

الحوكمة

دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي

د. صادق راشد الشمري
اكاديمي وخبير مالي ومصرفي
عضو الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب

المستخلص

أولت الكثير من المصارف والمؤسسات المالية اهتماما متزايدا بموضوع الحوكمة إذ ركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وحيوي وأساس في تنمية وتطوير اقتصاديات البلدان لذلك بدأ الاهتمام يتزايد بموضوع الحوكمة والياتها حيث ان استخدام هذه الآليات (آلية مجلس الإدارة، آلية تركيز الملكية، آلية التعويضات المالية، آلية الحدود الدنيا لمعدل رأس المال) من شأنه ان يضبط ويوجه مسار وتوجهات المصارف والمؤسسات المالية بما يؤمن تحقيق أهدافها ورسالتها المنشودة وذلك في إطار التشريعات المصرفية التي تحكم هذه الآليات .

وتعاضد الاهتمام بالحوكمة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها دول كثيرة في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وايضاً بعد الانهيارات المالية والمحاسبية للعديد من الشركات العالمية وما تبعها من إفلاس العديد من المصارف .

إضافة لذلك فان تحرير الأسواق المالية والعولمة والتقدم التكنولوجي وما رافقها من تغيرات سريعة في البيئة المصرفية الدولية إذ تعرضت المصارف الى درجة كبيرة في التقلبات كل ذلك ادى الى ان المؤسسات المالية والمصرفية ان تضع جل اهتمامها بموضوع الحوكمة لما فيه من اثار ايجابية على الاداء المالي والمؤسسي وتنمية وتطوير المجتمع.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 67

الصفحات 84 - 100



الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي

Governance work guidance for financial and institutional reform

Abstract

There has been increase in banks and financial institutions interest in governance topic, as it focused all its attention on this topic specially after the growing role and massive expansion of the private sector in economic life, this sector become vital and important and basic role in growth and developing countries economy that's why there been increase interest in governance and its mechanism, using this mechanism (board of directors mechanism, ownership concentration mechanism, financial compensation mechanism, minimum rate of capital mechanism) who would adjust and guide the path and orientation of banks and financial institutions as to ensure the achievement of their goals and mission of their desired within the framework of banking legislation governing these mechanisms.

As there been growing attention in governance after the economic collapse and financial crisis a lot of countries faced during the ninety's decade from the twentieth century, also after the financial and accounting collapses for many of global companies and what followed bankruptcy for many of banks.

Addition to liberating financial market and globalization and technology progress and what follow from fast changes in the global banking environment, as a lot of banks has faced a lot of fluctuations all that lead banking and financial institutions to put great attention on governance topic for the positive effect on the financial and institutional performance and achieve the growth of society and its development.

المقدمة

أولت الكثير من المصارف والمؤسسات المالية اهتماماً متزايداً بموضوع حوكمة الشركات إذ ركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وحيوي وأساس في تنمية وتطوير اقتصاديات البلدان لذلك بدأ الاهتمام يتزايد بموضوع الحوكمة والياتها حيث ان استخدام هذه الآليات (آلية مجلس الإدارة، آلية تركيز الملكية، آلية التعويضات المالية، آلية الحدود الدنيا لمعدل رأس المال) من شأنه ان يضبط ويوجه مسار وتوجهات المصارف والمؤسسات المالية بما يؤمن تحقيق أهدافها ورسالتها المنشودة وذلك في إطار التشريعات المصرفية التي تحكم هذه الآليات.

كما تعاطف الاهتمام بهذا الموضوع أيضاً في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها دول كثيرة في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وإيضاً بعد الانهيارات المالية والمحاسبية للعديد من الشركات العالمية وما تبعها من إفلاس العديد من المصارف.

إضافة لذلك فإن تحرير الأسواق المالية والعولمة والتقدم التكنولوجي وما رافقها من تغيرات سريعة في البنية المصرفية الدولية إذ تعرضت المصارف الى درجة كبيرة في التقلبات والى مواجهة مخاطر انتمائية جديدة لا تقوى على تجنبها وصعوبة إدارة المخاطر الانتمائية بصورة سليمة كل ذلك جعل المؤسسات المالية الدولية ان تقوم بإصدار وثائق في بازل 2,1 واخيراً 3 جعل دائرة الاهتمام تتسع بموضوع حاكمية المصارف والمؤسسات المالية وا ليات تطبيقها وتأخذ بعداً مفاهيمياً أوسع وأشمل مما هو عليه في الشركات غير المالية ، إذ ان توافر نظام مصرفي سليم ومعافى يعتبر ركناً أساسياً لسلامة اقتصاد البلدان من خلال قطاع المصارف والمؤسسات المالية.



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

فحوكمة المصارف تعني أشياء كثيرة للعديد من الافراد فهي تعد موضوعاً هاماً وحيوياً في عملية توفير الوقاية ضد الفساد وسوء الإدارة وفي الوقت نفسه لترويج قيم سوق الاقتصاد الحر (أمام تزايد عدد المساهمين في الشركات والمقرضين لها) .

وان مراقبة أصحاب رؤوس الأموال لأداء الإدارة التنفيذية أصبح يشغل اهتماماتهم لذلك لا بد من توفير آليات الحوكمة كي تقي او تجنب المصارف والمؤسسات المالية من الفساد وسوء الإدارة وترويج قيم سوق الاقتصاد الحر وهذه القيمة تشمل على المسالة والشفافية وسيادة القانون والمؤسسية في العمل والعدالة والمسؤولية الاجتماعية تجاه (المساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع التي تعمل فيه) وكذلك حقوق الملكية. كما أكد الكثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة التي يؤديها المدبرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم لذا عندما يتم تحديد مفهوم حاكمية المصارف او حوكمة الشركات والذي حدد هذه التسمية مجمع اللغة العربية في القاهرة ، علماً ان مفهوم الحاكمية يتحدد في مجموعة القواعد rules والمحفزات incentives التي يتم من خلالها توجيه سلوك وسياسات المدراء والرقابة عليها وإذعان الشركة الى موثيق وأخلاقيات العمل والممارسات الجيدة .

اهم الموجبات التي دعت الى الاخذ بالحكم المشترك او الحوكمة:

لقد وردت العديد منها حيث اشار الكثير من الكتاب ومنهم طلال ابو غزالة والصاوي والسعيد على من اهم الموجبات التي تدعو الى الاخذ بها هي (10:6):

1. الانهيارات الكبيرة في الشركات الكبرى والكشف عن الكيفية التي تم توجيهها وادارتها.
 2. الفضائح العامة التي اعقبت تلك الانهيارات اذ ادت الى مطالبة الشركات كيف ينبغي ان تدار على اساس الممارسة الجيدة والحكم الرشيد.
 3. اشتداد وحدة الفساد المالي كما حدث في كبرى الشركات الامريكية مثل (Enron) وغيرها، بدا الحديث عن ادارة الحكم الرشيد في منظمات الاعمال، اذ ان القوائم المالية لها كانت غير معبرة عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطي مع كبرى الشركات.
 4. انفجار الازمة المالية في جنوب شرق اسيا عام 1997 والمكسيك والارجنتين والتي كانت جزء كبير منها نتيجة ازمة ثقة في منظمات الاعمال والحكومة وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الاجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الامور واخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة وما الى ذلك.
 5. عدم وجود انظمة قانونية وتنظيمية لهذه الشركات والمؤسسات في كثير من الدول وضعف نظم الاشراف والرقابة التي تعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.
 6. التحرر المالي للكثير من الشركات والانفتاح العالمي والكونية وما اتاحت من الامكانية لاي مستثمر ان يشتري اسمها لاي شركة في اي مكان في العالم بشكل يصعب عليه متابعة اعمال هذه الشركات بطريقة مباشرة وبالتالي جاءت (الحوكمة) لتوفير الحماية للمساهمين.
- مما تقدم من اسباب ومبررات نستدل منها ان هناك مشكلة (سوء ادارة) ايا كانت الاسباب وبالتالي فان ادارة الحكم الرشيد سيؤدي الى تحجيم كثير من المشاكل التي تم ذكرها.



