرف وكتابة أهدافهِ (حداد، 2012: 168).
   - رصد أداء موظفي المصرف ومراقبتهم والإشراف عليهم (بن رجم ومعيزي، 2012: 209).
   - توفير الحماية لأصحاب المصالح، والإيفاء بمستحقات المساهمين (Hejase et al., 2021:4).
2. تعزز أداء المصرف التشغيلي عن طريق زيادة كفاءة الإدارة وتنظيم استخدامها للموارد مما يزيد من قيمتها السوقية (السيدية ومحمد، 2008: 37).
3. تضع نظام ضبط داخلي فعّال متمثل بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وإدارة المخاطر وضمان استقلاليتها مع ضرورة ملائمة المسؤوليات والواجبات (عبادي، 2020: 152).

4-4 مبادئ حوكمة المصارف

تتصف الحوكمة الرشيدة -بمفهومها العام- بأهمية كبيرة لأنها توفر درجة عالية من الشفافية والمصداقية في عرض نتائج أعمال الوحدات الاقتصادية، وعلى وجه الخصوص بالنسبة للقطاع المصرفي لما لها من أثر جوهري في الاقتصاد (محمد، 2014: 365). إذ برزت الحاجة لوجود مبادئ تضبط عمل المصارف بما يضمن لها وللجهات جميعاً المرتبطة بالنشاط المصرفي تحقيق دقة وموثوقية أعلى في عمليات الإفصاح المالي وكذلك تحقيق رقابة أفضل (دبلة وجلاب، 2012: 206). إذ ظهرت البادرة في سنة 1999 من لجنة بازل لتمكين المصارف من تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة تناسب العمل المصرفي والعمل على تحديثها عبر الإصدارات المتتالية التي تواكب التطور في المراحل الاقتصادية المتتابعة كإصدار (بازلII 2010) الـذي سلـط الضوء علـى تداعيات الأزمـة الماليـة 2008 ومساعدة المصارف فـي تجنب تكرارها مـن خـلال تـعزيز الحوكمة فيها (تلخوخ، 2021: 165). وكان أخرها إصدار لمبادئ لجنة (بازلIII 2015) وما زال التطوير مستمراً باستمرار تطور الاقتصاد العالمي.

ويتضمن إصدار لجنة بازل III المبادئ الآتية:

المبدأ الأول: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة

يـتحمل مجلـس إدارة المصرف المسؤوليـات جميـعاً المرتبطة بالنشاط المصرفي وسلامتـه الماليـة بما فـي ذلك متابـعة التخطيـط الاستراتيجـي لأهداف المصرف والمصادقـة عليها والعمل علـى تنفيذهـا (سفر وحمد،2021: 317) وتوفير إطار حوكمة مصرفية فعّال وإدارة المخاطر المصرفية وتقويم الرقابة الداخلية (BCBS, 2015: 8).

المبدأ الثاني: المؤهلات المهنية لمجلس الإدارة وهيكله التنظيمي

ينبغي أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية على مستوى الأفراد والمجموعة الذين يتميزون بمهارات وخبرات كافية تتناسب وحجم المصرف وتعقيده ومخاطره (بن رجم ومعيزي، 2012: 207)، كما يجب أن يكونوا على اطلاع واسع بإطار الحوكمة لإتقان دورهم الرقابي وفهمهم مجالات عمل أنشطة المصرف ليتمكنوا من أتخاذ القرارات التي تصب بمصلحة المصرف (Dessie, 2017: 113)

المبدأ الثالث: هيكل وممارسات مجلس الإدارة

تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الهياكل المناسبة لإطار حوكمة فعّال وتنظيم ممارساته بكفاءة. ودعماً لأداء المجلس يتوجب احتفاظه بوثائقه وسجلاته الهامة مثل محاضر اجتماعاته (Hopt,2020:5). على أن يكون رئيس مجلس الإدارة مستقلاً أو غير تنفيذي للحصول على المزيد من الإفصاح والشفافية، ويجب على المجلس تشكيل لجان متخصصة (محمود وآخرون، 2011: 20).

المبدأ الرابع: الإدارة العليا

تنفذ الإدارة العليا أنشطة المصرف بصورة تتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعة من مجلس الإدارة، وتتسم القرارات الصادرة عنها بالوضوح والشفافية ومصممة لتعزز الحوكمة الفعّالة للمصرف عن طريق إنشاء هيكلاً أدارياً يحقق المساءلة والإفصاح فيه، ويشترط الحياد والمهنية بأداء الإدارة العليا وأن لا تتدخل في إدارة المخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي (BCBS, 2015: 20) (عمري، 2017: 29).

المبدأ الخامس: إدارة هياكل مجموعات الإدارة العامة

اعتماداً على هيكل المجموعة التنظيمي يتحلى مجلس الإدارة العامة للمصرف بكامل المسؤولية عن المجموعة ككل ضامناً بذلك تفعيل إطار الحوكمة فيها (ام الخير،2021: 75)، من خلال تحديد السياسات، والعمليات، والضوابط، والاستراتيجيات المعمول بها في المجموعة، كما يجب على المجلس اطلاعه على المخاطر التي يتعرض لها المصرف (الصفار والصفار، 2016: 216).

المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر

يعهد المصرف لرئيس إدارة المخاطر أن يوظف من يراه مناسباً لعملية إدارة المخاطر على أن يتمتع باستقلالية وخبرة تمكنه من الإشراف على أنشطة المصرف ذات المخاطر فهذه الوظيفة تعّد من خطوط دفاع المصرف (BCBS, 2015: 5)، ويُعنى بتطوير إطار الحوكمة وتنفيذ مبادئه في المخاطر التي يتعرض لها المصرف (Nugrahanti, 2016: 2).

المبدأ السابع: تحديد وقياس المخاطر وتحليلها والسيطرة عليها

أن استمرارية المصرف برصد المخاطر ومراقبتها وتقييمها على مستوى المجموعة ككل يفترض أن

ينسجم مع تطور البنى التحتية للمخاطر والرقابة الداخلية (بريش وزهير، 2015: 100)؛ واقتضت الحاجة بتفعيل إطار حوكمة مدعوم بضوابط وسياسات تعطي المصرف القدرة على تحديد ما يتعرض له من مخاطر- مادية - وتجميعها والعمل على مراقبتها بغية الحد من تأثيراتها (BCBS 239, 2013: 7).

المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر

تُعّد عمليات الإبلاغ عن المخاطر وبتوقيتها المناسب وبدقة ووضوح للجهات العليا (صناع القرار)، من متطلبات الحوكمة الفعّالة في المصرف (BCBS 239, 2013: 11) وبناءً عليه يجب على تلك الجهات تشجيع عمليات التواصل (أم الخير،2021: 75) وإجراء تحليلات ومشاورات مع الجهات التنفيذية والرقابية لتمكينها من الاضطلاع بمسؤوليتها بكفاءة (BCBS, 2015: 30).

المبدأ التاسع: الامتثال

ضماناً لنزاهة عمل المصرف يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا أنشاء وظيفة إدارة مخاطر الامتثال عن طريق وضع سياسات (Dessie, 2020: 120) وإعداد مبادئ توجيهية للمتابعة ورصد المخاطر وأدارتها وتقييمها وأعداد تقارير وإبداء الرأي بشأنها (علي، 2017: 506)، ويشترط استقلالية هذه الوظيفة ويجب أن تتمتع بصلاحيات مناسبة (BCBS, 2015: 31).

المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي

يتم تفعيل الدور الرقابي المعزز للحوكمة الفعّالة من خلال عمل المدقق الداخلي المستقل وإنجازه للمهمات الرقابية بجودة لحماية سمعة وسلامة المصرف على المدى البعيد (الصفار، 2015: 431)، لذا يشترط على مجلس الإدارة والإدارة العليا منح هذه الوظيفة استقلالية كاملة لتنفيذ مهماتها وكذلك توفر لها عناية خاصة متمثلة بتزويدها بموارد بشرية ذات خبرات ومهارات فضلا عن أمكانية وصول سريعة للسجلات والوثائق والمعلومات المطلوبة جميعاً (شيروف، 2016: 107).

المبدأ الحادي عشر: هيكل المكافآت

يُعَد هيكل المكافآت داعماً فعّالاً في تحقيق الحوكمة الرشيدة مع ضرورة أن يتناسب هذا الهيكل مع استراتيجية عمل المصرف (دبلة وجلاب، 2012: 205)، وما يتعرض له من مخاطر ومع الخطط الموضوعة ذات الأمد الطويل كما يتوجب على الإدارة أتخاذ إجراءات احترازية تمنع تضارب المصالح (BCBS, 2015: 34).

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية

يُمثل الإفصاح والشفافية الركيزة الأساسية التي تدعم الحوكمة السليمة عن طريق جعل الأطراف المعنية كالمساهمين، المودعين، أصـــحاب المصـــالح ... الخ). على دراية تامة بالمعلومات كافة التي تبين مكانة المصـــرف الحقيقية (الذبحاوي وعلي، 2018: 130)، ويجب أن تنســـجم هذه المعلومات مع حجم المصـــرف ودرجة تعقيده ومقدار ما يتعرض له من مخاطر (Hopt, 2020: 10).

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين

يتركز دور المشرفين في المصارف بإعطاء توجيهات تساهم في تحقيق مبادئ الحوكمة المصرفية، عن طريق إجراء تقييم دوري لعمل المصرف من خلال فتح قنوات تواصل بين المشرفين والمدقق الخارجي وإجراء عمليات تدقيق مستمرة لمفاصله جميعاً وإجراء تحسينات وعمليات تصحيح اذا لزم الأمر (BCBS, 2015: 38)، (القريشي،2011: 525).

5. تقويم تطبيق الحوكمة وفقاً لمتطلبات البنك المركزي في المصارف العراقية

يدرس البحث تطبيق الحوكمة في المصرف وفق متطلبات البنك المركزي، تم البحث بصورة تحليلية عن مدى مقاربة مبادئ الحوكمة المصـــرفية وتعليمات ومتطلبات البنك المركزي وفحوى النصـــوص القانونية في العراق، للتوصل لقياس مستوى التطبيق للبنود الواردة في مبادئ لجنة بازل المصرفية 2015.

5 – 1 دور متطلبات البنك المركزي في تطبيق مبادئ لجنة بازل للحوكمة المصرفية 2015

كانت الحاجة ضرورية لإصدار تعليمات تخص الحوكمة بسبب المخاطر التي يتعرض لها المصارف ومشاكل التعسر المالي وغيرها وتم تنظيم القوانين لتتوافق مع تطبيق الحوكمة مثل قانون المصـــارف رقم (94) لســـنة 1997 وقانون الشـــركات رقم (21) لســـنة 2004 وتعليمات رقم (4) لســـنة 2011 وما تلاها من تعديلات لدعم ركائز الحوكمة في المصارف، تؤكد هذه القوانين والتعليمات في مضمونها على تطبيق الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل 2015/3، بغية الاندماج مع الاقتصـــاد المحلي والدولي وتطبيق المتطلبات الدولية الموضـــوعة من المنظمات والمؤســـسات الداعمة للنظام المصرفي السليم.

وتم اعتماد المتطلبات الخاصة بالحوكمة وفق الأطر القانونية المحلية والدولية:

ت	النصوص القانونية	المواد المتبعة في البحث
1	قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004	(17)، (29)، (44)
2	قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997	(106)، (117)
3	تعليمات رقم (4) لسنة 2011	(16)، (25)، (37)، (39)، (43)، (45)، (52)، (56)، (59)، (60)، (62)، (63)، (64)، (65)، (66)، (67)، (68)،(69)، (70)، (71)، (72)، (73)
4	ضوابط إدارة المخاطر في المصارف الصادر عن البنك المركزي العراقي بأعمامه المرقم 78/ 2019	(1)، (2)، (3)، (4)، (15)
5	دليل العمل الرقابي/ إدارة الامتثال/ 2019.	(ثالثاً)، (رابعاً)
6	معايير التدقيق الداخلي IIA 2016	(1010)، (2110)، (2430)
7	دليل العمل الرقابي لنظام البنك المركزي العراقي الخاص بالتدقيق الداخلي	(1)، (ثانياً)، (2)
8	مبادئ لجنة بازل 3 /2015	(55)، (114)، (127)، (141)، (143)، (144)، (146)، (149)، (164)، (165)، (166)، (168)
9	دليل حوكمة المصارف الصادر عن البنك المركزي 2018	(4)، (6)، (9)، (12)، (14)، (16)، (19)، (23)

وتساهم هذه القوانين في خلق بيئة رقابية فعالة من خلال:

1. إدارة فعالة للمصرف وتحقيق عائد للمالكين.
2. توفير أمان لحملة الأسهم وذوي المصالح والمودعين.
3. تأكيد الامتثال للنصوص القانونية والتعليمات المعمول بها محلياً ودولياً.

فحوى المواد القانونية الخاصة بتطبيق الحوكمة وفق متطلبات البنك المركزي

اولاً: قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004

فحوى هذا القانون هو الحفاظ على الثقة في النظام المصرفي، وتتضمن الأغراض التنظيمية الأخرى تعزيز الفهم العام للنظام المصرفي بتقديم معلومات ملائمة والحفاظ على درجة مناسبة من الحماية للمودعين والمساعدة على الحد من الجرائم المالية بما فيها الاحتيال وغسيل الأموال وتمويل الإرهاب، ويؤدي البنك المركزي العراقي وظائفه بصورة تتفق والأهداف التنظيمية ويعتبرها البنك المركزي العراقي الأفضل لأغراض تحقيق تلك الأهداف.

ثانياً: قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997

يهدف هذا القانون إلى تنظيم وتوثيق الشركات وتطوير نشاطها وفق مقتضيات خطط التنمية ومستلزمات مرحلة البناء وتتحقق أهداف القانون من خلال تشجيع استثمار رأس المال الوطني في الشركات ودعمها ورعايتها وفق ضوابط ومؤشرات خطط التنمية والقرارات التخطيطية وضبط نشاط الشركات بما يضمن أداء دورها في التنمية الاقتصادية المخططة.