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

ومن خلال هذه المقدمة سنتطرق لاحقاً الى إطار مفاهيمي عن حوكمة المصارف والشركات .

• أولاً : أهمية الحوكمة

ارتفعت و تعالت الاصوات لأهمية الحوكمة في الشركات والمصارف في الفترة الاخيرة من القرن الماضي باعتبارها تنظم عمل وضوابط المصارف وفقاً لقواعد وضوابط آليات عمل خاصة، على ان الغاية الاساسية للمصرف في تحقيق تعظيم القيمة السوقية وتعظيم ثروة المالكين من خلال المبادلة بين العائد والمخاطرة. لذلك يمكن حصر اهمية حوكمة المصارف بالاتي (7،13):

1. جذب واستقطاب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو والتطور بما يجعلها ان تخلق فرص عمل لشرائح واسعة من المجتمع.
2. تعظيم القيمة السوقية لحملة الاسهم والمساهمين وتدعم تنافسها في سوق المنافسة.
3. أستعمال آليات ووسائل من شأنها ان تطور أستثمارات في مجالات بما يحقق ربحية و تقليل للمخاطر.
4. تدعم استقرار أسواق المال في الاجهزة المصرفية يؤدي الى تحقيق الكفاءة والقيمة الاقتصادية المطلوبة
5. زيادة كفاءة تخصيص الموارد
6. الرقابة على حماية موارد المصارف والمؤسسات المالية كغرض للمحافظة على مركز تنافسي لها
7. العمل على تدعيم ثقة المستثمرين سواء كانوا الاساسيين (كبار المساهمين) أم اقلية (حاملي الاسهم).
8. الحرص على الافصاح و الشفافية في القوائم المالية.

• ثانياً : اهداف حوكمة المصارف والمؤسسات المالية

ان تطبيق آليات الحوكمة من شأنها ان تحقق بعض الاهداف منها.

1. وضع الانظمة الكفيلة التي تقلل من الغش و الفساد وتضارب المصالح وجميع التصرفات الغير مقبولة مادياً و ادارياً و اخلاقياً من خلال خلق ثقافة حوكمية .
2. وضع انظمة الرقابة والتدقيق والمساءلة على ادارات المصارف و اعضاء مجلس الادارة .
3. وضع انظمة تضبط المسألة و توزع الحقوق والمسؤوليات .
4. تعزيز الثقة لاصحاب المصالح و اذكاء دورهم وتعزيز الممارسات لمجلس الادارة وتحديد مسؤولياتهم بما يخلق قيمة تنافسية.
5. تشجيع المصارف والمؤسسات المالية على تطبيق إستراتيجيات خاصة لآليات الحوكمة وتضمينها ضمن هياكلها التنظيمية استنادا إلى المبررات العملية والعلمية وبما يسهم في تحسين مؤشرات الأداء المصرفي وتجنبها من التعرض للمخاطر والأزمات والانهيارات التي من الممكن ان تتعرض لها بما يضمن التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار.
6. تذليل الصعوبات التي تواجه عمليات تطبيق وتنفيذ آليات الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية في العراق إذ يتم وضع الية للتعاون الفعال بين مجلس الادارة والادارة العليا ومدفقي الحسابات ويوفر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وادارة مستقلة للمخاطر.



الحوكمة دليل عمل للأصلام المالي والمؤسسي

● ثالثاً: المشاكل والمعوقات

تكمن هذه المشاكل التي تواجهها المصارف و المؤسسات المالية في العراق نتيجة التغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والالزامات المالية من جهة وعدم الالتزام باللوائح والقواعد الموضوعة والتي تمثل برسالة المصرف وأساس عملها الذي ينبغي الالتزام بضوابط الحوكمة و آلياتها كدليل عمل للأصلام المالي والمؤسسي وبيعدها عن عمليات الفساد وقد تم حصر بعض المشكلات والمعوقات التي تواجه المؤسسات المالية والمصرفية في العراق بعد دراسة الواقع الذي تعمل به في الآتي :

1. ضعف ومحدودية الاهتمام باليات الحوكمة الداخلية والخارجية من قبل السلطات الإشرافية والرقابية ، لغرض إلزام المصارف والمؤسسات المالية باتخاذ إجراءات تصحيحية .
2. ضعف ومحدودية او عدم وجود وحدات خاصة باختبارات الضغط (Stress Testing) والتي تعد جزء من ثقافة الحوكمة .
3. عدم وجود وحدات متخصصة في المؤسسات المالية والمصرفية العراقية تأخذ على عاتقها مسؤولية متابعة وتنفيذ القواعد واللوائح القانونية Regulation ضمن هيكلها التنظيمية (من خلال عدم وجود عمليات التقييم الخاصة بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي) .
4. ضعف ومحدودية الاهتمام بدراسة ثقافة الحوكمة والياتها (الداخلية والخارجية) وتحليل أنواعها وأشكالها ودراسة مدى تأثيرها في الأداء المصرفي ومعالجة المخاطر اي عدم التركيز على الحوكمة في القرار الائتماني .
5. ضعف الوعي بالحوكمة والياتها لدى المؤسسات المالية والمصرفية وأهميتها إضافة الى غياب البعد الاستراتيجي للإدارات المصرفية عن دور هذه الآليات في الأداء المصرفي وتخفيف المخاطر وتجنب الأزمات والانهيارات .
6. قصور نظام حوافز مالي وإداري للإدارة العليا بما يحقق العمل بطريقة سليمة وفاعلة أذ ان وجود اساليب تعويض مالي وإداري تنسجم مع القيم الاخلاقية للمصرف وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المصرفية للعمل على تحقيق منفعة المصرف بدلاً من تحقيق منافع آنية .
7. عدم وجود ضوابط واليات تحكم هيكلية وتركيبية مجالس الإدارة ومسؤولياتهم وصلاحياتهم إضافة الى ضعف الضوابط والآليات التي تحكم قضايا الإفصاح والشفافية وحقوق الأقلية (حملة الأسهم) إضافة لذلك ضعف نظام الضبط الداخلي بما يضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر .
8. وجود فجوة بين المالكين والمديرين تسمى مشكلة الوكالة Agency problem، والتي يعتقد بأن مدراء الشركات لا يعملون على تحقيق مصالح المساهمين بصورة كفوءة، علماً ان آليات حوكمة المصارف تدور حول العلاقة بين أصحاب رؤوس الأموال (المساهمين) وبين الإدارة التنفيذية علماً ان (التطبيق السليم لآليات الحوكمة هو الكفيل بسد هذه الفجوة).



الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي

• رابعاً : اطار مفاهيمي لمفهوم حوكمة المصارف والمؤسسات المالية
ويرى بعض الباحثين ان المفاهيم الاساسية حوكمة المصارف او المكونات الخاصة بهيكل الحوكمة كالآتي
(15):



الشكل (1)

المصدر: (بتصرف الباحث)

• خامساً : لماذا حوكمة الشركات او (المصارف) مهمة ؟
تعد حوكمة المصارف مهمة على اعتبار ان المصارف اكثر عرضة من غيرها للصددمات المالية Financial shocks بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية وتعبر الرافعة المالية عن نسبة الديون في الهيكل المالي الى مجموع الموجودات وفي المصارف تعبر الرافعة المالية عن مدى استخدام الودائع في الهيكل المالي للمصرف على اعتبار ان ودائع الجمهور تشكل مصدراً اساسياً في عمل المصارف ويستأثر مقدار الرافعة المالية باهتمام كل من المالكين (المساهمين) ، الدائنين (المودعين) إذ يفضل المساهمين عادة تمويل العمليات المصرفية بنسبة كبيرة من اموال (المودعين) لان هذا يخفض من حجم راس المال المدفوع ويعظم العائد على حق الملكية ويحفظ للمالكين الحاليين السيطرة على المصرف .



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

الاداء اذا توفرت اليات الحوكمة .
تمارس مصارف دوراً رقابياً على المقترضين من مخاطر الائتمان ومخاطر الاعسار المالي وهذا لا يتم

لذلك يتطلب من خلال خصائص المؤسسات المصرفية والمالية تعزيز حاكمية المصارف من خلال الاهتمام بتصميم وتشغيل هياكل مالية ممتازة تتضمن حماية المودعين والدائنين وشبكات الامان الاخرى Safety Net والرقابة التحوطية (الوقائية) الرقابة الحذرة (Prudential Regulation) على العمل اليومي المصرفي .

وعلى هذا الاساس ينبغي تحديد مفهوم للحوكمة وحسب ما وردت مفاهيم عديدة عن الحوكمة فقد عرفت بأنها "مجموعة من الآليات المستخدمة لإدارة العلاقات بين أصحاب المصالح التي تستخدم لتحديد ورقابة التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة" (16) "Hitt et al,2007:292".

أن هذا المفهوم ينظر إلى الحوكمة من خلال هدفها الأساس في عملية التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق أدائها الاستراتيجي التنافسي الذي يمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية من خلال المنظور الأساسي للأداء الاستراتيجي المعتمد على العائد والمخاطرة التي تحيط بالمنظمة ، أي بعبارة أخرى أن هذا هو المفهوم الاستراتيجي للحوكمة .

كما عرفت الحوكمة "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المصارف" ، أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداءها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف (المديرون Managers ، والمستخدمون Employees ، والعمال ، والمجهزون Suppliers ، والزبائن Customers ، والمراقبون Controllers ، وأصحاب المصالح Stakeholders ، والمساهمون Shareholders والمجتمع Society) " أو هي النظام الذي يدير أنشطة الأعمال وكيفية مراقبتها والسيطرة عليها ، sarkar" (17) "2005:4".

في حين عرفت بأنها " العلاقة بين مشاركين مختلفين متنوعين لتحديد التوجه والاداء الناجح للشركة" "Dess & lumpkin & alan, 2007: 331" (19)، وقد بين أن الحوكمة الجيدة التي تحقق انسجام جميع الأطراف ذات العلاقة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح مجتمعين تلعب دوراً مهماً في قرارات الاستثمار للمؤسسات الذي هو أحد الأنشطة والفعاليات المهمة في المؤسسات المالية والمصرفية. وقد تعددت التفسيرات فيما يخص موضوع الحوكمة أو الحكم المشترك إذ أن البعض يأخذها من خلال المعنى اللغوي والبعض الآخر يأخذها من الجانب الاقتصادي والإداري وعلى الرغم من ذلك فقد اتفق الجميع على أن الحوكمة تعني System أي النظام بمعنى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء .ويمكن القول بأنها مقاومة الفساد بكل الطرائق والأساليب .

أما الحوكمة Governance على وفق تعريف OECD منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هو النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتنظيم ومراقبة المصارف والمؤسسات المالية (1).

وبعض يسميها الحاكمية ومنهم من يطلق عليها الحوكمة أو الحكم المشترك أو الإدارة السديدة أو السليمة مع العلم أن كلمة Governance مشتقة من الفعل Govern الذي يعني سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط وهي تعود إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرات ربان السفينة التي يمارسها عند الإبحار فإذا عاد بعد أداء رحلته سالماً معافى فحينها يمكن القول عنه أنه مارس إدارة سليمة ورشيدة واسلوباً فذاً وكذلك الحالة بالعكس .

الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي

أما البعض ومنهم ساركر فقد عرفها بأنها نظام لهيكلية وتشغيل ومراقبة الشركة مع توجه لتحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأمد لإرضاء حملة الأسهم- والداننين- والمستخدمين- والزبانن- والمودعين والتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية كجزء من الحاجات البيئية والمجتمعية⁽¹⁷⁾. أي أنها "وضع معايير ونظم السلوكيات للمنظمات "وعرفت بأنها" مختلف الإجراءات الموضوعية محل التطبيق من طرف المنظمة لأجل إيجاد تنسيقات داخلية فيها " "الأخضر ، 2005 :3"⁽⁶⁾ وتسعى الحوكمة إلى تجسيد مبدأ القيادة الإدارية وتهدف إلى شفافية أكثر تجاه المستفيدين وأصحاب المصالح Stakeholders .

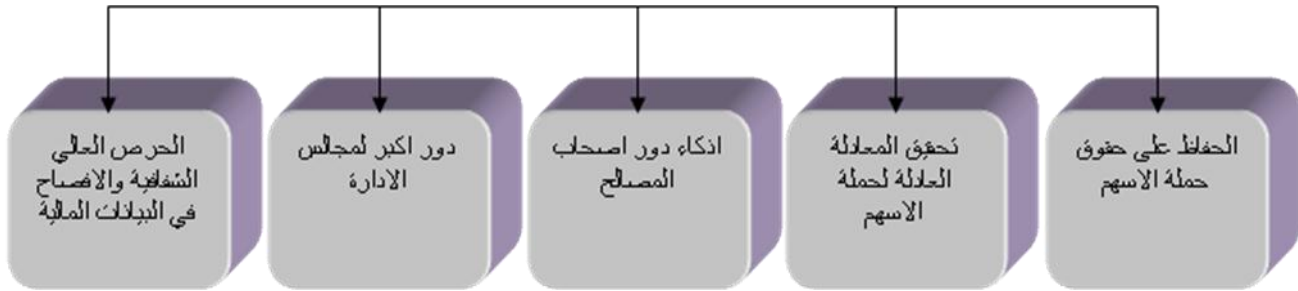
في حين أشير إلى الحوكمة بأنها (مفهوم معارض للإدارة الشاملة corporate management وهي تتعامل مع مسائل تحكم سلوك الإدارة العليا)⁽²⁰⁾ "Wit & Meyer & Hugeness, 2002, p807"

وعرفت كذلك بأنها (وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة المنظمات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات العلاقة والحد من التصرفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين فيها وتفعيل دور مجالس الإدارة بها) "حاتمة ، 2003 ، 67"⁽³⁾

أو أنها إدارة جيدة Good management تتضمن علاقات فاعلة بين المنظمة وحملة الأسهم shareholders ومع أصحاب المصالح Stakeholders .