ثالثاً: تعليمات رقم (4) لسنة 2011

تعمل تعليمات رقم (4) لتسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004، من اجل تنظم العلاقة بمحاور الحوكمة، من خلال تطبيق القواعد الرشيدة وعمليات الضبط الداخلي في المصرف.

رابعاً: ضوابط إدارة المخاطر في المصارف / البنك المركزي العراقي بأعمامه المرقم 78/ 2019

تأمين إطار مناسب لإدارة المخاطر يساعد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمصرف في التعرف على المخاطر واستقراء الأحداث والمخاطر المحتملة ، ويتعين أن تكون لدى المصرف استراتيجية لإدارة المخاطر يتم اعتمادها من مجلس الإدارة ويوضح بها قدرة تحمل مناسبة للمخاطر التي يمكن تحملها.

خامساً دليل العمل الرقابي / تعليمات البنك المركزي/ أنشطة الامتثال/ 2019.

كجزء من جهود البنك المركزي العراقي المستمرة في تطوير الرقابة على المصارف العراقية، ولتعزيز الممارسات السليمة لدى تلك المصارف، قام البنكُ المركزي العراقي بإصدار ضوابط لإدارة أنشطة الامتثال والمخاطر المرافقة له، من خلال تمكين مفتشي البنك المركزي العراقي حين اطلاعهم على الوثائق المقدمة من المصارف من التأكد من اتباعها سياسات وإجراءات فعّالة، وإن إداراتها تتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة عندما يُشخِّص أولئك المراقبون إخفاقاتها في الامتثال.

سادساً: معايير التدقيق الداخلي IIA 2016

تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية ومؤسساتية متنوعة، لصالح وحدات اقتصادية تتباين من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد ، ومع أن تلك الاختلافات قد تؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي يشكّل امرً أساسيا ليتمكّن المدققون الداخليون ونشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم. يتمثل الغرض من المعايير في توجيه الالتزام بالعناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي، من خلال توفير إطار مرجعي لأداء وتعزيز مجال واسع من خدمات التدقيق الداخلي ذات القيمة المضافة وإرساء الأسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي.

سابعاً دليل العمل الرقابي لنظام البنك المركزي العراقي الخاص بالتدقيق الداخلي

أن هذا النظام الرقابي صادر عن البنك المركزي العراقي لتقييم فعّالية نشاط التدقيق الداخلي في المصارف، وهو جزء من الجهود المستمرة التي يبذلها البنك لمعالجة المسائل الرقابية في المصارف، وتعزيز الرقابة من خلال الأنظمة والتوجيهات التي تحث على الممارسات السليمة في المصارف. وهو يأخذ في الحسبان التطورات التي حصلت في ممارسات الرقابة الدولية وفي المؤسسات المصرفية.

ثامناً: مبادئ لجنة بازل 3 /2015

تعتمد إرشادات لجنة بازل على مبادئ حوكمة الشركات التي نشرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). تهدف مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المقبولة على نطاق واسع وطويلة إلى مساعدة الحكومات في تقييم وتحسين إطار حوكمة الشركات وتوفير إرشادات للمشاركين والموظفين في الأسواق المالية. فالحوكمة الفعّالة للشركات أمر بالغ الأهمية لحسن سير العمل في القطاع المصرفي والاقتصاد ككل ويمكن أن تؤدي نقاط الضعف بالحوكمة في البنوك التي تلعب دورا هاما في النظام المالي إلى انتقال المشاكل عبر القطاع المصرفي والاقتصاد ككل.

تاسعاً: دليل حوكمة المصارف الصادر عن البنك المركزي/ 2018

حرص البنك المركزي العراقي على إرساء وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال إدخال التطورات الهيكلية والتشريعية والرقابية التي تهدف إلى الحد من المخاطر ، إذ إن المستثمرين يتجهون للتعامل مع المصارف التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة، إذ تهدف الحوكمة إلى تحديد طبيعة علاقات الوحدة الاقتصادية مع التركيز على الإفصاح والشفافية، ومن هذا المنطلق فقد تم إعداد هذا الدليل بما يتفق مع أفضل الممارسات المتعارف عليها دوليا واستناداً إلى القوانين العراقية ذات العلاقة والمعايير(IFCA) و (OECD)، بما يضمن

حماية حقوق المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح.

الجانب التطبيقي للبحث

6. التزام مصرف الموصل بمبادئ حوكمة الشركات إيفاءً بمتطلبات البنك المركزي

6-1 نبذة عن مصرف الموصل للتنمية والاستثمار

- **تأسيسه:** أسس المصرف كشركة مساهمة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش/7909 والمؤرخة في2001/8/23 الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات برأسمال اسمي مقرر قدره (1) مليار دينار عراقي. باشر المصرف عمله وفتح أبواب فرعه الرئيسي للجمهور بعد حصوله على إجازة الصيرفة الصادرة عن البنك المركزي بكتابه المرقم 1909/3/9 بتاريخ 2001/12/3
- **عدد ومواقع فروع المصرف:** للمصرف (16) فرعاً داخل الوطن منها (10) فروع عاملة وموزعة، فرعاً واحداً في محافظة بغداد و(9) خارجها، و(6) فروع مغلقة بصورة مؤقتة بهدف إعادة التأهيل والإعمار نتيجة الأحداث الأمنية التي تعرضت لها الفروع في محافظة نينوى وصلاح الدين.
- **أهداف المصرف الرئيسة:** تتمثل الأهداف بتعبئة المدخرات لتوظيفها في المجالات الاستثمارية المختلفة والمساهمة في تعزيز ودعم وترصين مسيرة التنمية الاقتصادية وبما يتفق مع السياسة المالية العامة للدولة وبما يحقق أهداف المصرف بالتطور والتنمية، ومن خطط المصرف وأهدافه إعادة تأهيل وافتتاح الفروع التي أغلقت بسبب الأحداث الأمنية عام 2014.
- **التطورات الحاصلة في رأس المال:** خلال الفترة الممتدة من تأسيس المصرف في سنة 2001 حتى نهاية سنة 2019 أزداد رأس المال حتى وصل في نهاية السنة المالية 2019 بمقدار(252) مليار دينار تمثلت بعض هذه الزيادات بتحويل الأرباح القابلة للتوزيع إلى رأس المال والبعض الأخر منها كان نتيجة طرح أسهم زيادة رأس المال للاكتتاب.
- **الخدمات التي يقدمها المصرف:** يقدم المصرف خدماته بأحدث الأساليب التكنلوجية العالمية وأدناه بعض منها:
  - استقطاب الودائع وتوظيفها لدعم أنشطة المصرف وفتح الحسابات الجارية بالدينار العراقي والدولار.
  - منح القروض بالدينار العراقي والدولار لمدد مختلفة حسب حاجة المشروع.
  - إصدار خطابات الضمان المحلية والأجنبية بالدينار العراقي والدولار.
  - توفير خدمة الحوالات الداخلية والخارجية.
- **الرقابة الداخلية المستخدمة في المصرف:** يلتزم نظام الرقابة الداخلي في المصرف بالإجراءات والضوابط الرقابية الموضوعة، ومن خلال تقرير مدقق الحسابات للسنة المالية 2018 فقد لاحظ الباحثان محدودية نشاط الرقابة الداخلية وقلة الكادر الرقابي وتدني نشاطه في فروع المصرف نتيجة الظروف انفه الذكر التي لحقت به. وبدأ النظام الرقابي بالتعافي لكن بصورة ضئيلة إذ أن عدد موظفي الرقابة ما زال محدود ولا يتناسب مع حجم المصرف وفروعه وتعقيده إلا أن تقارير الرقابة الداخلية تغطي الفروع والأقسام كافة نظراً لما تم عرضه في تقرير المدقق الخارجي لسنة 2019
- **أطار الحوكمة المتبع في مصرف الموصل:** قام المصرف بأعداد دليل حوكمة مكون من (41) صفحة ليوفر أساساً وقواعد لتطوير الأداء المؤسسي بهدف دعم الثقة وضمان بناء بيئة عمل رقابية فاعلة بما ينسجم ويتوافق مع الأحكام والقواعد القانونية لقانون البنك المركزي العراقي رقم (56) لسنة 2004 وقانون المصارف رقم (94) لسنة 2004، ويتم تطبيق دليل الحوكمة في فروع المصرف جميعاً، كما تم نشر الدليل على الموقع الإلكتروني.

6-2 تقويم التزام المصرف موضوع البحث بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات إيفاءً بمتطلبات البنك المركزي

6-2-1 نظرة تعريفية عن الجانب التطبيقي من البحث

في ضوء الاطلاع الميداني حول الموضوع، ولمعرفة ما هو مطبق من مبادئ الحوكمة، فقد حُددت متطلبات لفحص الفقرات التي يتضمنها كل مبدأ، وهي مبينة في الجداول (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13). تم تحديد أوزان نسبية لكل واحد من تلك المتطلبات، وترجمة الإجابات على متطلبات قائمة الفحص، إلى تعبير كمي للحصول على دقة أكبر في تحليل البيانات الواردة فيها، وقد جرى استخدام مقياس خماسي لقياس مدى مطابقة التنفيذ الفعّلي لتلك المتطلبات من خلال تخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات المقياس. تتراوح أوزان فقرات المقياس بين التطبيق والتوثيق التام (4 درجات) وعدم التطبيق والتوثيق (بوزن صفر). وباستخدام الوسط الحسابي المرجح والنسب المئوية لمدى المطابقة لتوضيح مجال الفجوة القائمة في توثيق وتطبيق تلك المتطلبات.

وزن مستوى التطبيق	4	3	2	1	0
مستوى التطبيق	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق

بناءً على ما تقدم تم تصـــميم اســـتمارة فحص لقياس مدى التزام المصـــرف موضـــوع البحث بتطبيق مبادئ حوكمة المصارف، متضمنة مجموعة من المتطلبات موزعة على 13 مبدأ.

2-2-6 تقويم التزام مصرف الموصل بمبادئ حوكمة الشركات (المصارف)

من خلال تحليل ما مطبق وغير مطبق من متطلبات حوكمة المصـــارف وفقاً لما هو محدد من قبل لجنة بازل اســـتناداً إلى إصدار سنة 2015، يمكن توضيح الآتي:

نتائج قائمة فحص المبدأ الأول مسؤوليات مجلس الإدارة العامة

مستوى التطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (2.7) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (32%).

يعرض الجدول (1) قائمة فحص مسؤوليات مجلس الإدارة، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (1)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الأول من مبادئ حوكمة المصارف(مسؤوليات المجلس العامة)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ الأول: مسؤوليات المجلس العامة			
1	يشرف المجلس على تنفيذ إطار الحوكمة في المصرف ومراجعته بصورة دورية لإجراء التحديثات المستمرة لمواكبة التغييرات في حجم المصرف وتعقيداته والمخاطر الطارئة والأزمات (أزمة جائحة كورونا مثالاً).	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	تشـــجيع العـاملين والإدارة التنفيـذيـة على تطبيق الحوكمة وممارســاتها وحث عملاء المصـــرف على تطبيق قواعد الحوكمة في مؤســســاتهم، فضــلاً عن التحقق من إن السياسة الائتمانية للمصرف تتضمن تطبيق الحوكمة المؤسسية لعملائه ولاسيما الشركات. المادة (6) من دليل الحوكمة.
2	يتابع مجلس الإدارة التزام المصرف بالإجراءات الخاصة بحدود تجاوز المخاطر المصرفية بعد تخطي الحدود المسموحة.	3	مطبق كليـاً ومـــوثـــق جزئياً	متابعة مجلس الإدارة لأنشـــطة المصـــرف اليومية ومدى التزامه بحدود المخاطر الموضـوعة والتعرف على الانحرافات في حال حدوثها ومعرفة أســبابها والتجاوزات على الســقوف الموضــوعة عن طريق تدفق المعلومات حسب المستوى الإداري عن طريق مراجعة التقارير الصـادرة ووضـع التوصيات لتلافي الخلـل، المـادة (29) من قـانون رقم (94) والمواد (43)و(68) من تعليمات رقم (4) والمادة (3) من ضوابط إدارة المخاطر 87/ 2019 .
3	يتحقق مجلس الإدارة من وجود اتصـــال مباشـــر بين عناصـــر النظام الرقابي الـداخلي ككـل (مجلس الإدارة- لجنـة التـدقيق- التـدقيق الـداخلي- المـدقق الخارجي).	3	مطبق كليـاً ومـــوثـــق جزئياً	تـأمين طرائق الاتصـــال بين المســـتويات الإدارية المختلفة والتأكد من أن العاملين في المصـــرف على علم بالسياسات والإجراءات الموضوعة. المواد(66) و(67) و(69) من تعليمات رقم (4).
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**% 68**	

المصدر: إعداد الباحثان استنادا إلى قائمة الفحص

♦ إشـــراف المجلس على تطبيق إطار الحوكمة، بلغ مســـتوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، فعلى الرغم من إصـــدار المصـــرف دليل خاص بالحوكمة إلا إنه عند الفحص تبين ضـــعف الاهتمام من المجلس في مراجعة هذا الإطار بصـورة دورية من أجل إجراء تحديثات لمواكبة التغيرات الحاصـلة في حجم المصـرف وتعقيداته وتعرضـه للازمات كما حدث من تلكؤ في المصـارف حول العالم اثر أزمة (جائحة كورونا) في عام 2020 التي شـلت قطاع المصـارف بصـورة خاصـــة وعليه يتوجب على المصـــرف تطوير الحوكمة بناءً على المادة (1) و(2) من دليل الحوكمة الذي يفرض على المصـــارف وضـــع دليل حوكمة خاص بها وتطبيقه وإجراء تحديثات مســـتمرة لمواكبة التغيرات، ومن أجل رفع مســـتوى تطبيق هذا المتطلب يحتاج المصـــرف إلى نشـــر ثقافة الحوكمة وتشـــجيع العاملين والإدارة التنفيذية على تطبيق ممارســـاتها

وزبائنه على تطبيق قواعد الحوكمة، فضلاً عن التحقق من السياسة الائتمانية للمصرف من أن تتضمن تطبيق الحوكمة لزبائنه ولاسيما الشركات. المادة (6): 19 من دليل حوكمة المصارف.