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأنها (مجموعة القواعد والأسس الطموحة والموجهة التي يضعها مجلس الإدارة لاعانة ومساعدة الإداريين في الالتزام بالإدارة بطريقة شفافة والإفصاح عن جميع البيانات في إطار هدف المسألة والسلوك المهني على أساس قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطاتهم في مجال الإدارة من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وهدفها المنشود) .

سادساً : المبادئ الخمسة التي جاءت بها (OECD) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1)



الشكل (2)

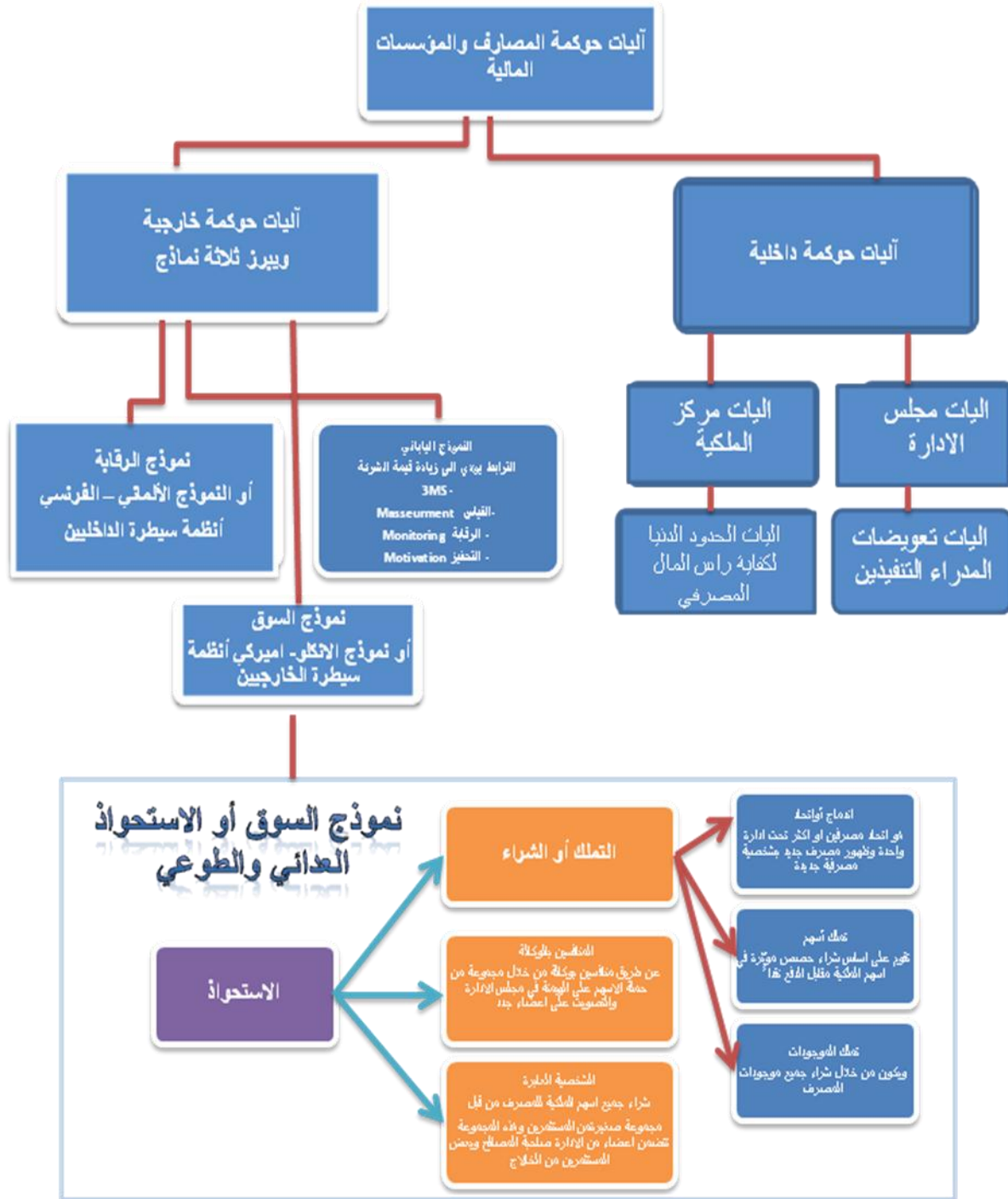
المبادئ الخمسة التي جاءت بها (OECD) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المصدر: بتصريف الباحث

نستطيع ان نحدد بعض المؤشرات من خلال بعض الاليات الخاصة بالحوكمة سواءا كانت داخلية او خارجية والتي تسهم في التطبيق السليم والدقيق للقواعد واللوائح والتي تحكم العلاقة بين المساهمين والمدراء والداننين والحوكمة وأصحاب المصالح الأخرى (من منظور الحقوق والمسؤوليات) .

الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

إن التطبيق السليم لآليات الحوكمة بالضرورة تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للمصارف وتجنبها من الآثار السلبية لسوء الإدارة التقنية والمعنوية وتقسّم إلى آليات حوكمة داخلية وآليات حوكمة خارجية كما موضح في الشكل (3).



المصدر: بتصريف من (الباحث) الشكل (3) آليات حوكمة المصارف والمؤسسات المالية



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

- يستند مضمون الية الحوكمة الداخلية والخارجية والشكل (3) يوضح تلك الاليات :
 1. مجلس الإدارة وهيكلته ومسؤولياته وصلاحياته، ان مجلس الادارة يلزم الادارة العليا بالتقيد بالسلوكيات والممارسات المهمة السليمة الامنة اضافة الى التزامها بالتقيد بالقوانين والتشريعات والمتطلبات الاشرافية وسلطة الاشراف على مدى فاعلية ممارسات الحاكمية في المصرف واجراء التغييرات الضرورية في اطارها المؤسسي، علماً ان من اسباب هذه الاختلالات والتناقضات والازمات المالية والانهيارات هو التشوّهات في تكوين مجالس الادارة ويعد مجلس الادارة المسؤول الاول عن حاكمية المصارف ويحدد دوره ومسؤولياته في :

رسم السياسات والحفاظ على تشكيلية الهيكل التنظيمي والإشراف على تنفيذ وتصميم الأداء والمخاطرة والمسؤولية الاعتبارية تجاه المساهمين والمودعين والمسؤولية تجاه المصرف ضماناً لذلك ينبغي زيادة عدد اعضاء مجلس الادارة من المستقلين حيث ان قياس استقلالية مجلس الادارة تعتمد على مدى تفوق الاعضاء المستقلين الخارجيين على عدد اقرانهم الداخليين وهذا ما يعزز من كفاءة مجلس الادارة في رقابة المدراء ومساءلتهم ورفع وتيرة اداء المصرف نتيجة لخلق المنافسة بين المدراء التنفيذيين في الداخل وتعظيم قيمة اسهم المصرف وذلك كون ان اعضاء الخارجيين يكونوا أكثر حرصاً على حماية مصالح المساهمين والمودعين .