♦ متابعة مجلس الإدارة لمدى التزام المصرف بالإجراءات الخاصة بحدود تجاوز المخاطر المصرفية، بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً)، إذ يتابع مجلس الإدارة رسم السياسة العامة لإدارة المخاطر وذلك في حدود قابلية المصرف للمخاطر ومستوى المخاطر الممكن تحملها، الموافق عليها من المجلس وتحديد وقياس ومتابعة ورقابة المخاطر بما في ذلك تحديد سقوف وحدود للمخاطر التي يمكن قبولها المادة (3): أ من ضوابط إدارة المخاطر والمادة (19): 7 من دليل الحوكمة. إلا أن هناك اهتمام متوسط في توثيق الإبلاغ عن المخاطر وهذا يمثل نقطة ضعف في مسؤولية مجلس الإدارة في تحليل المخاطر. وعليه يحتاج المصرف أن يتبع المواد (43): سابعاً و(68): ثانياً من تعليمات رقم (4) لسنة 2011، والمادة (6) من دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي، وتفرض حوكمة المخاطر أن تقوم المصارف باتباع المادة (39) من تعليمات رقم (4) والتي تقتضي تحديد مؤشر للإنذار المبكر يساعد بمعرفة المصادر المحتملة للمخاطر حسب أنشطة المصرف، ومن ثم رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا من الأقسام.

♦ يتحقق مجلس الإدارة من وجود اتصال مباشر بين عناصر النظام الرقابي الداخلي ككل، بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) مما يعني أن الاتصال بين اطراف النظام الرقابي غير منتظم وان هناك التزام جزئي من المصرف بالمادة (56) من تعليمات رقم (4) التي توجب على المصارف أن يتم رفع تقارير دورية من اطراف النظام الرقابي لمجلس الإدارة وان الإبلاغ يكون مستمر من أجل الحفاظ على استمرارية المصرف، وبالتالي يحتاج المصرف تقوية سلطة الاتصال المباشر بين عناصر النظام الرقابي (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدقق الخارجي، مراقب الامتثال) تطبيقاً للمادة (16): 2:2 من دليل الحوكمة.

نتائج قائمة فحص المبدأ الثاني مؤهلات المجلس وتكوينه

مستوى التطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، بوسط حسابي قدره (2.7) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (32%).

يعرض الجدول (2) قائمة فحص مؤهلات المجلس وتكوينه، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (2)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة المصارف (مؤهلات المجلس وتكوينه)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ الثاني: مؤهلات المجلس وتكوينه			
1	يركز مجلس الإدارة على تنوع الخبرات العلمية والعملية لأعضائه ويؤكد على مطابقة الوصف الوظيفي ومدى ملاءمته للهيكل التنظيمي الموضوع.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	أن يكون ثلثي أعضاء مجلس الإدارة في المصرف من ذوي المؤهلات والخبرة بالعمل المصرفي، للمادة (4) من دليل الحوكمة والمادة (17) من قانون رقم (94).
2	يراجع مجلس الإدارة بشكل منتظم الخطط والسياسات والإجراءات مع الإدارة التنفيذية ومع مديري إدارة المخاطر ومراقب الامتثال، والتدقيق كوظائف ساندة.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	متابعة مجلس الإدارة مع الإدارة التنفيذية لخطط والاستراتيجيات الوظائف الساندة والخاصة بحالات الطوارئ التي يعتمدها المصرف. المادة (117) من قانون رقم (21)، والمادة (37) ثانياً والمادة(64) من تعليمات البنك المركزي رقم (4).
3	أشراك أعضاء مجلس الإدارة بدورات تطويرية لتنمية قدراتهم وخبراتهم.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	لم تشر النصوص العراقية إلى هذا المتطلب، ومع ذلك يعمل البنك المركزي العراقي إلى إقامه ورش عمل وندوات لتشجيع الموظفين. ليكفل المجلس مشاركة الأعضاء في البرامج التوجيهية والحصول على التدريب المستمر.
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**68 %**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ اهتمام مجلس الإدارة بتنوع الخبرات العلمية والعملية لأعضائه ويؤكد على مطابقة الوصف الوظيفي ومدى ملاءمته للهيكل التنظيمي الموضوع، فقد سجل الباحثان مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) فعلى الرغم من تنوع المؤهلات الأكاديمية والخبرات العملية للأعضاء إلا أن هناك حاجة ضرورية لمواكبة الأساليب العلمية والتكنلوجيا الحديثة في إدارة المصرف ومتابعة التحديثات الحاصلة في سوق العمل، المادة (17): فقرة (4) من قانون رقم(94)، والمادة (64): الفقرة ثانياً، رابعاً من تعليمات رقم (4) ، والمادة (106)، أولاً من قانون الشركات رقم (21)، والمادة (4): أولاً من دليل الحوكمة.

♦ يراجع مجلس الإدارة بشكل منتظم الخطط والسياسات والإجراءات مع الإدارة التنفيذية ومع مديري إدارة المخاطر ومراقب الامتثال، إدارة التدقيق كوظائف ساندة، بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) حيث تبين اهتمام مجلس الإدارة بالمتابعة مع الإدارة التنفيذية للخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها الوظائف الساندة والخاصة بحالات الطوارئ التي يعتمدها المصرف إلا أن هناك ضعف في الإشراف عليها بصورة منتظمة والذي يتمثل بالاجتماعات الدورية لمعرفة المشاكل وإيجاد الحلول لها مما يفرض على المصرف اتباع المادة (37): ثانياً من تعليمات رقم (4) والمادة (1) من دليل العمل الرقابي والمادة (71): ثانياً من تعليمات (4).

♦ إشراك أعضاء مجلس الإدارة بدورات تطويرية لتنمية قدراتهم وخبراتهم، بلغ مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) إذ يوفر المصرف دورات محدودة جداً وضمن فترات متباعدة وهذا يشير إلى ضعف الاهتمام بتطبيق هذا المتطلب، ويمثل نقطة ضعف في تكوين المجلس وتعزيز مؤهلاته وإجراء التحديثات لمواكبة التطورات التكنلوجية والعلمية في العمل المصرفي، ولم تشر النصوص العراقية والقوانين إلى هذا المتطلب، ومع ذلك يعمل البنك المركزي العراقي على إقامه ورش عمل وندوات لتشجيع أعضاء مجالس الإدارة والموظفين، وتشير الفقرة (55) من مبادئ لجنة بازلIII بضرورة مشاركة الأعضاء في البرامج التوجيهية والحصول على التدريب المستمر.

نتائج قائمة فحص المبدأ الثالث هيكل مجلس الإدارة وممارساته الخاصة

مستوى التطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، بوسط حسابي قدره (2) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (50%).

يعرض الجدول (3) قائمة فحص مؤهلات المجلس وتكوينه، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (3)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة المصارف (هيكل مجلس الإدارة وممارساته الخاصة)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ الثالث: هيكل مجلس الإدارة وممارساته الخاصة			
1	تراجع لجنة إدارة المخاطر سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من مجلس الإدارة من خلال التأكد من مواكبتها التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة الطارئة على المخاطر كما تساعد اللجنة بالكشف عن حالات الإنذار المبكر للمخاطر التي قد تحدث مستقبلاً وتعد تقريرها الدوري متضمن جميع أنواع المخاطر	3	مطبق كلي وموثق جزئي	تتعاون لجنة إدارة المخاطر مع الإدارة العليا ،بشكل دائم على مراجعة جميع نشاطات المصرف وتقييم المخاطر والتأكد من أن نظام الضبط الداخلي قادراً على متابعة هذه المخاطر، المادة (65) من تعليمات البنك المركزي رقم (4)، والمادة (1) من ضوابط إدارة المخاطر.
2	تتابع لجنة الحوكمة مدى التزام المصرف بتطبيق الحوكمة والتأكد من عدم وجود تضارب في المصالح وممارسات مشبوهة بأعمال غسيل الأموال كذلك متابعة التحديثات الدورية للنشرة الخاصة بغسيل الأموال على الموقع الإلكتروني	3	مطبق كلي وموثق جزئي	التأكد من تطبيق المصرف لمبادئ حوكمة الشركات والممارسات السليمة والإشراف على أعداد دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالمصرف وفقاً لحجم عمليات المصرف وإعداد تقرير الحوكمة وتضمينه في التقرير

	للبنك المركزي للتأكد من عدم أدراج أحد عملاء المصرف ضمنها.			السـنوي للمصـرف حسـب المادة (12) من دليل حوكمة المصارف.
3	تراقب لجنة الترشيحات والمكافآت مكافأة الأفراد والإدارات في المصـرف وتقييمها للتعويضـات ومـدى ملاءمتهـا لحجم المصـرف وتعقيداتـه ومخاطره والسـيولة والأرباح للحد من تضـارب المصالح.	0	غير مطبق وغير موثق	مراجعة الرواتب والمكافآت الممنوحة إلى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وجميع العاملين في المصـرف والتأكد من مطابقتها للقوانين والتعليمـات المتعلقـة بـالرواتـب والمكافآت، المادة (65) من تعليمات البنك المركزي رقم (4)، والمادة (117) من قانون الشركات رقم (21).
مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**%50**		

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة فحص مصرف الموصل

♦ قيام لجنة إدارة المخاطر بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من مجلس الإدارة، بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) حيث أن التطبيق الكلي لهذا المتطلب ينقصه التوثيق الكلي أي أن هناك ضعف اهتمام بالإبلاغ على المخاطر وضعف مواكبتها للتطورات مما يؤثر على الإنذار المبكر للمخاطر، فالمصرف لا يمتلك لائحة عن أنواع المخاطر التي سوف يقبلها أو يتجنبها، من أجل تحقيق أهدافه، ومن أجل دعم هذا المتطلب في المصرف يفترض أن تتعاون لجنة إدارة المخاطر مع الإدارة العليا ،بشكل دائم على مراجعة جميع نشاطات المصرف وتقييم المخاطر والتأكد من أن نظام الضبط الداخلي قادراً على متابعة هذه المخاطر حسب المادة (65) ثالثاً: ب: 4 من تعليمات رقم(4) والمادة (12): 4 من دليل حوكمة.

♦ متابعة لجنة الحوكمة لمدى التزام المصرف بتطبيق الحوكمة، بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) فالمصرف يهتم بلجنة الحوكمة وأداءها في مجال متابعة الأعمال المشبوهة إلا هناك ضعف في مواكبة التحديث بإطار الحوكمة المطبق والحد من تضارب المصالح، وعليه تدعم القوانين والتعليمات الصادرة من البنك المركزي العراقي التأكد من تطبيق المصارف لمبادئ حوكمة الشركات والممارسات السليمة والإشراف على إعداد دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالمصرف وفقاً لحجم عمليات المصرف وتعدد وتنوع أنشطته وتحديثه ومراقبة تطبيقه وإعداد تقرير الحوكمة وتضمينه في التقرير السنوي للمصرف حسب المادة (12):6 من دليل الحوكمة والتأكد من تحديد المهام التي ينشأ عنها تضارب في المصالح والعمل على التخفيف منها ووضعها تحت المراقبة الدقيقة والمستمرة، حسب المادة(68)، سادساً من تعليمات رقم (4).

♦ مراقبة لجنة الترشيحات والمكافآت لمكافأة الأفراد والإدارات في المصرف وتقييمها للتعويضات ومدى ملاءمتها لحجم المصرف وتعقيداته ومخاطره للحد من تضارب المصالح، بلغ مستوى التطبيق (صفر) أي (غير مطبق وغير موثق) فالبنك المركزي العراقي قد أكّد على المصارف بتكوين هذه اللجنة في المدة الأخيرة، إلا أن هذه اللجنة مازالت شكلية ولم يتم تفعيلها وهذا ما أشارت إليه التقارير المدققة للسنوات موضوع التدقيق, مما يجعلها نقطة ضعف في أداء المجلس حول تشكيل هذه اللجنة والإشراف عليها ومتابعتها، وتوكد القوانين على دور لجنة الترشيحات والمكافآت في مراجعة الرواتب والأجور والمكافآت الممنوحة لأعضاء المجلس والإدارة العليا وجميع العاملين في المصرف والتأكد من مطابقتها للضوابط المتعلقة بالرواتب والأجور والمكافآت حسب المادة (65): جـ من تعليمات رقم (4) والمادة (117): ثامناً من قانون رقم (21) والمادة (12): :5 من دليل الحوكمة.

نتائج قائمة فحص المبدأ الرابع الإدارة التنفيذية

مستوى تطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (2.7) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (32%).

يعرض الجدول (4) قائمة فحص مؤهلات المجلس وتكوينه، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (4)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الرابع من مبادئ حوكمة المصارف (الإدارة التنفيذية)

ت	مبادئ حوكمة المصارف			

	المبدأ الرابع: الإدارة التنفيذية	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
1	تلتزم الإدارة التنفيذية بالشفافية في القرارات والإجراءات المتبعة وفقاً للمبادئ المحاسبية المحلية والدولية إذ لا تخالف أحكام التشريعات والقوانين والإفصاح عن طريق الموقع الإلكتروني للمصرف.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مراجعة السياسات والإجراءات والقرارات المتعلقة بنشاط المصرف وتحديد مدى انسجامها مع القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية المختصة وتقديم الملاحظات بشأنها، المادة (44) من قانون المصارف رقم (94)، والمادة (71) من تعليمات البنك المركزي رقم (4).
2	ترسم الإدارة التنفيذية السياسة العامة لإدارة المخاطر ضمن قابلية المصرف للمخاطر ومتابعة تنفيذها والتحقق من كفاءتها.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	وجود استراتيجيات وسياسات عمل وحدود لإدارة المخاطر تتفق مع طبيعة وحجم أنشطة المصرف مع مراعاة متابعتها ومراجعتها دورياً. المادة (1) من ضوابط إدارة المخاطر.
3	تقيم الإدارة التنفيذية إجراءات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والامتثال والرقابة على العمليات المصرفية بشكل مستمر وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة متضمن الخروقات أو نقاط الضعف.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	نشر ثقافة الحوكمة في المصرف ومتابعة تنفيذها من قبل جميع العاملين المادة (14) من دليل الحوكمة. والتأكد من أن نظام إدارة المخاطر يشمل إجراءات محددة لأحكام الرقابة على كافة العمليات المصرفية ،المادة (3) من ضوابط إدارة المخاطر.
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**%68**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ التزام الإدارة التنفيذية بالشفافية والوضوح في القرارات والإجراءات المتبعة وفقاً للمبادئ المحاسبية المحلية والدولية، بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) إذ أن المصرف يهتم بمراجعة السياسات والإجراءات والقرارات المتعلقة بنشاط المصرف وتحديد مدى انسجامها مع القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية المختصة وتقديم الملاحظات بشأنها إلا أن توثيق هذا المتطلب يحتاج اهتمام أعلى لضمان صحة المعلومات المحاسبية والمالية ومطابقتها للمبادئ المحاسبية المعتمدة حسب المادة (66): أولاً، ثانياً والمادة (71): هـ من تعليمات رقم (4) والمادة (44): 2 من قانون رقم (94) والمادة (14): 3 من دليل الحوكمة.