علماً انه ثمة مجلس إدارة موحد ذات طبقة واحدة يجمع بين رئاسة المجلس والمدير التنفيذي أي بيد شخص واحد، اما ذي الطبقتين يتضمن مجلس اشرافي ومجلس ادارة ويقوم على تقسيم الادوار بين رئيس المجلس والمدير التنفيذي الاعلى، ان عملية الفصل بينهما سيؤدي الى تخفيف كلفة الوكالة ويحسن اداء الشركة وارتفاع العائد على الموجودات وخاصة في المصارف التي يسود فيها الفصل التام بين الرئاسة والادارة .
 2. آلية تركيز الملكية : وتشير الى عدة مؤشرات منها عدد المساهمين أي الذين يمتلكون اسهماً أكثر في الشركة من مجموع الاسهم المصدرة علماً ان المادة 32- اولا- 1 من قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل الذي حدد منه نسبة مساهمة الشخص الطبيعي او المعنوي من تميز قطاع الدولة في الشركة المساهمة الخاصة
 3. آلية التعويضات المالية للإدارات التنفيذية العليا ، بحيث تكون التعويضات المالية اكبر من الدخل المتاح الى المدير التنفيذي الاعلى

(أ) حيث ثبت ان هناك علاقة موجبه بين التعويضات المالية للمدير التنفيذي الاعلى واداء المصرف .

(ب) وان هناك علاقة تضاد بين حساسة الاداء – الاجر والقيمة السوقية للمصرف .

وعلى هذا الاساس البعض يرى بأنه حتى يكون لتعويضات المدراء التنفيذيين في المصرف كالية للحوكمة ايجابياً فأن مجلس الادارة من شأنه ان يستخدم الية التعويض المدراء تقوم على منحه قروض ميسرة بفائدة مناسبة او بدون فائدة لغرض شراء اسهم المصرف يمكن ان تكون اداة فاعلة للحوكمة طالما انها تستهدف توحيد مصالح المدراء مع مصالح المساهمين .
 4. آلية تحديد معيار كفاية راس المال الرقابي (هو احد اليات الرقابة الداخلية الهادفة الى تقليل المخاطر في المصارف أي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات راس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية راس المال عند 8% من اجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطر .
- علماً أن المصارف التي تلتزم بمنظومة آليات حاكمية جيدة ستكون لديها تعريف جيد بعضوية المساهمين ، وبيئة رقابية سليمة ، ومستويات عالية من الشفافية والإفصاح ، وكذلك مجلس إدارة يتمتع بالصلاحيات الواسعة ، وتتضمن توفير الحماية القانونية للمساهمين ، اضافة الى توافر عقود الحوافز طويلة الأمد للإدارة التنفيذية ، ويكون دور المساهمين الكبار في مراقبة ومحاسبة الإدارة



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

اذ يستند مضمون الية السوق لرقابة الشركات بالاساس على عمليات الاستحواذ على المصارف ويكون الاستحواذ اما ودي برضا المصرف او غير ودي باجباره وان الاستحواذ مصطلح يشير الى نقل السيطرة على المصارف المستهدفه من احد مجموعات حملت الاسهم الى مجموعة اخرى وتتمثل الية السوق لرقابة الشركات (الاستحواذ) باحد الاشكال الاتية ((2 من ثالثاً)

اولاً: التملك (Acquisition): ويتحقق الاستحواذ بالتملك باحدى الطرائق الاتية :

1- الاندماج او الاتحاد (Merger or Consolidation): وهو اتحاد مصرفين او اكثر تحت ادارة

واحدة وقد يؤدي الى التصفية مع ظهور مصرف جديد له شخصيته المعنوية المستقلة ويسمى الاتحاد او تصفية المصرف من الناحية القانونية وضمها الى المصرف المدموج والذي يملك حقوق المصرف المندمج ويلتزم بتسديد التزاماته كافة وتسمى تلك العملية بالاندماج ولكن ليس الدمج دائماً سهلاً لجميع الاندماجات خذ حالة (Chrysler Daimler-Benz) هاتين المنظمتين تقومان بتجميع تصنيعهما محلياً وتميزان باساليب ادارة مختلفة وقدرات مختلفة و (Chrysler) تظهر نقاط القوة الامريكية في ادارة وتطوير منتجات جديدة بينما تظهر Daimler-Benz نقاط القوة الالمانية المعتادة في هندسة الانتاج وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك حصص مؤثرة من اسهم الملكية في الشركة وهو ما يعرف بالاكتساب

2- شراء الاسهم وتقوم هذه الطريقة على شراء حصص مؤثرة في اسهم الملكية مقابل الدفع نقداً او

بحصص من الاسهم او باوراق مالية اخرى

3- امتلاك الموجودات : ويكون التملك من خلال شراء جميع موجودات المصرف

ثانياً : المنافسين بالوكالة او التفويض : ويتحقق الاستحواذ عن طريق المنافسين بالوكالة من خلال محاولة مجموعة من حملة الاسهم على الهيمنة في مجلس الادارة من خلال التصويت على اعضاء جدد.

ثالثاً: الشخصية العابرة او اصحاب النفوذ : تمثل الشخصية العابرة احدى الصفقات التجارية اذ يتم بموجبها شراء جميع اسهم الملكية للمصرف من قبل مجموعة صغيرة من قبل مستثمرين وهذه المجموعة تتضمن اعضاء من الادارة صاحبة المصالح وبعض المستثمرين من الخارج يبين اشكال الية السوق لرقابة الشركات (الاستحواذ) وبناءا عليه فان العلاقات الودية بين اطراف المصالح تساعد المصرف على الصمود امام المنافسين من خلال جودة الاداء وينتج هذا من خلال ترشيح اعضاء مجلس الادارة الكفاء من قبل حملة الاسهم المالكين ومجلس الادارة بدوره سوف يعين المدراء التنفيذيين الذين ينفذون استراتيجية المصرف ان العلاقة بين الآليات الداخلية (مجلس الادارة، تركيز الملكية، تعويض المدير التنفيذي ' الشفافية والافصاح والمسائلة) هي علاقات متداخلة تؤثر في التوجه الاستراتيجي للمصرف .

تعمل جميع هذه الآليات لحماية المستثمرين والمالكين وكل أصحاب المصالح فضلا عن تحقيق عوائد مالية فوق المعدل وهذا قد يحقق للمصرف الميزة التنافسية والصمود أمام المصارف المنافسة الأخرى والبقاء في السوق وربما قد يكون من المصارف الرائدة والفريدة في مجال عملها وليس لها منافسين أقوياء وبالضرورة يسهم في جذب استثمارات جديدة ويرفع من قيمتها السوقية والذي بدوره سيزيد من سعر السهم وبالتالي تعظيم قيمة المالكين وأما العلاقة بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية فهي علاقة عكسية إذ إن الأداء الضعيف لمجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين لا يحقق مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصالح ويحقق عوائد أقل من المعدل ولا يحقق الميزة التنافسية للمصرف وبالتالي سوف يعرضه إلى تهديدات السوق وتسهيل الاستحواذ على مصارف أخرى . أي انه كلما كانت الآليات الداخلية فاعلة أدى ذلك إلى انخفاض فاعلية الآليات الخارجية والعكس صحيح وتتضح هذه العلاقة من خلال (18).



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

1- تسعى الآليات الداخلية إلى توظيف قدرات مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وجعلها متلائمة مع طموحات أصحاب المصالح وبما يساهم في تعظيم ثروتهم واستثمارا لموارد المتاحة بفاعلية وبالتالي تقليل تهديدات الآليات الخارجية وتحويلها إلى قرض لجذب استثمارات جديدة لصالح المصرف .

2- تسعى آليات حاكمية المصارف إلى بلوغ الموازنة بين البيئة الداخلية والخارجية عن طريق الموازنة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية وأن الآليات الداخلية تحقق القوة من خلال ايداء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين لمهامهم الإشرافية والرقابية لأن المجلس والمدراء يشكلان القوة الأكثر تأثيرا في تفعيل الآليات الداخلية .