♦ قيام الإدارة التنفيذية برسم السياسة العامة لإدارة المخاطر ومتابعة تنفيذها والتحقق من كفاءتها، بلغ مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) وهذا يوضح رسم سياسات إدارة المخاطر بصورة تنسجم مع طبيعة وحجم أنشطة المصرف إلا أن هناك عدم اهتمام بمتابعة الإدارة التنفيذية لهذه السياسات ومراجعتها بشكل دوري، إذ أن عدم تطبيق الإدارة التنفيذية لهذا المتطلب يمثل نقطة ضعف في أداء المصرف وعليه يفترض أن تلتزم بوضع ورسم استراتيجيات عمل وحدود لإدارة المخاطر تتفق مع طبيعة وحجم أنشطة المصرف وهامش المخاطر ومستويات المخاطر المقبولة وكذلك مع حجم الأموال لديها، مع مراعاة متابعتها ومراجعتها بشكل دوري واتخاذ اللازم لدى حدوث أي تجاوزات عنها، على أن يتم توثيقها، المادة (65): ب: 1-2 من تعليمات رقم (4) والمادة (1): أولاً من ضوابط إدارة المخاطر والمادة (14): 3 من دليل الحوكمة.

♦ تقييم الإدارة التنفيذية لإجراءات الحوكمة وإجراءات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، يسجل المصرف مستوى تطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) تبين للباحثان من خلال رصدهم لدور الإدارة التنفيذية في تقييم إجراءات (الحوكمة، والمخاطر، والرقابة الداخلية) إنها تقوم بإجراء تقييم لأداء هذه الأقسام وترفع الإدارة التنفيذية تقاريرها إلى مجلس الإدارة متضمنة الخروقات أو نقاط الضعف إلا أن هناك عدم اهتمام بانتظام عملية التقييم ضمن فترات محددة، المادة (14): 3 من دليل الحوكمة، والتأكد من أن نظام إدارة المخاطر يشمل إجراءات محددة لأحكام الرقابة على كافة العمليات المصرفية بشكل مباشر، المادة (3): أ: (الإدارة التنفيذية :5) من ضوابط إدارة المخاطر، وتقييم إجراءات إدارة الامتثال والتأكد من اتخاذ الإجراء التصحيحي أو الانضباطي الملائم إذا ما جرى تحديد أي خروقات المادة (ثالثاً): 2 من دليل العمل الرقابي / إدارة الامتثال/ 2019.

نتائج قائمة فحص المبدأ الخامس إدارة هياكل مجموعات الإدارة العامة

مستوى التطبيق (مطبق جزئياً وموثق جزئياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (1) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (75%).

يعرض الجدول (5) قائمة إدارة هياكل مجموعات الإدارة العامة، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (5)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة المصارف (إدارة هياكل مجموعات الإدارة العامة)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ الخامس: إدارة هياكل مجموعات الإدارة العامة			
1	تتابع الإدارة العامة التغيرات الطارئة وتتخذ الإجراءات الملاءمة.	1	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	متابعة التغيرات الرئيسية التي تحصل في المصرف كتعديل النظام الداخلي والموافقة على إصدار أسهم جديدة ومراجعة خطط التوسع في الفروع والمكاتب الجديدة وتنفيذها. المادة(63) من تعليمات رقم (4)
2	تطبق الإدارة العامة أطار الحوكمة في فروع المصرف جميعاً وتحد من تضارب المصالح.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	تشجيع العاملين في فروع المصرف على تطبيق الحوكمة والتأكد من تحديد المهام التي ينشأ عنها تضارب في المصالح معالجتها، المادة (6) من دليل الحوكمة.
3	تتعرف الإدارة العامة عن المخاطر المحلية والإقليمية وتجري اختبارات للمدخلات المطبقة من قبل الفروع.	0	غير مطبق وغير موثق	تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف وتقييم تأثيرها على نشاطه واتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحديد وقياس ومتابعة ومراقبة وتخفيف المخاطر، المادة (65) من تعليمات البنك المركزي.
4	تتأكد الإدارة العامة من وجود هياكل معقدة في المصرف خاضعة للرقابة واتخاذ القرارات بعد الاطلاع على تقارير التدقيق الداخلي حولها.	0	غير مطبق وغير موثق	. أدراك ما يفرضه تعقد وتداخل هيكل المصرف من مخاطر. المادة (3) من ضوابط إدارة المخاطر. . تحليل وفحص الهيكل التنظيمي وقياس مدى شفافيته ودرجة التعقيد فيه وتقييم كفاءته من خلال رفع تقرير من قبل التدقيق الداخلي بذلك لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرار حول هذه الهياكل، المادة (59) من تعليمات (4).
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**%25**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ متابعة الإدارة العامة للتغيرات الطارئة واتخاذ الإجراءات الملاءمة، بلغ مستوى تطبيق هذا المتطلب (1) أي (مطبق جزئياً وموثق جزئياً) إذ إن الإدارة العامة تسعى لاتخاذ إجراءات تلائم الوضع الحالي بما يتناسب وظروف فروع المصرف جميعاً مع الاحتفاظ بالخصوصية الجغرافية والمتطلبات القانونية لكل فرع إلا إنها لا تمتلك مرونة في إجراءها التعديلات ومواكبة التغيرات الطارئة كتحديث النظام الداخلي وهذا يضعف أداءها بسبب انشغالها في إعادة تنظيم فروعها، وهناك محاولات حثيثة لإعادة إعمار وفتح باقي الفروع التي تضررت بشكل كبير جراء الأحداث الأمنية، كل هذا أدى إلى ضعف تطبيق المتطلب بصورة كلية وبذلك على المصرف أن يلتزم بالمادة (14): 3: 1،3 من دليل الحوكمة المتضمنة مراجعة خطط التوسع في الفروع والمكاتب الجديدة.

♦ تطبق الإدارة العامة إطار الحوكمة في فروع المصرف جميعاً ، بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) مما يعني وجود ضعف في تطبيق الإدارة العامة لإطار الحوكمة في الفروع وهذا يضعف من أداء المصرف ككل وتحتاج الإدارة أن تتبع القوانين والتعليمات النافذة بهذا الخصوص لمعالجة الضعف الحاصل في نظام الضبط الداخلي، كالمادة (6):19 من دليل الحوكمة التي تتضمن نشر ثقافة الحوكمة بالمصرف وتشجيع العاملين على تطبيق ممارساتها وفروع

وعملاء المصرف كافة على تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسساتهم، ومن أجل الحد من تضارب المصالح. على المصرف أن يلتزم بفصل المهام للوظائف التي يمكن أن ينشأ عنها تضارب في المصالح مع الأشخاص الشاغلين لها، والتأكد من تحديد تلك المهام والعمل على التخفيف منها ووضعها تحت المراقبة الدقيقة والمستمرة. المادة (68): سادساً من تعليمات رقم (4).

♦ تتعرف الإدارة العامة على المخاطر المحلية والإقليمية وتجري اختبارات للمدخلات المطبقة من الفروع، هذا المتطلب سجل مستوى تطبيق (صفر) أي (غير مطبق وغير موثق)، وهذا يعني عدم وجود اهتمام بمواكبة المخاطر الطارئة والتي تحيط بسوق العمل الإقليمية والعالمية لذا على الإدارة العامة تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف وتقييم تأثيرها على أنشطته ونتائجها ووضع الإجراءات المناسبة لإدارة هذه المخاطر داخلية كانت أم خارجية إذ تتباين المخاطر التي تتعرض لها فروع المصرف في المحافظات الشمالية كونها غير مستقرة أمنياً ولمنع انهيارها تحتاج إلى استخدام نظم معلومات واتصال مناسبة، كما أن على الإدارة العامة أن تحدد الإجراءات والسياسات لأنظمة إدارة المخاطر وثقافة المخاطر في الفروع والعمليات والضوابط لإدارة المخاطر-المالية وغير المالية على حد سواء-. المادة(65) : ثالثاً: ب: 2 من تعليمات رقم (4)، كما تحتاج المصارف تنفيذ استراتيجية إدارة للمخاطر بالإضافة إلى تطوير مناهجها لتحديد وقياس ومراقبة وضبط كل نوع من أنواع المخاطر المادة (19): 10 من دليل الحوكمة، والمادة (3): أ، و(4) من ضوابط إدارة المخاطر.

♦ تتأكد الإدارة العامة من وجود هياكل معقدة في المصرف خاضعة للرقابة واتخاذ القرارات بعد الاطلاع على تقارير التدقيق الداخلي حولها. قام الباحثان بالاستفسار حول تطبيق هذا المتطلب فقد تبين إنه لم يطبق أو يوثق هذا المتطلب إذ بلغ (صفر) مما يجعل المصرف عرضة لمخاطر كبيرة وضعف رقابة وهذا يؤدي إلى تداخل في الوظائف وتضارب في المصالح، وعدم تمكن الإدارة العامة من فرض سلطتها على الفروع جميعاً والتوصل إلى الهياكل المعقدة وقياسها ويفتقر التدقيق الداخلي للقدرة على فحص وإصدار تقرير حولها مما يعّد نقطة ضعف في أداء المصرف، لذا على المصرف أدراك ما يفرضه تعقد وتداخل هيكل المصرف أو المجموعة من مخاطر من خلال تطبيق المادة (3): أ: 4 من ضوابط إدارة المخاطر.

نتائج قائمة فحص المبدأ السادس وظيفة إدارة المخاطر

مستوى التطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (2.7) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (32%).

يعرض الجدول (6) قائمة فحص وظيفة إدارة المخاطر، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (6)

مستوى التزام تطبيق المبدأ السادس من مبادئ حوكمة المصارف (وظيفة إدارة المخاطر)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر			
1	ينشئ المصرف إطار حوكمة لإدارة المخاطر والإشراف عليه.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	أعداد أطار إدارة المخاطر وتنفيذ استراتيجية لأدارتها بالإضافة إلى تطوير سياسات وإجراءات عمل لإدارة جميع أنواع المخاطر ومراجعتها بصورة مستمرة. المادة (9) من دليل الحوكمة، والمادة (1) من ضوابط إدارة المخاطر، والمادة (60) من تعليمات البنك المركزي (4).
2	يُنشئ المصرف نظام للإنذار المبكر أو التنبيه المبكر في حالات انتهاك رغبة المصرف في المخاطرة أو حدودها.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	تصميم مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر لتساعد عملية تحديد وإدارة المخاطر الرئيسة. ويمثل الضوء الأحمر عند زيادة حجم تلك المخاطر. المواد (1) و(15) من ضوابط إدارة المخاطر، و (39) من تعليمات (4).

3	تمنح إدارة المخاطر الاستقلالية وحق الوصول المباشر إلى مجلس الإدارة أو لجنة المخاطر وتعد تقارير شهرية تتضمن جميع أنواع مخاطر العمليات المصرفية وتكشف عن حالات الإنذار المبكر للمخاطر والاستثناءات من سياسة إدارة المخاطر.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	ضمان استقلالية إدارة المخاطر في المصرف وذلك من خلال رفع تقاريرها إلى لجنة إدارة المخاطر، ومنح هذه الإدارة الصلاحيات اللازمة لتمكينها من الحصول على المعلومات من إدارات المصرف الأخرى والتعاون مع اللجان الأخرى للقيام بمهماتها. المواد (19) من دليل الحوكمة، و(1) و(2) و(3) و(15) من ضوابط إدارة المخاطر.
مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**%68**		

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ إنشاء إطار حوكمة لإدارة المخاطر والإشراف عليه. بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) إذ لاحظ الباحثان قيام المصرف بأعداد استراتيجية وإطار لحوكمة المخاطر وعمل على تنفيذها إلا أن الإطار الموضوع ينقصه تطوير وتحديث لسياساته وإجراءاته حول إدارة جميع أنواع المخاطر. ولتطبيق هذا المتطلب بجدية يفترض أن يراجع المصرف نظام إدارة المخاطر ويحدثه بصورة مستمرة لضمان مدى فاعليته وفقاً للتطورات الجارية وملاحظات واقتراحات المدقق الداخلي والمدقق الخارجي والبنك المركزي ومراقب الامتثال. المادة (43): تاسعاً، و(60): أولاً: جـ من تعليمات رقم (4) والمادة (9):10 من دليل الحوكمة.

♦ إنشاء المصرف نظام للإنذار المبكر في حالات انتهاك رغبة المصرف في المخاطرة أو حدودها. بلغ مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) حيث تبين للباحثان أن المصرف يهتم بمتطلب الإنذار المبكر ويعمل على تفعيله من أجل التنبيه قبل الوصول لحالات حرجة من المخاطر، وبالرغم من تصميمها مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر لمعرفة المصادر المحتملة للمخاطر حسب أنشطة المصرف إذ تمثل الضوء الأحمر عند زيادة حجم تلك المخاطر إلا أن هناك ضعف في اتخاذ التدابير الملائمة وعدم الانتظام في رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا من وحدات الأعمال المختلفة وهذا يؤكد وجود انخفاض في سرعة الاستجابة ورفع التقارير إلى الإدارة التنفيذية ويمثل تلكأ في نظام إدارة المخاطر مما يقلل من أداء المصرف ولمعالجته يتحتم اتباع المصارف المادة (39): أولاً ، ثانياً من تعليمات رقم (4) والمادة (1): رابعاً: ك من ضوابط إدارة المخاطر للمساعدة في عملية تحديد إدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر الرئيسية.