وتعكس قوة الآليات الداخلية المحافظة على بقاء المصارف وتحقيق العائد فوق المعدل فضلا عن جذب فرص استثمارات جديدة ومنع حدوث عمليات الاستحواذ . وبالعكس ستكون الآليات الداخلية ضعيفة وبالتالي تمثل نقاط ضعف تنتظرها الآليات الخارجية لأنها تمثل تهديداً للمصرف ومجلس ادارته ومدارته التنفيذيين

3-تطبيق في اليات الحاكمية الداخلية مجموعة من استراتيجيات الدفاعية هدفها الدفاع عن المصرف من خطر الاليات الخارجية ودرء تهديدات المنافسين والتي منها زيادة رواتب المدراء التنفيذيين لتحفيزهم عن الدفاع عن مصرفهم ضد تهديدات الاستحواذ وتجميع الاموال واعادة استثمارها في شراء اسهم المصرف من المستولي لحرمانه من الاستيلاء عليها .

سابعاً : آليات الرقابة الخارجية ويبرز ثلاث نماذج

إن مجلس الإدارة يمثل مصالح المالكين ويراقب القرارات الإدارية الواسعة لذلك فإن zuikofli يسלט الضوء على حاكمية المصارف وفق نماذج الحاكمية السائدة في التطبيق في دول العالم والتي تساهم في التطبيق السليم والدقيق للقواعد واللوائح التي تحكم العلاقة خلاصة النماذج تتمثل في الجدول ادناه:

(2 من ثالثاً)

جدول (4) اليات الرقابة حسب النماذج المذكورة

| الايعاد | الماني - فرنسي | الياباني 3MS | الانكلو - الامريكي |
|---------------------|--|--|--|
| انتخاب مجلس الإدارة | ينتخب المجلس الاشرافي من قبل حملة الاسهم، ويتضمن المدراء التنفيذيين للمصرف والنصف الاخر من العاملين بما في ذلك الإدارة | يعين حملة الاسهم والمصرف اعضاء مجلس الإدارة (وهم من المسؤولين التنفيذيين من المصرف او من الموظفين السابقين لها. | ينتخب حملة الاسهم مجلس الادارة الحاليين ليتولى الاشراف على أنشطة المصرف |
| تركيز الملكية | هيكل ملكية مركزة | هيكل ملكية مركزة | هيكل ملكية مشتتة (تفتتت) |
| دور حملة الاسهم | يمارس حملة الاسهم والعاملين متابعة اعمال المصرف وتوجيههم الاستراتيجي ويؤثرون بسير عمله | يمارس المصرف الدور الرئيس في سير عمل المصرف والممولين له على الرغم من امتلاك حملة الاسهم للمصرف | 1. يعينون ويشرفون على المدراء التنفيذيين 2. يمارسون الرقابة ومتابعة اعمال المصرف من خلال تقارير اعضاء مجلس الإدارة |
| ممارسة السلطة | المجلس الاشرافي يعين ويتحكم في مجلس الإدارة التنفيذي | يمارس المصرف دوره في تعيين وتغيير اعضاء الإدارة التنفيذية، وكذلك وجود ممثلي المصارف في المستويات الدنيا المصرف بهدف الاشراف على الجوانب المحاسبية والتدقيقية | يمارس حملة الاسهم سلطة، اذا لم تعجبهم السياسات التي ينفذها مجلس الإدارة، يقومون بالتصويت على فريق اخر أو عن طريق بيع الاسهم. |
| الافصاح والشفافية | الافصاح والشفافية اقل والاعتماد تمويل العائلات المالكة والمصارف | الافصاح والشفافية اقل | الافصاح والشفافية اعلى وبنية تحتية قانونية متطورة جدا |
| هيكل المجلس | ثنائي (طبقتين) مجلس اشرافي ومجلس ادارة تقسيم الادوار بين رئيس المجلس والمدير التنفيذي | ثنائي (طبقتين) مجلس اشرافي ومجلس ادارة تقسيم الادوار بين رئيس المجلس والمدير التنفيذي | طبقة واحدة (والذي يجمع بين رئاسة المجلس والمدير التنفيذي اي بيد شخص واخر) وفعالية اسواق الاستحواذ |

المصدر (بتصرف من الباحث)



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

ثامناً : دور هيئات الرقابة في حوكمة المصارف:

ان وجود نظام كفوء وفعال للرقابة الداخلية فانه بالاساس يؤدي الى تقليل وتخفيض الاخطاء والمخالفات من دور هيئات الرقابة كبير ومهم جدا في المؤسسات والشركات لما لها من دور في تاشير نقاط القوة والضعف، ولتعزيز نقاط القوة ودراسة وتحليل نقاط الضعف لغرض تلافيتها لذا فانه يستوجب الاتي:

1. التاكد من التزام الشركات بمعايير المحاسبة ، والمراجعين بمعايير المراجعة.
2. اعداد وتطوير دليل ارشادي عن متطلبات الإفصاح والشفافية.
3. متابعة التغيرات التي تحدث بالسوق واصدار دليل بذلك عن المعالجات المحاسبية بشأنها، ومتابعة اصدار المعايير المحاسبية اللازمة.
4. التاكد من توافر المعلومات المالية وغير المالية وغير المالية (الإفصاح الفوري عن الاحداث الجوهرية التي تؤثر على المركز المالي للشركة) لكافة المتعاملين واصحاب المصالح في وان واحد بحيث يسهم في عملية اتخاذ القرار.
5. تطوير قاعدة البيانات بالجهات الرقابية، واطار الشركات ومراقبي الحسابات بذلك.
6. التاكد من وجود نظم رقابة داخلية فعالة لحماية اصول المنشأة وحقوق الغير طرفها.
7. التاكد من التزام الشركات بالمتطلبات القانونية الاعمة والمتخصصة في مجال عمل كل شركة (بنوك - تامين).
8. فرض عقوبات رادعة على الشركات المخالفة ، ونشر هذه العقوبات لاطار جميع المتعاملين في السوق بها في التوقيت المناسب.
9. الزام كل من المدير المالي والرئيس التنفيذي للشركة ان يرفقا بالقوائم المالية التي تقدم للجهات الرقابية اقرارا بما يلي:
10. ان المعلومات المالية التي تتضمنها القوائم المالية تعبر بعدالة في كل جوانبها الهامة عن المركز المالي وعن نتيجة اعمال الشركة عن الفترة المعد عنها تلك القوائم .. وانها لا تحتوي على اية معلومات غير صحيحة ذات اثر على المركز المالي ونتيجة النشاط .. كما انها لا تخفي اية معلومات مؤثرة في هذا الشأن.
11. ان نظم الرقابة الداخلية المطبقة لدى الشركة قد تم تقييمها بمعرفتهما للوقوف على مدى فاعليتها وذلك خلال ال 90 يوم السابقة على اصدار هذا الاقرار.
12. انهما قاما بالإفصاح لكل من لجنة المراجعة ومراقب الحسابات عن نتائج فحص نظم الرقابة الداخلية وعن العيوب ونقاط الضعف في تلك النظم ان وجدت.



الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي

تاسعاً : الاستنتاجات والتوصيات

تشكل المصارف الوعاء الرئيسي لتعبئة ودائع ومدخرات الأفراد والمؤسسات الأخرى على السواء وفي نفس الوقت مصدراً مهماً لتمويل معظم قطاعات الاقتصاد بسبب عدم تطور الأسواق المالية ، لذلك فإن المصارف والمؤسسات المالية جميعها مدعوة اليوم وليس غداً بان تكون رائدة في مجال تبني مبادئ واليات الحوكمة وهذا بالضرورة سيؤدي الى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها سيما اذا علمنا بان ضعف أدوات الحوكمة في النظم المصرفية ادى الى كل هذه الانهيارات والأزمات لاقتصادات الدول ومن هذه الملامح على مستوى المصارف العراقية ، هو ما يتعلق بتركيبة مجالس الإدارة ومسئولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية وكذلك حقوق الأقلية

علماً ان تعزيز مبادئ لممارسات السليمة للحوكمة والياتها يتطلب المرور عبر قناتين الاولى البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والثاني هو المصارف ذاتها باعتبار ان غياب الحوكمة وآلياتها سيؤدي بالنتيجة إلى فوضى وفساد أخلاقي لا يمكن السيطرة عليه

وهذا يتطلب من السلطات الإشرافية والرقابة المتمثلة بالبنك المركزي ان يكون لها دور فاعل وحيوي في ان يلزم إدارات المصارف باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال تم تحديد أوجه قصور مادية في برنامج اختبار الضغط باعتبارها جزء من ثقافة الحوكمة وادارة المخاطر.

وعليه ينبغي الآتي :

1. إعادة النظر بهياكل مجلس الإدارة ومسئولياتهم والصلاحيات الممنوحة والتأكد من ان أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لإشغال وظائفهم كعضو مجلس إدارة مصرف ولديهم فهم واضح لدورهم في آليات ومبادئ الحوكمة ولا يخضعون لتأثيرات أخرى باعتبار ان مجلس الإدارة يضيف قوة الى حاكمية المصرف عندما يكون مدركاً لدوره الرقابي العام على جميع النشاطات وفعاليات المصرف الداخلية والخارجية ويلتزم بواجبه الأخلاقي والأدبي في الإخلاص والولاء للمصرف والمساهمين به وقادراً على ان يوازن بين حقوقه ومسئولياته ويوصي بسياسات سليمة مبنية على تجارب سابقة ويوفر النصح والإرشاد العقلاني غير المرتكز على العاطفة ويتجنب تضارب المصالح في نشاطاته والتزاماته مع المؤسسات الأخرى ولا يعزل نفسه عن المصرف فيما يتعلق بإصدار القرارات ويستطيع ان يشكل اللجان المناسبة كلجنة إدارة المخاطر ولجنة الرقابة والتدقيق الداخلي ولجنة التعويضات على ان يتم التأكد من ان أساليب التعويض المالي منسجمة مع القيم الأخلاقية للمصرف وأهدافه وإستراتيجيته والبيئنة المصرفية للعمل لغرض تحقيق منفعة المصرف بدلاً من تحقيق منافع آنية اذ ان الاهتمام الكبير والعالي لتطبيق الحوكمة والياتها سيحقق المزيد من النمو والتطور وزيادة الإنتاج وتحقيق أرباح عالية ويمنع الفساد وسوء الإدارة (اي ان تراجع تنظيمها وهياكلها واللجان الادارية ولجان مجالس الادارة لتثبيت النواقص والسلبيات فيما يخص تطبيقات حوكمة المصارف).

2. وضع آليات للتعاون الفعال والمثمر بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومدققي الحسابات لغرض تقليص الفجوة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وضرورة الاعتماد على المدراء الخارجيين (المستقلين) لكون ان وجودهم ضرورياً لجلب افكار ورؤى جديدة وتصورات من المراكز الوظيفية التي كانوا يعملون بها حيث ان تشكيل هذه اللجان يعد عنصراً اساسياً في تفعيل دور مجلس الادارة وزيادة كفاءته التشغيلية ، وعلى هذا الاساس اصبح ضرورياً تغليب عدد المدراء المستقلين في تشكيلة مجلس الادارة .

الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي

3. تقوية وتعزيز عمل مجالس الإدارة ليكون مستقلاً ومستنداً الى السوق (اي سوق رقابة الشركات) من خلال التحديد الواضح والدقيق لمهام والمسؤوليات التي يطلع أليها من خلال التعيينات الإلزامية وتشكيل اللجان المساندة بهدف مهنته عمليات اتخاذ القرار .
4. تعزيز وتنمية عمليات التقييم الخاصة بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي من خلال البنوك المركزية وعمل المصارف نفسها ووضع دليل مراجعة شامل لأغراض التدقيق مع ضرورة توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلية والخارجي وادارة مستقلة للمخاطر.
5. تدعيم وتعزيز ثقافة الحوكمة لدى مسؤولي ومدراء الائتمان لغرض حصولهم على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم لمعرفة التزامهم بالمعايير الدولية والتشريعية ، مع ضرورة اعتماد الحوكمة كأحد عناصر القرار الائتماني بحيث يكون هناك تدفق للمعلومات بشكل مناسب داخلياً وخارجياً وبما يضمن متابعة عملية الإقراض والمقترضين ، قبل التعرض لمخاطرة أئتمانية .
6. التركيز بشكل اكبر على اليات الحوكمة الداخلية بوصفها مجموعة استراتيجيات دفاعية هدفها مواجهة اخطار الآليات الخارجية ودرء تهديدات المنافسين
7. التزام مجالس الادارة بشكل قانوني من قبل البنك المركزي بالاعتراف بحقوق جميع اصحاب المصالح في المصارف و المؤسسات المالية والتوفيق بينها وبصفة خاصة اضافة مصالح الاكثرية والاقليية من جهة ومصالح العاملين والمستثمرين والممولين من جهة اخرى ولاسيما انه يشكل الى جانب مجلس الادارة – مجلس اشرافي – كما هو معمول في المانيا الذي تكون وحدة من مهامه الاساسية تغيير رؤية المصارف وتطوير استراتيجيات بعيدة الامد.
8. توطيد العلاقات بين اعضاء مجلس الادارة والمدراء التنفيذيين من خلال التنفيذ المشترك للخطط والاستراتيجيات وان يكون ذلك ضمن اطار الالتزام بأخلاقيات الاعمال التي تؤكد على الافصاح والشفافية والنزاهة ودرء المفساد ، مع ضرورة ان استخدام مجلس الادارة الالية تعويض المدراء التنفيذيين وذلك من خلال منحهم قروض ميسرة او بدون فائدة لغرض شراء اسهم المصرف حتى يمكن ان يكون هذه الالية اداة فاعلة بتوحيد مصالح المدراء مع مصالح المساهمين بما يجعل ارتفاع العوائد وكفاءة الاداء وتكثيف المهارات والخبرات والكفاءات لاعضاء مجلس الادارة خلال دورات تدريبية مكثفة ليتمكنوا من خلق بيئة رقابية فعالة لعمليات مصارفهم وحماية حقوق المساهمين وزيادة ايراداتهم.
9. رسم نموذج عراقي ينبذ الفساد وينشر ثقافة النزاهة وذلك بالاعتماد على ديناميكية التفاعل بين المسؤولية الاجتماعية للمصارف واخلاقيات الاعمال وبما يضمن تحسين ادائها في المرحلة الراهنة ورفع قيمتها في السوق وبما تعظم مصالح حملة الاسهم خصوصاً .
10. لغرض المحافظة على نظام المصرف الخاص ومنعاً لحدوث انهيارات مالية فيها فلا بد من تطبيق المبادئ المحاسبية الصحيحة بهدف خلق الثقة من جديد وهذا بطبيعة الحال يحتاج الى التركيز على تطبيق النظرية المؤسساتية للوحدات والمؤسسات المالية والمصرفية ويأتي تحقيق قواعد لنظام حوكمة هو ان تسعى المصارف الى ابتكار وخلق وتجميع الموارد التنظيمية والبشرية سعياً منها لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة فضلاً عن ايجاد حلول لمشاكل السوق العراقية التي ينتابها الخوف والشك والريبة.
11. تطوير البنى التحتية لقطاع المصارف الخاصة والحكومية مثلا انظمة مصرفية متكاملة (ACH – Swift – RTGS- Core Banking System) .
12. اقامة شراكة مستدامة حقيقة مع منظمات دولية دولي وصندوق الدولي ومشروع التنمية المالي وذلك باعداد برامج متخصصة لتدريب وتطوير القيادات المصرفية العليا بهدف زيادة وعي وتحسين الثقافة الحوكمية وبما يسهم في بناء رؤيا ريادية مصرفية ذات توجه استراتيجي ينسجم مع تطلعات الدولة العصرية التي تؤمن باقتصاد السوق.
13. تضمين بيئة العمل المصرفية ممارسات حوكمة فعالة بحيث تكون جزء من بيئة العمل في الشركات والمصارف ، وان يكون الالتزام بالارشادات واللوائح والقوانين الرقابية نابع من الايمان بالفوائد الكبيرة التي تحقق من جراء ممارسات حوكمة المصارف .
14. ان توجيهات وارشادات الجهات الرقابية فيما يخص ممارسات حوكمة المصارف ينبغي ان تكون ملزمة التنفيذ من قبل مجالس الادارة والادارات العليا ، وذلك للحرص على تخفيض المخاطر وزيادة وتيرة العوائد وحماية حقوق المساهمين .
15. دعوة القائمين على المصارف والمؤسسات المالية بأن يضعوا نموذجاً عربياً لحوكمة المصارف والمؤسسات المالية يأخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية للواقع المصرفي العربي .



الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

وفي الختام فان وجود جهاز مصرفي ومعافى هو ما تنشده حوكمة المصارف والمؤسسات لتطوير اقتصاد البلد ، وعلى هذا الاساس فان لجنة بازل للرقابة المصرفية حددت مجموعة من القيم والاعتماد على ثقافة الحوكمة للاخذ بها حتى تتمكن المصارف والمؤسسات المالية من تحقيق ارباح عالية ومخاطر قليلة وايضاً منفعة الفرد والمجتمع وتتمكن من تنمية قطاعات واسعة من المجتمع وهي (النزاهة والعدالة ، السرية والخصوصية ، الحرفية والمهنية ، الالتزام بالتوجيهات ، التطبيق السليم للتعليمات واللوائح القانونية ، شفافية العمليات ، الخدمة المميزة للعملاء ، الترويج لخدمات المصرف ، والابتعاد عن العمليات التي تثير الشك والريبة و جمع المعلومات عن العملاء والاحتفاظ بها و التعامل مع شكاوي العملاء باعتبارهم حجر الاساس في التعاملات و تنمية العلاقات الداخلية في المصرف و تبادل المهام والمداولة مع الاطراف الاخرى و حماية حقوق حملة الاسهم (الاقلية) اي ضمان التعامل العادل لجميع المساهمين وضمان حقوقهم في الارباح والتصويت والاطلاع على العمليات والانشطة من خلال الافصاح والشفافية بالاطلاع على البيانات كافة وتعزيز ثقافة الحوكمة لدى جميع الاطراف

عاشراً :المصادر العربية والاجنبية

اولاً : المصادر العربية:

1. الكراس الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك / عام 2005 شرح وتفسير مبادئ المنظمة في الحكم الرشيد.
2. السعيد، ناصر- حوكمة/ ادارة الشركات في دول منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا (الافصاح والشفافية) مجلة اتحاد المصارف العربية ، 2005.
3. حتاملة ، محمد - دور المصارف في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات - منتدى المعرفة - 7 ايلول ، 2003.
4. شاكر ، فواد - الحكم الجيد في المصادر والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مجلة- اتحاد المصارف العربية 2005.
5. الدكتور الامام ، صلاح الدين محمد امين- ادارة الحكم الرشيد في المصارف - دراسة وتحليل عام 2005 مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
6. عزي، الاخضر ابو علاء وجلطي، غانم - الحكم الرشيد في المؤسسات المالية.
7. د. الشمري صادق راشد - عمليات التمويل والاستثمار والحوكمة دليل عمل الاصلاح المالي - ط. مطبعة الفرع بغداد، 2006.
8. الربيعي . راضي . د.حاکم محسن ، أ.د. حمد عبد الحسين - حوكمة البنوك واثرها في الاداء المخاطر - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان .
9. د . الشمري ، صادق راشد - ادارة المخاطر المصرفية - مطبعة الفرع 2005 بغداد .



الحكومة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي

ثانياً : المصادر الاجنبية:

10. Arab society of certified accountants (ASCA).
11. Corporate governance and performance – Hermes pensions Management limited, London, 2005.
12. Corporate governance policy – workers compensation Board – Alberba.
13. Enhancing corporate governance for banking organization – bank for international settlements, Basel committee on banking supervision, 2005.
14. Talal Abu – ghazaieh and co. international (TAG1).
15. OECD principles of corporate governance, organization for economic Co – operation and development, OECD publications services, 2004 Paris – France.
16. Hitt, Michael a.&hoskisson,Robert e.&Ireland,r.duane-management of strategy((concepts and cases)) – Thomson south-western co.2007,china.
17. Sarkar , A.N & mujumdar, S.B – strategic business Management and banking – Deep & Deep publication Pvt. 1sbt , ed. 2005 , India – new Delhi.
18. Wit, Bob de & Meyer, Ron – strategy @process, content, context @ - international Thomson publishing Business press, 2nd. ed.2001, Italy.
19. - Dess, Gregory g. & Lumpkin, g . t. &Eisner, Alan b. – strategic management ((text and Cases)) – McGraw hill Irwin inc. 2007. U.S.A.
20. Wit &Meyer & Hugeness, J.S.Duesenberry and R.ZAlber." Money, Banking, and the Economy". Nortor and company inc 1987.

ثالثاً : الرسائل والاطاريح

- 1- الشمري . صادق راشد – استراتيجية ادارة المخاطر واثرها في الاداء المالي للمصارف التجارية – دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية – اطروحة دكتوراه غير منشورة .
- 2- الدكتوراة فضيلة سلمان داوود – تنافسية المنظمات العراقية على وفق الربط بين حاكمية الشركات وريادية الاعمال دراسة تطبيقية في قطاعيه الاتصالات والمصارف – رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2011.

رابعاً : مواقع الانترنت – البنك المركزي العراقي

خامساً : القوانين والتعليمات

1. قانون المصارف العراقية رقم 94 لسنة 2004 .
2. قانون البنك المركزي العراقي رقم 56 لسنة 2004 .
3. قانون الشركات العراقي رقم 21 ، 22 لسنة 997 المعدل .
4. قانون سوق العراق للاوراق المالية رقم 74 لسنة 2004 .