♦ تمنح إدارة المخاطر الاستقلالية وحق الوصول المباشر إلى مجلس الإدارة أو لجنة المخاطر وتعد تقارير شهرية تتضمن جميع أنواع مخاطر العمليات المصرفية، يطبق المصرف هذا المتطلب بمستوى (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) تتسم إدارة المخاطر بالاستقلالية وبتمتعها بالصلاحيات اللازمة، والتعاون مع اللجان الأخرى للقيام بمهماتها، إلا أن ما يضعف أداء المصرف في تحقيق هذا المتطلب هو عدم رفع إدارة المخاطر تقارير دورية للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ولجنة المخاطر من مختلف وحدات العمل. على وفق المادة (39): ثانياً من تعليمات رقم(4) والمادة (1) رابعاً- ط من ضوابط إدارة المخاطر والمادة (12): 4- 11 والمادة (19): 6 من دليل الحوكمة. وبغية رفع مستوى أداء المصرف يتطلب وجود نظام معلومات فعّال يضمن صحة التقارير الصادرة من وإلى المجلس وتوافر المعلومات المهمة في الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية كافة بالهيكل التنظيمي. المادة (3): أ- 7 من ضوابط إدارة المخاطر.

نتائج قائمة فحص المبدأ السابع : تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها

مستوى التطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (2.3) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (42%).

يعرض الجدول (7) قائمة فحص تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (7)

مستوى التزام تطبيق المبدأ السابع من مبادئ حوكمة المصارف (تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ السابع: تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها			

1	يستخدم المصرف سياسة التنويع في المحفظة الاستثمارية لتحقيق عوائد مالية متوازنة ومواجهة المخاطر غير النظامية.	1	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	يقيم المصرف محفظته الاستثمارية وفق طبيعة المحفظة، فيما اذا كانت للمتاجرة أو متوافرة للبيع، أو محتفظ بها للاستحقاق، وفق المعايير المحاسبية الدولية ويحدد أنواع الأدوات المالية والعمليات المسموح التعامل بها وتحديد مستوى المخاطر بشكل دقيق لهذه الأدوات والمحافظ الاستثمارية المادة (16) من تعليمات رقم (4). والمادة (12) من دليل الحوكمة.
2	يضع المصرف إجراءات للتعامل مع مخاطر التغيرات في (البيئة التشغيلية، نظم المعلومات، إدخال منتجات أو أنشطة جديدة في ضوء امتلاك خبرة قليلة، تبني مبادئ محاسبية جديدة أو إحداث تغيير في مبادئ محاسبية قد يُعرّض إعداد القوائم المالية إلى أية مخاطر).	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	تعاون لجنة المخاطر ومجلس الإدارة والإدارة العليا للعمل على تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف وتقييم تأثيرها على نشاط المصرف ونتائجه، ووضع نظام مناسب لرقابتها وتحليلها وقياسها بهدف تقييمها. المواد (1) و(2) من ضوابط إدارة المخاطر و(65) من تعليمات(4).
3	يضع المصرف إجراءات للتأكد من أن أنشطة الرقابة الموضوعة جيدة وقادرة على الاستجابة للمخاطر.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	وضع نظم مناسبة لإدارة المخاطر بجميع أنواعها. المادة (14) من دليل الحوكمة ،ومراجعة مستمرة لمدى فعالية وتطبيق نظام إدارة المخاطر وطرق تقويمها ومراقبة تأثيرها على نتائج النشاط المصرفي والتطورات الجديدة الحاصلة وأية تغيرات عملية والتأكد من أن جميع المخاطر المرافقة لها يتم تحديدها في مرحلة مبكرة. المادة (60) من تعليمات رقم (4).
مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف			**%58**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ يستخدم المصرف سياسة التنويع في المحفظة الاستثمارية لتحقيق عوائد مالية متوازنة ومواجهة المخاطر غير النظامية. سجل الباحثان مستوى التطبيق (1) أي (مطبق جزئياً وموثق جزئياً) وهذا يمثل انخفاض في عوائد استثمارات المصرف بسبب الظروف التي مر بها قطاع الاستثمارات في العراق نتيجة سياسة التقشف التي زامنت الأحداث الأمنية في بعض محافظات العراق مما أدى لانخفاض أسعار الأسهم في اغلب القطاعات ولتعزيز أداء المصرف بهذا الخصوص عليه اتباع المادة(12):4 من دليل الحوكمة المتضمنة تقييم أداء المحفظة الاستثمارية من حيث العائد والمخاطرة فيما يتعلق باستثمارات المصرف الداخلية والخارجية، والمتابعة المستمرة لمؤشرات وحركة أسواق رأس المال المحلية والخارجية. والمواد(16): سادساً: سابعاً و (43): ثانياً من تعليمات رقم(4) من اجل تطوير أدوات المصرف وآلياته وتنويع استثماراته وتنويع مجالات استثماره .

♦ وضع المصرف إجراءات للتعامل مع مخاطر التغيرات في (البيئة التشغيلية، نظم المعلومات) قاس الباحثان مستوى تطبيق هذا المتطلب وبلغ (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) فالمصرف لديه اهتمام متوسط في وضع إجراءات فعّالة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل التشغيلية أو إدخال منتجات أو أنشطة جديدة في ضوء امتلاك خبرة قليلة، كل هذا ينقصه تشديد الرقابة الفاعلة من أجل مراقبة التغيرات ومنع حصول مخاطر، أن هذا الضعف تتم معالجته بوضع نظام مناسب لرقابة وتحليل المخاطر وقياسها. وللعمل على تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، عن طريق تقليل حجم المخاطر الناجمة عن تبني مبادئ محاسبية جديدة أو إحداث تغيير فيها مما قد يُعّرض إعداد القوائم المالية إلى أية مخاطر وتقييم تأثير هذه التغيرات على نشاط المصرف ونتائجه: كمخاطر الائتمان ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر السمعة وأية مخاطر يمكن أن تؤثر على نشاط المصرف ونتائج أعماله. وفق المادة(65): ب من تعليمات رقم (4) والمادة (2): أ و ب من ضوابط إدارة المخاطر، المادة(1) رابعاً: من ضوابط إدارة المخاطر والفقرة (114) من مبادئ لجنة بازل3 المتضمنة تحديد المخاطر وقياسها بصورة كمية ونوعية على حدٍ سواء.

♦ يضع المصرف إجراءات للتأكد من أن أنشطة الرقابة الموضوعة جيدة وقادرة على الاستجابة للمخاطر، يسجل الباحثان مستوى تطبيق(3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) على الرغم من اتباع المصرف نظام ضبط داخلي خاص بإدارة المخاطر ومراجعته إلا أن تقييمه لا يتم دورياً من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين أنظمة إدارة المخاطر بما ينسجم مع ملاحظات واقتراحات المدقق والمدقق الداخلي للمصرف. المادة 43) تاسعاً و(52) أولاً من تعليمات رقم (4)، وعليه يحتاج المصرف إجراء مراجعة مستمرة لمدى فعّالية وتطبيق نظام إدارة المخاطر وطرق تقويمها ومراقبة تأثيرها على نتائج النشاط المصرفي والتأكد من أن جميع المخاطر المرافقة لها يتم تحديدها في مرحلة مبكرة. المادة (60) أولاً: جـ، حـ من تعليمات رقم (4)، والمادة (14): 3 من دليل الحوكمة.

نتائج قائمة فحص المبدأ الثامن الإبلاغ عن المخاطر

مستوى تطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً) ، بوسط حسابي مرجح قدره (2.7) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (32%).

يعرض الجدول (8) قائمة فحص الإبلاغ عن المخاطر، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (8)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الثامن من مبادئ حوكمة المصارف (الإبلاغ عن المخاطر)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر			
1	يصمم المصرف (أنظمة الإبلاغ عن المخاطر) بصورة شاملة وواضحة.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	وضع أنظمة للإفصاح عن جميع أنواع المخاطر المصرفية ووضع السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة هذه المخاطر المادة(73) من تعليمات رقم (4) واستخدام نظم معلومات واتصال مناسبة وفعالة لمراقبة المخاطر وضمان كفاءة نظام إدارة المعلومات. المادة (19) من دليل الحوكمة.
2	يقيس المصرف فعالية اطار حوكمة المخاطر المطبق وأثره على جودة الإفصاح.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	التأكد من تطبيق المصرف لمبادئ حوكمة المخاطر والممارسات السليمة لها. من خلال توفير المعلومات حول مخاطر المصرف، لاستخدامها لأغراض الإفصاح. المواد (12) و (19) من دليل الحوكمة.
3	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط من أنشطة المصرف على حدة.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	استخدام نظم معلومات واتصال مناسبة وفعالة خاصة لمتابعة ومراقبة المخاطر وضمان كفاءة نظام إدارة المعلومات بحيث يتيح إمداد الإدارة العليا بالمصرف ولجنة إدارة المخاطر والمجلس بتقارير دورية تعكس مدى التزام المصرف بحدود المخاطر المحددة وتوضح التجاوزات على هذه الحدود وأسبابها والخطة التصحيحية اللازمة بها. المادة (19) من دليل الحوكمة، والمادة (25) من تعليمات رقم (4).
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**68%**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ يصمم المصرف أنظمة الإبلاغ عن المخاطر بصورة شاملة وواضحة ودقيقة. بلغ مستوى تطبيق مصرف الموصل (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) تبين عند قياس الباحثان لهذا المتطلب قيام إدارة المخاطر في المصرف بتزويد مجلس الإدارة والإدارة العامة والمديرون المعنيون بنسخ من التقارير الخاصة بالمخاطر إذ أن هناك اهتمام جزئي بوضع نظام شامل للتقارير خاص بالإفصاح عن كل نوع من أنواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف، فالباحثان لاحظوا عند فحصه المتطلب

ضرورة اتباع المصرف المواد (65): ثالثاً: أ والمادة (62):رابعاً: هـ من تعليمات رقم (4) والمادة (6) و(12) من دليل الحوكمة والفقرة (127) من مبادئ لجنة بازل.

♦ يقيس المصرف فعالية اطار حوكمة المخاطر المطبق وأثره على جودة الإفصاح. بلغ مستوى تطبيق مصرف الموصل (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) فقد لوَحظ التزامه برسم السياسة لإدارة المخاطر وتحديد الإجراءات الخاصة بتنفيذها إلا أنه لا يولي اهتمام كبير عند الإفصاح عن المخاطر المصرف لذا يتطلب التزامه بوضع السياسات لمتابعة تنفيذها ومقارنة ما تم تنفيذه من الخطط الموضوعة وتوفير المعلومات اللازمة حول مخاطر المصرف بدقة وموثوقية لاستخدامها لأغراض الإفصاح وفقاً للمواد (12):6 و(19):10 من دليل الحوكمة.

♦ يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط من أنشطة المصرف على حدة. بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) فالمصرف يهتم بتوفير المصادر من المعلومات والإحصاءات التي تساعد على تقييم ومراقبة المخاطر في المصرف. إلا أن هناك اهتمام متوسط بعملية التوثيق. على وفق المادة (25): أولاً و(45): سادساً من تعليمات رقم (4). المواد (25): أولاً و(37): أولاً: ب من تعليمات رقم (4).

نتائج قائمة فحص المبدأ التاسع الامتثال

مستوى تطبيق (مطبق جزئياً وموثق جزئياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (1.3) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (67%).

يعرض الجدول (9) قائمة فحص الامتثال، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (9)

مستوى التزام تطبيق المبدأ التاسع من مبادئ حوكمة المصارف (الامتثال)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ التاسع: الامتثال			
1	عدم تكليف مراقب الامتثال ومعاونه بأعمال أخرى أي فصل المهام للوظائف التي يمكن أن ينتج عنها تضارب في المصالح مع الأشخاص الشاغلين لها.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	عدم تكليف موظفي قسم الامتثال، وبخاصة مراقب الامتثال، في منصب من الممكن أن يحدث فيه تضارب للمصالح بين مسؤولياتهم الامتثالية وأعمال المنصب المكلفين به. المادة (رابعاً) من تعليمات أنشطة الامتثال.
2	يستعين المصرف بمصادر خارجية دولية لأداء مهمات محددة خاصة بنشاط الامتثال.	1	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	يستعين قسم الامتثال بمصادر خارجية لأداء مهمات محددة خاصة بنشاط الامتثال، ويتطلب بقاء تلك المهمات والمصادر خاضعة للإشراف الفعّال من جانب مدير قسم الامتثال. المادة (رابعاً) من تعليمات الامتثال.
3	وجود مطابقة ما بين تقارير مراقب الامتثال وتقارير قسم التفتيش الميداني في البنك المركزي.	0	غير مطبق وغير موثق	لا يوجد نص قانوني بذلك .
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**%33**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ عدم تكليف مراقب الامتثال ومعاونه بأعمال أخرى أي فصل المهام للوظائف التي يمكن أن ينتج عنها تضارب في المصالح مع الأشخاص الشاغلين لها. بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) ينجز المصرف عملية فصل الواجبات لموظفي الامتثال ويمنح مراقب الامتثال استقلالية إذ تبين عدم تكليف موظفي قسم الامتثال -وبخاصة مراقب الامتثال- في منصب من الممكن أن يحدث فيه تضارب للمصالح بين مسؤولياتهم وأعمال المنصب المكلفين به، إلا أن توثيق هذا المتطلب يتم بصورة جزئية وفق الهيكل التنظيمي المعّد مسبقاً للمصرف ولتعزيز التوثيق يتم وفق المادة (رابعاً):1 من تعليمات أنشطة الامتثال.

♦ يستعين المصرف بمصادر خارجية دولية لأداء مهمات محددة خاصة بنشاط الامتثال . بلغ مستوى التطبيق (1) أي (مطبق جزئياً وموثق جزئياً) اتضح للباحثان انخفاض الاهتمام بالمصادر الخارجية الدولية والاستعانة بها، مما يشكل ضعف في أداء المصرف عند إنجاز بعض المهمات بنشاط الامتثال قد يصعب حلها بالقوانين المحلية ، ولذا يتطلب أن يتبع المصرف المادة (رابعاً):11 من تعليمات أنشطة الامتثال.

♦ وجود مطابقة ما بين تقارير مراقب الامتثال وتقارير قسم التفتيش الميداني في البنك المركزي، عند فحص تطبيق المصرف تبين (صفر) أي (غير مطبق وغير موثق) إذ لا توجد محاولات جدية من المصرف بمطابقة التقارير بين مراقب الامتثال وقسم التفتيش فأن نقطة الضعف جوهرية في المصرف مما يضعف الشفافية ولتعزيز هذا المتطلب يفترض وضع تعليمات وقوانين تلزم المصرف بتطبيق هذا المتطلب لحماية حقوق المساهمين ولمزيد من الإفصاح.

نتائج قائمة فحص المبدأ العاشر التدقيق الداخلي

مستوى التطبيق (مطبق جزئياً وموثق جزئياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (1.3) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (67%).

يعرض الجدول (10) قائمة فحص التدقيق الداخلي، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (10)

مستوى التزام تطبيق المبدأ العاشر من مبادئ حوكمة المصارف (التدقيق الداخلي)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي			
1	يقوم التدقيق الداخلي بإجراء تقويم دوري لإطار حوكمة المصرف الشامل للخطر بضمنها، على سبيل المثال لا الحصر تقويم فعّالية وظائف إدارة المخاطر والامتثال وجودة إبلاغ المخاطر إلى المجلس والإدارة العليا وفعّالية نظام المصرف للرقابة الداخلية.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	تقييم عمليات الحوكمة في المصرف وإقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أساليبها بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال فحص وتقويم مدى كفاية وفعّالية السياسات والإجراءات الرقابية وإقتراح التعديلات. المادة (60) من تعليمات رقم (4)، ومعيار التدقيق الدولي (2110) من IIA.
2	وجود اهتمام وجدية بتوصيات وإقتراحات المدقق الداخلي من إدارة المصرف ومجلس الإدارة وتصحيحها في الوقت المناسب.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	تحديد أسلوب ومتابعة تنفيذ توصيات المدقق الداخلي الموضوعة والتأكد من الالتزام بها. ومتابعة حسن تنفيذ نظام الضبط الداخلي باستمرار والتأكّد من التزام المستويات الإدارية به والتأكد من تقويم هذا النظام من التدقيق الداخلي ومن لجنة التدقيق ومن المدقق الخارجي المواد (60) و (70) من تعليمات رقم (4).
3	يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق الجوانب المالية في المصرف وبيان صحة وعدالة البيانات المالية ومدى الاعتماد على المبادئ المحاسبية المعتمدة.	1	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	يتطلب أن يكون عمل المدقق الداخلي تم وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي لضمان جودة التقارير الصادرة عن التدقيق الداخلي . معيار التدقيق الدولي (2430) من IIA.
4	يقارن المدقق الداخلي بين إجراءاته المطبقة في المصرف مع إجراءات الرقابة المناظرة في المصارف المماثلة للتأكد من مدى جدوى إجراءاته.	0	غير مطبق وغير موثق	بالإمكان الاستعانة بمصادر خارجية للقيام ببعض أنشطة التدقيق الداخلي، وعلى مدير قسم التدقيق الداخلي مساعدة لجنة التدقيق في تقييم جودة أنشطة تدقيق. المادة (ثانياً) من دليل العمل الرقابي.
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**%33**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ يقوم التدقيق الداخلي بإجراء تقويم دوري لإطار حوكمة المصرف الشامل للخطر. احرز المصرف (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) إذ تبين للباحثان من خلال التعرف على نظام التدقيق الداخلي في المصرف عدم الانتظام بتسجيل ملاحظاته المقدمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة التدقيق حول عمليات التدقيق لإطار حوكمة المخاطر إذ قاموا بقياس مدى فعّالية وتطبيق نظام إدارة المخاطر ومراقبة تأثيرها على نتائج النشاط المصرفي. فالمصرف غير منتظم بإجراء تقويم دوري لإطار حوكمة المخاطر الشامل بما في ذلك (فعّالية وظائف إدارة المخاطر والامتثال، نوعية الإبلاغ عن المخاطر، فاعلية نظام الضبط الداخلي) لذا عليه اتباع وهذا يؤكد ضعف تطبيق هذا المتطلب لذا يستلزم اتباع المادة (60): جـ، والمواد (62): رابعاً: و(60): ب من تعليمات (4). والفقرة (141) من مبادئ لجنة بازل.

♦ تساعد إدارة التدقيق الداخلي إدارة المخاطر على إجراء التقييم الذاتي للمخاطر وإيجاد سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتمل حدوثها. سجل مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) أتضح من خلال مراقبة مدى الالتزام بسياسات وإجراءات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر أن هناك ضعف في القدرة على إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف بصورة مفاجئة، ناتج من قلة الخبرة لكادر القسم وبالتالي ضعف المراقبة ومتابعة المخاطر الرئيسية بشكل يومي والتأكد من تقويم نظام الضبط الداخلي من إدارة التدقيق الداخلي في المصرف ولتعزيز أداء القسم يتطلب تنمية قدرات الكادر، عليه أن يتبع المادة (60): أولاً: جـ (70):أولا من تعليمات رقم (4). والمادة (2):4 من دليل العمل الرقابي.

♦ وجود اهتمام وجدية بتوصيات واقتراحات المدقق الداخلي من إدارة المصرف ومجلس الإدارة وتصحيحها في الوقت المناسب. بلغ مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) إذ توصل الباحثان بعد متابعة تقارير وملاحظات التدقيق الداخلي وردود الافتعّال حولها من مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أن الملاحظات المؤشرة من التدقيق الداخلي لا يتم الأخذ بها بصورة دائمة وهذا بسبب قلة وضعف الكادر الذي يقوم بمتابعتها مما يؤثر على أداء التدقيق الداخلي خصوصاً وأداء المصرف ككل، ولمعالجة هذا الخلل في الأداء يتطلب اتباع التدقيق الداخلي المادة (70):أولاً من تعليمات رقم (4) المتضمن متابعة حسن تنفيذ نظام الضبط الداخلي بصورة مستمرة والتأكّد من أن المستويات الإدارية قد التزمت به فضلاً عن مراقبة ومتابعة المخاطر الرئيسة بشكل يومي والتأكد من تقويم هذا النظام من إدارة التدقيق الداخلي في المصرف ولجنة التدقيق والمدقق الخارجي. والمادة (60): أولاً: أ من تعليمات رقم (4) المتضمنة تحديد أسلوب تنفيذ توصيات المدقق الداخلي الموضوعة والتأكد من الالتزام بها.

♦ يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق الجوانب المالية في المصرف وبيان صحة وعدالة البيانات المالية ومدى الاعتماد على المبادئ المحاسبية المعتمدة. بلغ مستوى التطبيق (1) أي (مطبق جزئياً وموثق جزئياً) إذ أن إجراءات التدقيق الداخلي قد يشوبها بعض الضعف في تطبيق متطلبات عملية التدقيق للسجلات والبيانات المالية وفقاً للمعايير الدولية وهذا يفرض على المصرف أن يسعى لرفع مستوى تطبيق هذا المتطلب باتباع المادة (66): ثانياً من تعليمات رقم (4) ومعيار التدقيق (1010) معايير IIA.

♦ يقارن المدقق الداخلي بين إجراءاته المطبقة في المصرف مع إجراءات الرقابة المناظرة في المصارف المماثلة للتأكد من مدى جدوى إجراءاته. بلغ مستوى التطبيق (صفر) أي (غير مطبق وغير موثق) على الرغم من أهمية هذا المتطلب لتطوير إمكانية التدقيق الداخلي إلا أن المصرف لا يولي أهمية كبيرة لتحقيقه مما يضعف من تنمية القدرات وعليه يتطلب اتباع المادة ثانياً: 12 من دليل العمل الرقابي، المتضمنة مراقبة جودة نشاطات التدقيق الداخلي وجودة أية أنشطة تدقيق داخلية تقوم بها جهات خارجية وعلى مدير التدقيق الداخلي في المصرف مساعدة لجنة التدقيق في تقييم جودة أية أنشطة تدقيق تتم بالاستعانة بمصادر خارجية.

نتائج قائمة فحص المبدأ الحادي عشر نظام المكافآت

مستوى تطبيق (مطبق جزئياً وموثق جزئياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (1.3) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (67%).

يعرض الجدول (11) قائمة فحص التدقيق الداخلي، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (11)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الحادي عشر من مبادئ حوكمة المصارف (نظام المكافآت)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ الحادي عشر: نظام المكافآت			

1	يعمل المصرف على ضمان ممارسات سليمة لمنح المكافآت تطبيقاً لمبادئ الحوكمة الفعالة.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	تشكل نظم المكافآت مكونا رئيسيا في هيكل الحوكمة والحوافز الذي يقوم من خلاله مجلس الإدارة والإدارة العليا بتعزيز الأداء الجيد ، ونقل السلوك المقبول لأخذ المخاطر ، وتعزيز ثقافة التشغيل والمخاطر الفقرة (143) من مبادئ لجنة بازل.
2	يراجع المصرف سياسة المكافآت بناءً على توصية لجنة المكافآت وأن يعتمدها بعد التأكد بعدم تعارضها مع القوانين والتعليمات.	0	غيرمطبق وغير موثق	يفترض أن يكون للمؤسسات المالية ذات الأهمية المنهجية لجنة تعويض تابعة لمجلس الإدارة كجزء لا يتجزأ من هيكل الحوكمة ويفترض قيام المجلس بإجراء مراجعة دورية لسياسة المكافآت بناءً على توصية لجنة المكافآت. المادة (12) من دليل الحوكمة والفقرة (144) من مبادئ لجنة بازل.
3	يراجع مجلس الإدارة توصيات لجنة المكافآت الخاصة بمستوى وشكل المكافآت الممنوحة لكبار المديرين التنفيذيين.	0	غيرمطبق وغير موثق	تقدم لجنة المكافآت التوصيات لتعديل سياسة المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا أو تحديثها. المادة(65) من تعليمات رقم(4) والمادة(117) من قانون(21).
4	يصمم المصرف هياكل المكافآت لمختلف مستويات الموظفين لتعزيز فعّالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المكافآت.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	أعداد سياسة للمكافآت تضم جميع مستويات وفئات الموظفين في المصرف لتحقيق الأهداف الموضوعة وينبغي أن ينص إطار الأجور على تعديل الأجر المتغير لمراعاة النطاق الكامل للمخاطر بما في ذلك الإخلال بحدود الرغبة في المخاطرة أو الإجراءات الداخلية أو المتطلبات القانونية الفقرة (149) من مبادئ لجنة بازل، والمادة (12) من دليل الحوكمة.
مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**%33**		

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ يعمل المصرف على ضمان ممارسات سليمة لمنح المكافآت تطبيقاً لمبادئ الحوكمة الفعالة. من خلال دراسة نظام الحوكمة وعلاقته بنظام المكافآت، تم تسجيل مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) إذ أن هناك اهتمام منخفض باتساق سياسة المكافآت مع مبادئ وممارسات الحوكمة السليمة وبما يضمن تغليب مصالح المصرف طويلة الأجل على الاعتبارات الآنية أو القصيرة الأجل ولرفع مستوى التطبيق يتم من خلال اتباع الفقرة (143) من مبادئ لجنة بازل 3 والمادة (12):5 من دليل الحوكمة.

♦ يراجع المصرف سياسة المكافآت بناءً على توصية لجنة المكافآت وأن يعتمدها بعد التأكد بعدم تعارضها مع القوانين والتعليمات. اتضح للباحثان عند التحقق من الهيكل التنظيمي وملاحظة تشكيلات اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة أن مستوى التطبيق (صفر) أي (غير مطبق وغير موثق) إذ لم يتم تفعيل المتطلب فيهما مما يشكل نقطة ضعف كبيرة في أداءهما، ولرفع درجة تطبيق هذا المتطلب يستلزم اتباع الفقرة (144) من مبادئ لجنة بازل3 والمادة (12):5 من دليل الحوكمة المتضمنة يجب أن يكون للمؤسسات المالية لجنة تعويض تابعة لمجلس الإدارة كجزء لا يتجزأ من هيكل الحوكمة للإشراف على تصميم نظام التعويضات وتشغيله، ومن ثم إجراء مراجعة دورية لسياسة المكافآت بناءً على توصية لجنة المكافآت أو عندما يوصي مجلس الإدارة بذلك.

♦ يراجع مجلس الإدارة توصيات لجنة المكافآت الخاصة بمستوى وشكل المكافآت الممنوحة لكبار المديرين التنفيذيين. بعد الاطلاع على المكافآت الممنوحة تم تسجيل مستوى التطبيق (صفر) أي (غير مطبق وغير موثق) إذ اتضح للباحثان وجود تباين وتفاوت شديد في مستوى وشكل المكافآت مما يعني وجود خلل جوهري قد يضر المصرف بشكل كبير اذا لم تتم معالجته، ولرفع مستوى التطبيق يستلزم اتباع المادة (65):ثالثاً: ج من تعليمات رقم (4) والمواد (117):أولاً: ثامناً: ب من قانون رقم (21) والمادة (12):5 من دليل الحوكمة والفقرة (146) من مبادئ لجنة بازل.

♦ يصمم المصرف هياكل المكافآت لمختلف مستويات الموظفين لتعزيز فعّالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المكافآت بلغ مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) إذ تبين للباحثان من خلال اطلاعه على هياكل المكافآت وجود اهتمام متوسط بتوزيع المكافآت إلا أن بعض المكافآت تتسم بعدم الشفافية وتحتاج لمزيد من الإفصاح من أجل رفع مستوى الموثوقية في أداء المصرف لذا يتطلب اتباع المصارف المادة(12):5 من دليل الحوكمة المتضمنة التأكد من أن سياسة منح المكافآت تأخذ بالحسبان أنواع المخاطر كافة، إذ يتم الموازنة بين الأرباح المتحققة ودرجة المخاطر التي تتضمنها الأنشطة والأعمال المصرفية.

نتائج قائمة فحص المبدأ الثاني عشر الإفصاح والشفافية

مستوى تطبيق (مطبق جزئياً وموثق كلياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (2) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (50%).

يعرض الجدول (12) قائمة فحص الإفصاح والشفافية، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (12)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الثاني عشر من مبادئ حوكمة المصارف (الإفصاح والشفافية)

ت	مبادئ حوكمة المصارف المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
1	يتم الإفصاح عن وجود بيان سنوي شامل وواضح للمصرف وأطراف الحوكمة في التقرير السنوي اعتماداً على إطار الإبلاغ المالي المطبق.	3	مطبق كلياً وموثق جزئياً	إعداد تقرير سنوي يتضمن إيضاح شامل عن جميع أنشطة المصرف. المادة (23) من دليل الحوكمة.
2	يتم الإفصاح عن جميع التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية لمشرفي المصرف وأصحاب المصلحة وفقاً لما يتطلبه القانون ودون تأخير.	1	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	الإفصاح عن أية أحداث لاحقة لتاريخ إعداد التقرير ولحين تقديمه وآثر هذه الأحداث على نتائج المصرف وأمواله الخاصة بما فيها النزاعات الحاصلة بين المساهمين وبين المصرف وطرق معالجتها وعلى مجلس الإدارة التأكد من نشر المعلومات المالية التي تهم أصحاب المصالح. المادة (23) من دليل الحوكمة والمادة (73) من تعليمات رقم (4).
مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف			**%50**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ يتم الإفصاح عن وجود بيان سنوي شامل وواضح للمصرف وأطراف الحوكمة في التقرير السنوي اعتماداً على إطار الإبلاغ المالي المطبق. تبين أن مستوى التطبيق (3) أي (مطبق كلياً وموثق جزئياً) وهذا المستوى يعني وجود اهتمام متوسط بمستوى الإفصاح إذ يتطلب أن يكون هناك توثيق تام يمنح المصرف موثوقية مرتفعة وذلك باتباع المادة (72) من تعليمات رقم (4) والمادة (23):6 من دليل الحوكمة المتضمنة ضرورة أن يعّد مجلس الإدارة تقريراً سنوياً وفق القانون يوزع على المساهمين يشمل عدة فقرات منها مدى الالتزام بالحوكمة.

♦ يتم الإفصاح عن جميع التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية لمشرفي المصرف وأصحاب المصلحة وفقاً لما يطلبه القانون ودون تأخير. بلغ مستوى التطبيق (1) أي (مطبق جزئياً وموثق جزئياً) مما يعني أن هناك اهتمام جزئي بتحقيق هذا المتطلب مما يشكل نقطة ضعف في أداء المصرف ولتعزيز الإفصاح حوله يحتاج المصرف الاهتمام بالإفصاح عن أية أحداث لاحقة لتاريخ إعداد التقرير ولحين تقديمه وآثر هذه الأحداث على نتائج المصرف وأمواله الخاصة بما فيها النزاعات الحاصلة بين المساهمين وبين المصرف وطرق معالجتها لذا يتطلب اتباع المادة(73): سابعاً: ق من تعليمات رقم (4) والمادة (23):3 و4 من دليل الحوكمة والمتضمنة ضرورة تأكد مجلس الإدارة من نشر المعلومات المالية التي تهم أصحاب المصالح وكذلك التأكد من تضمين التقرير السنوي للمصرف إفصاح يتيح لأصحاب المصالح الاطلاع على نتائج العمليات والوضع المالي للمصرف.

نتائج قائمة فحص المبدأ الثالث عشر دور المشرفين

مستوى تطبيق (مطبق جزئياً وموثق جزئياً)، بوسط حسابي مرجح قدره (1.3) درجة من أصل (4) درجات. مما يؤشر وجود فجوة عدم تطبيق بنسبة (67%).

يعرض الجدول (13) قائمة فحص دور المشرفين، والقوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لمتطلبات تطبيق حوكمة المصارف.

جدول (13)

مستوى التزام تطبيق المبدأ الثالث عشر من مبادئ حوكمة المصارف (دور المشرفين)

ت	مبادئ حوكمة المصارف	الوزن	مستوى التطبيق	القوانين والأنظمة والتعليمات الداعمة لتطبيق متطلبات الحوكمة
	المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين			
1	يتواصل المشرفون مع أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين والمسؤولين عن إدارة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي عبر وسائل الاتصال.	1	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	التفاعل المستمر مع مجلس الإدارة وأعضاءه وكبار المديرين والمسؤولين عن إدارة المخاطر والامتثال ومهمات التدقيق الداخلي، من خلال وسائل الاتصال، الفقرة (164) من مبادئ بازل.
2	توافق اجتماعات المشرفين مع مستويات الإدارة جميعاً في المصرف تبعاً لحجم المصرف وتعقيده وهيكله التنظيمي وأهميته	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	تتم اجتماعات المشرفين مع مستويات المصرف الإدارية. الفقرة (165) من مبادئ لجنة بازل.
3	يتمتع المشرفون بخبرة وكفاءة تمكنهم من تحسين مشاكل الحوكمة المصرفية.	2	مطبق جزئياً وموثق كلياً	تمتع المشرفين بمجموعة من الأدوات المتاحة لهم لتلبية احتياجات تحسين الحوكمة وإخفاقاتها. الفقرة (166) من مبادئ لجنة بازل3
4	وجود تعاون وتبادل للمعلومات بين المشرفين والمدقق الخارجي.	0	غير مطبق وغيرموثق	وجود تعاون وتبادل للمعلومات بين المشرفين والمدقق الخارجي يساهم في فعّالية هذه السلطات في دور كل منهما. الفقرة (168) من مبادئ لجنة بازل
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المصارف		**33%**	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى قائمة الفحص

♦ يتواصل المشرفون مع أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين والمسؤولين عن إدارة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي عبر وسائل الاتصال. بعد اطلاع الباحثان على قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية اتضح قيام المصرف بإحراز مستوى تطبيق (1) أي (مطبق جزئياً وموثق جزئياً) تبين قيام الهيئة العامة بالمصرف بتكليف احد مستشاري المصرف بتحقيق هذا المتطلب، هذا المستوى من التطبيق يمثل ضعف في أداء المصرف بسبب عدم وجود مشرف دائم يتولى التفاعل المستمر مع مجلس الإدارة وكبار المديرين والمسؤولين عن إدارة المخاطر والامتثال ومهمات التدقيق الداخلي يتضمن الاجتماعات المتكررة، من خلال مجموعة من وسائل الاتصال (البريد الإلكتروني، والهاتف، والاجتماعات الشخصية) وفق الفقرة (164) من مبادئ لجنة بازل.

♦ توافق اجتماعات المشرفين مع جميع مستويات الإدارة في المصرف تبعاً لحجم المصرف وتعقيده وهيكله التنظيمي وأهميته الاقتصادية ومخاطره. تقوم الهيأة العامة في المصرف بتفويض احد الموظفين (الممثل القانوني أو مراقب الامتثال) بتطبيق هذا المتطلب إذ بلغ مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) وهذا يمثل نقطة ضعف في أداء المصرف ولرفع مستوى التطبيق يفترض أن يحضر هذه الاجتماعات مشرف مختص يمتلك الخبرة والكفاءة تطبيقاً للفقرة (165) من مبادئ لجنة بازل3 المتضمنة ضرورة أن تتم اجتماعات المشرفين مع مستويات المصرف الإدارية وفقاً لحجم المصرف وتعقيده وهيكله وأهميته الاقتصادية ومخاطره.

♦ يتمتع المشرفون بخبرة وكفاءة تمكنهم من تحسين مشاكل الحوكمة المصرفية. بلغ مستوى التطبيق (2) أي (مطبق جزئياً وموثق كلياً) شكّل هذا المستوى نقطة ضعف في المصرف، ولكون متابعة الحوكمة المصرفية من أولويات الهيأة العامة ومجلس الإدارة لذا استعان المصرف بمشرفين من البنك المركزي لمتابعة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وقياس

رصـانة وقوة نظام الضـبط الداخلي ولرفع مسـتوى التطبيق يسـتلزم اتباع الفقرة (166) من مبادئ لجنة بازل المتضـمنة ضـرورة أن يتمتع المشـرفون بمجموعة من الأدوات المتاحة لهم لتلبية احتياجات تحسـين الحوكمة إذ يكونوا قادرين على اتخاذ خطوات نحو التحسين واتخاذ إجراءات علاجية.

♦ وجود تعاون وتبادل للمعلومات بين المشـرفين والمدقق الخارجي. بعد الاطلاع على سـياسـة المصـرف تبين ضـعف الاهتمام بدور المشـرفين إذ لا يتم توظيف خبراء متخصـصـين بهذا العمل أنما يتم الاسـتعانة ببعض الأشـخاص من داخل المصـرف أو خارجه أو من البنك المركزي ليقوم ببعض أعمال المشـرفين بالحد الأدنى بلغ مسـتوى التطبيق لهذا المتطلب (صفر) أي (غير مطبق وغير موثق) إذ أن عدم وجود مشرف مختص يتابع مع المدقق الخارجي أنشطة المصرف يضعف من تطبيق مبادئ الحوكمة المصـــرفية المبدأ الثالث عشـــر وعليه يتطلب وجود تعاون وتبادل للمعلومات بين المشـــرفين والمدقق الخارجي يساهم في فعّالية هذه السلطات في دور كل منهما وفق الفقرة (168) من مبادئ لجنة بازل3.

واخيراً يمكن تلخيص النتائج المعروضة في هذا البحث ضمن الجدول (14)، إذ يوضح تقـويم الالـتزام بمتـطلبـات الحوكمة في المصرف موضوع البحـث

جدول (14)

فحص مبادئ حوكمة المصرف موضوع البحث

مبادئ الحوكمة		الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمدى المطابقة	حجم الفجوة
المبدأ الأول	مسؤوليات المجلس العامة	2.7	%68	%32
المبدأ الثاني	مؤهلات المجلس وتكوينه	2.7	%68	%32
المبدأ الثالث	هيكل مجلس الإدارة وممارساته الخاصة	2	%50	%50
المبدأ الرابع	الإدارة العليا (التنفيذية)	2.7	%68	%32
المبدأ الخامس	إدارة هياكل مجموعات الإدارة العامة	1	%25	%75
المبدأ السادس	وظيفة إدارة المخاطر	2.7	%68	%32
المبدأ السابع	تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها	2.3	%58	%42
المبدأ الثامن	الإبلاغ عن المخاطر	2.7	%68	%32
المبدأ التاسع	الإمتثال	1.3	%33	%67
المبدأ العاشر	التدقيق الداخلي	1.3	%33	%67
المبدأ الحادي عشر	نظام المكافآت	1.3	%33	%67
المبدأ الثاني عشر	الإفصاح والشفافية	2	%50	%50
المبدأ الثالث عشر	دور المشرفين	1.3	%33	%67
النسبة المئوية الكلية لمعدل الالتزام بالمتطلبات		2	%50	%50

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي لحجم فجوة تطبيق مبادئ بازل للحوكمة

من خلال الحصيلة النهائية لنتائج فحص تطبيق مبادئ بازل للحوكمة المصرفية استنتج الباحثان إن النسبة المئوية الكلية لمعدل الالتزام بالمتطلبات الثلاثة عشر موضوع البحث (حجم الفجوة) هي(50%).

وهذا يؤدي إلى إثبات الفرضية المتمثلة بالآتي: " يعزز فحص وتقويم إطار حوكمة الشركات المطبق في المصارف العراقية، استناداً إلى متطلبات البنك المركزي من صدق وعدالة الإفصاح المحاسبي"

7. الاستنتاجات والتوصيات

7-1 الاستنتاجات

توصل البحث الى الاستنتاجات في الجانب النظري

1. مر مفهوم الحوكمة بالعديد من التطورات، إنّ ما يميز هذا التطور كان مقترناً بتطور مبادئ الحوكمة ابتداءً من هدف الوصاية، والذي يعكس العلاقة بين الموكل والوكيل (نظرية الوكالة)، وتوفير معلومات محاسبية دورية تمكن المالكين من تقييم أداء الوكلاء.
2. تمثل الحوكمة مجموعة علاقات ما بين إدارة الوحدة الاقتصادية، ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وتوافر الحوكمة إطاراً يتم من خلاله تحديد أهداف الوحدة، ووضع وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء.

توصل البحث الى الاستنتاجات في الجانب العملي

1. من خلال الفحص تبين ضعف اهتمام مصرف الموصل بالتدقيق الداخلي مما أنعكس سلباً على أداءه من حيث قلة الكادر وضعف كفاءته.
2. عدم وجود هيأة خاصة للإشراف والرقابة على أداء مصرف الموصل المتمثلة بدور المشرفين التي يجب أن تقوم بإجراء تقويم دوري لمدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة.
3. تشكيل بعض اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في مصرف الموصل وتحديد المهمات المناطة بأعضائها مسألة شكلية، إذ إن الأمر لا يتعدى وجود عدد من الأعضاء انسجاماً مع متطلبات قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 مثل لجنة المكافآت.

7-2 التوصيات

1. ضرورة التزام المصرف موضوع البحث بتطبيق مبادئ بازل للحوكمة الصادرة 2015، فضلاً عن القوانين والتعليمات العراقية المتضمنة قانون الشركات المعدل 1997، وقانون المصارف (94) لسنة 2004، وتعليمات البنك المركزي (4) لسنة 2011، ودليل حوكمة المصارف الصادر عن البنك المركزي وغيرها.
2. ضرورة الاهتمام باللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في المصرف موضوع البحث وتحديد المهام المناطة بأعضائها، والاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين لشغلها.
3. ضرورة نشر الوعي عن ثقافة ومفهوم وأهمية الحوكمة وتكثيف الجهود لتبني مبادئ الحوكمة في العراق لدى كل الأطراف المستفيدة والفاعلة في المصارف.إذ تعتمد المردودية الإيجابية في توظيف الآليات المناسبة في إنجاح تطبيق الحوكمة.
4. توصي الدراسة مصرف الموصل الاهتمام برفع كفاءة التدقيق الداخلي من خلال تعزيز كادره وتلبية متطلباته كافة ليتسنى له إنجاز مهماته في فروع المصرف جميعاً.

8. المصـــــــــادر

المصادر العربية

أولاً: القوانين والأنظمة والتعليمات والوثائق الرسمية:

1. اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية،(2016)، **"حوكمة الشركات، مبادئ الـ G20/OECD للحوكمة"**، مجلة أخبار الاتحاد، الإصدار رقم (11) أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 2015، دبي.
2. تعليمات رقم(4) تسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم(94) لسنة 2011 الوقائع العراقية, العدد2011/4172.
3. دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي العراقي لسنة 2018.
4. قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997.
5. قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004.
6. مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن مجموعة العشرين/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2017).
7. مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن مجموعة العشرين/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2017).
8. مبادئ لجنة بازلIII / 2015 للحوكمة المصرفية.

ثانياً الكتب

1. فراج، ثناء عطية، وسيد احمد عبد العاطي، واحمد محمد جابر، مصطفى محمود جاد المولى، عمر يعقوب، و محمد سلامة عمارة، (2020)، **"حوكمة الشركات وأخلاقيات مهنة المحاسبة"**، جامعة القاهرة ، مصر.
2. القريشي، أياد رشيد، (2011)، **"التدقيق الخارجي منهج علمي نظرياً وتطبيقياً"**، دار المغرب للطباعة والنشر، بغداد.

ثالثاً الاطاريح والرسائل الجامعية

1. أم الخير، حمودة، (2021)، **"دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية"، دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية"**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
2. العابدي، دلال، (2016)، **"حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه في جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر.
3. عمري، ريم، (2017)، **"الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية- دراسة حالة الجزائر-"**، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. فارس، حيدر علي، (2009)، **"أثر حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة العمل التدقيقي، دراسة لآراء عينة من المستثمرين ومراقبي الحسابات"**، بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.
5. المشهداني، بشرى نجم عبد الله، (2007)، **"الإطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة"**، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العراق

رابعا البحوث والدوريات

1. بريش، عبد القادر، وزهير غرابة، (2015)، **"مقررات بازل 3 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي العالمي"**، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن على الشلف - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
2. بن رجم، محمد خميسي، وأحلام معيزي ،(2012)، **"أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد5، العدد8، الجزائر.
3. بن يحيى، علي، وخضير خبيطي، (2019)، **"تطور التدقيق الخارجي في الجزائر كآلية لتفعيل الحوكمة، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2010-2018"**، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 3 ، العدد 1، الجزائر.
4. تلخوخ، سعيدة، (2021)، **"الحوكمة المصرفية كمدخل لإدارة الأزمات المالية مع الإشارة للازمة المالية العالمية 2008"**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد1، جامعة جيلفا، الجزائر.
5. حداد، مناور،(2012)، **"دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 37، ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.
6. دبلة، فاتح، ومحمد جلاب، (2012)، **"الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر"**، مجلة الاقتصاديات البنكية وإدارة الأعمال، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
7. الذبحاوي، حسن كريم، ونور جابر محمد علي، (2018)، **"الحوكمة المصرفية وانعكاسها على الأداء المصرفي" دراسة على عينة من المصارف التجارية الخاصة للمدة (2005- 2015)"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
8. سفر، احمد، وبشار عزاوي حمد، (2021)، **"تقييم الرقابة والحوكمة في نجاح المصارف العراقية في ظل التوجهات الإصلاحية"**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 13، العدد1، جامعة بابل، العراق.
9. السيدية، موفق احمد، وسجى فتحي محمد، (2008)، **"الحوكمة والعقلانية المصرفية"**، رؤية تحليلية للإدارة المصرفية العربية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد10، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
10. شيروف، نهى، (2016)، **"مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية في إطار اتفاقيه بازل 3 - التدقيق مبدأ و آلية من آليات الرقابة "**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 4، كلية الحقوق والعلم السياسي ، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر.
11. الصفار، سهاد صبيح، (2015)، **" تطوير منهجية تدقيق داخلي للنشاط المصرفي من أجل تعزيز متطلبات الحوكمة"** دراسة تطبيقية في مصارف عراقية خاصة، مجلة كلية بغداد جامعة العلوم الاقتصادية، العدد 6، العراق.
12. الصفار، عماد صبيح، وسهاد صبيح الصفار،(2016)، **"مجالات تكامل مبادئ حوكمة المصارف مع بطاقة العلامات المتوازنة"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، مجلد 39, عدد 109، بغداد، العراق.
13. طه، دينا محمد محمد، (2019)، **"دراسة آثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي الاختياري للشركات عبر الأنترنيت، دراسة تطبيقية"** ، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2، جامعة بورسعيد ، كلية التجارة، مصر.
14. عبادي، أثير عباس، (2020)، **"الحوكمة المصرفية ودورها في الإصلاح المالي"**، مجلة الدنانير، العدد 18، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.

15. عبد الهادي، محمد،(2016)، **"الحوكمة: مسار صحيح لعلاقة الدولة والمجتمعات المحلية بعد الثورات"**، المركز الديمقراطي العربي، تاريخ الاطلاع (2/2 /2021)، https://democraticac.de/?p=26699
16. علي، سماح حسين، (2017)، **"ماهية مراقبة الامتثال في المصارف (دراسة مقارنة)"**، مجلة جامعة أهل البيت (عليهم السلام)، العدد 21، كربلاء ، العراق.
17. غربي، صباح، وإسماعيل رومي، ودياب زقاي،(2016)، **"نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات"**، ورقة بحثية في مؤتمر الاتجاهات الحديثة في الأعمال، جامعة عمان العربية ،الأردن.
18. فرحان، عمر، وهاني هزاع، وعزنان حسن، (2020)، **"تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات"**، مجلة الإسلام في آسيا، الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية، المجلد 17، العدد 2، ماليزيا.
19. الفضل، مؤيد محمد علي، ومجيد عبد زيد حمد، (2015)، **"حوكمة الشركات ودورها في الحد من إدارة الأرباح دراسة اختبارية لحالة العراق"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 3، العراق.
20. للو، نسيم يوسف، و رافي نزار جميل رفو،(2019)، **"دور لجان التدقيق كأحد آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالفشل المالي للشركات في العراق"**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاكاديميين والمهنيين، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد11، العدد 1، العراق.
21. محمد، أمجد حسن عبدالرحمن، (2019)، **"دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية"**، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 23، عدد 3، جامعة عين شمس ، مصر.
22. محمد، جاسم محمد، (2014)، **"الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف دراسة في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
23. محمود، فائزة إبراهيم، وفيحاء عبد الله يعقوب، وثائر صبري محمود الغبان، (2011)، **"الحوكمة المؤسسية المصرفية ومدى توافر دعائمها للوقاية من الأزمات المالية في المصارف العراقية الخاصة المقيدة بسوق العراق للأوراق المالية"**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد16، العدد 16، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ،جامعة بغداد ، العراق.
24. يعقوب، فيحاء عبد الله، وفرقد فيصل جدعان الغانمي، (2010)، **"أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبة الدخل"**، دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 5 عدد 10، العراق.

Foreign References:

Laws,regulations and principles issued by international organizations

1. BCBS,(2015),"**Corporate governance principles for banks",** This publication is available on the BIS website (www.bis.org).
2. BCBS239, (2013), "**Principles for effective risk data aggregation and risk reporting**", Basel Committee on Banking Supervision.
3. BIAC of OECD; The Business and Industry Advisory Committee to the OECD, (2018), "**Corporate Governance –Business key messages: Good corporate governance supports sustainable growth**", Business at OECD.
4. G20/OECD, (2015), "**Principles of Corporate Governance",** OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors
5. GUBERNA,(2016), "**Re-Designing Corporate Governance to Promote Innovation**", GUBERNA Instituut voor Bestuurders in België, Centre for Innovative Knowledge-based Enterprises
6. IFC, (2017), **"Corporate Governance Fragile and Conflict-Affected Countries**", ifc.org/corporate governance
7. IIA, (2016), "**International Standards For The Professional Practice Of Internal Auditing (Standards)"**
8. TUAC, Trade Union Advisory Committee to the OECD, (2015), "**The review process of the OECD Principles of Corporate Governance",** Assessment by the TUAC Secretariat, Paris.

First: Books

1 .Mallin, A.Christine, (2013), "**Corporate Governance**", Published By Oxford University Press, fourth edition.

2 .Gup, E. Benton,(2007), "**Corporate Governance In Banking A Global Perspective**", Published By Edward Elgar Publishing Limited.

3. Monks, A. G. Robert, and Nell Minow, (2011), "**Corporate Governance"**, Published by John Wiley & Sons Ltd, Fifth Edition.

4. Micklethwait, Alicia, and Patricia Dimond, (2017), "**Driven To The Brink Why Corporate Governance, Board Leadership And Culture Matter",** Published By PALGRAVE MACMILLAN Ltd.

Second:Books

1. Alobaidi, Farouk, Abdullah Aloqab and Bassam Raweh, (2017), "**International Journal of Economics, Commerce and Management**", Vol. V, Issue 12 ،UK.
2. Bouchez, Louis, (2007), "Principles Of Corporate Governance: The OECD Perspective", European Company Law, Vol. 4, Issue 3.
3. Bourne, Lynda, (2014), "**The Six Functions of Governance**", Advisory Article In PM World Journal Vol. III, Issue XI.
4. Burak, Emel, Oya Erdil and Erkut Altindağ, (2017), "**Effect Of Corporate Governance Principles on Business Performance**", Australian Journal of Business and Management Research, Vol.05, No.07.
5. Dessie, G. Alemnew , (2017),"**A Critical Analysis of The Ethiopian Banking**

6. Edi and Vera Jessica , (2020), "**The Effect Of Firm Characteristics And Good Corporate Governance Characteristics To Earning Management Behaviors",** Article In Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies 6/2.
7. Fernandes, Catarina, Jorge Farinha, Francisco V. Martins and Cesario Mateus, (2018), " **Bank Governance and Performance: A Survey of The Literature",** Journal of Banking Regulation, Financed by The European Regional Development Fund.
Governance Principles For Banks", SSRN Electronic Journal, (2) Elen. L R.
8. Hejase, J. Hussin, Ale J. Hejase , Fatima Nemer & Hassan Fayyad-Kazan, (2021), "**Governance In Lebanese Banks: An Exploratory Research Before The Covid-19 Era"**,An Article in Asian Business Research ; Vol. 6, No. 1.
9. Hopt, Klaus.J, (2020), **"Corporate Governance Of Banks And Financial Institutions: Economic Theory, Supervisory Practice, Evidence And Policy**", ECGI Working Paper Series In Law.
10. Islam, Samiul .Mohammad, (2017), "**Governance and Development**", Chapter, http://www.grips.ac.jp/forum/dcda/chapter05.pdf
11. Jahan , Afrin ,(2010), "**Sub: Submission of Assignment on Economy of Bangladesh",** A Paper in Business Administration In World University of Bangladesh
12. Lanshina , Tatiana, (2017), "**Implementing The G20/OECD Principles of Corporate Governance: What Is The Progress in BRICS and Indonesia?**", International Organisations Research Journal. Vol. 12. No 3 .
Law in Light of The Basel Committee on Banking Supervision's Corporate
13. Lukason, Oliver, and Maria-Del-Mar Camacho-Miñano,(2020), "**Corporate Governance Characteristics of Private SMES' Annual Report Submission Violations",** Journal of Risk And Financial Management
14.Mohamad, Shamsher and Muhamad Z. Sori, (2011), "**Corporate Governance From A Global Perspective"**, Article In SSRN Electronic Journal .
15.Nasr, A. Mahmoud and Collins G. Ntim , (2017), "**Corporate Governance Mechanisms and Accounting Conservatism: Evidence From Egypt",** Corporate Governance International Journal of Business in Society ·
16. Nugrahanti, P.Trinandari, (2016), " **Risk Assessment And Earning Management in Banking of Indonesia: Corporate Governance Mechanisms**", Global Journal of Business and Social Science Review, Global Academy of Training & Research (GATR) Enterprise..
17. Ochoa, Edison Paul Tabra,(2020), "**Corporate Governance in The Organization For Economic Cooperation and Development (OECD) and its Influence on The Code of Good Corporate Governance For Peruvian Corporations"**, Journal of Applied Business and Economics Vol. 22, No.1.
18. Peters, T.George and Karibo B. Bagshaw , (2014), " **Corporate Governance Mechanisms and Financial Performance of Listed Firms in Nigeria: A Content Analysis",** Global Journal of Contemporary Research In Accounting, Auditing And Business Ethics (GJCRA), Vol. 1, Issue 2.
19. Sahut, Jean-Michel, Marta Peris-Ortiz and Frédéric Teulon, (2019), "**Corporate Social Responsibility And Governance",** Article In Journal of Management and Governance
20. Salhi, Bassem, (2020), "**Impact of Board Characteristics on Governance, Environmental and Ethical Disclosure",** A Research Paper in Society and Business Review Journal.

21. Shahwan, Yousef,(2020), "**The Effect of OECD Principles of Corporate Governance on Social Responsibility Accounting"**, An Article In International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol. 11, Issue 2.
22. Simon-Oke, Olayemi, Tajudeen Egbetunde and Oluyemi Ologunwa, (2019), "**The Implementation of OECD Corporate Governance Principles in Nigeria: Evidence From Stakeholders' Perspectives**", An Article In International Journal of Business and Management Vol. Vii, No. 1.
23. Talab,Hassnain Raghib, Kamarul B. Bin Abdul Manaf, and Siti Seri D. Abdul Malak, (2017), "**Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance in Iraq: A Conceptual Framework",** Research Article in Account and Financial Management Journal.
24. Warrada, Lina and Laith Khaddam, (2020), "**The Effect of Corporate Governance Characteristics on The Performance of Jordanian Banks",** Article in Accounting ,Growing Science, Canada .

Third :periodicals

1 .Habbash, Murya ,(2010), "T**he Effectiveness of Corporate Governance and External Audit on Constraining Earnings Management Practice The UK**",A Thesis Submitted For The Degree of Doctor of Philosophy, Durham University, Http://Etheses.Dur.Ac.Uk/448/
2 .Hosseinniakani, Seyed Mahmoud, (2014), " **Effects of Corporate Governance on Audit Quality",** A Master Thesis Submitted To The University of Aveiro.