مجالات تكامل تطبيق مبادئ حوكمة المصارف مع بطاقة العلامات المتوازنة

أ.م.د. عماد صَبيح الصَفّار* م.د. سُهاد صَبيح الصَفّار**

المستخلص:

شَهِدت السنوات الأخيرة إهتماما متزايداً بالحوكمة. يمكن النظر الى الحوكمة على أنها مجموعة شاملة من العلاقات لأية وحدة إقتصادية مع مدى واسع من أصحاب المصلحة. يضم هذا المدى أطرافاً تربطها ببعضها مجموعة علاقات، ومن بين هذه الأطراف يمكن ذكر المستثمرين، وحملة السندات، والزبائن، والعاملين، والمجهزين، والهيآت الحكومية. تهدف هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على بعض المفاهيم المهمة لمبادىء الحوكمة التي تستلزم تطوير مجال تتكامل فيه مع منهج لتقويم الأداء يحظى بقبول واسع، الا وهو بطاقة العلامات المتوازنة. تشير الفرضية التي يرتكز عليها البحث إلى "وجود مجالات يمكن خلالها تكامل مبادىء الحوكمة مع بطاقة العلامات المتوازنة وبما يسهم في تعزيز التطبيق الكفء لحوكمة المصارف ورفع قيمة تلك المصارف مما يدعم مركزها التنافسي في الأسواق المالية". للإفادة من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة – وبخاصة المنظور المالي – فقد تم تحديد وتطبيق تقنيات تحليلية لتعزيز الحوكمة في عَيِّنة البحث (المصرف الأهلي العراقي).

توصل البحث إلى مجموعة إستنتاجات يمكن تلخيصها بالآتي: (1) تم تحديد هدف إستراتيجي للمصرف الأهلي العراقي يتعين على الإدارة السعي لتحقيقه متمثلاً بتكوين قيمة مُستدامة لحملة أسهم المصرف يتم الوصول إليها من خلال تنمية إيرادات المصرف وأداء الأنشطة بموارد مادية وبشرية أقل وبما يُتوَقع أن ينعكس إيجاباً على مقسوم الأرباح وسعر السهم في السوق. (2) توجد مجالات عديدة للتكامل مابين فقرات تمثل آليات تطبيق مبادىء الحوكمة والأهداف الاستراتيجية ضمن المنظور المالي لبطاقة العلامات المتوازنة في المصرف الأهلي العراقي. وقد ظهر من خلال التحليل الكمي لنتائج أداء المصرف فشل الادارة في: زيادة أرباح المصرف، وزيادة العائد إلى حقوق الملكية، ورفع نسبة الايرادات الى الموجودات، وتخفيض المصروفات. يقابل ذلك نجاح في تحقيق نمو بإيرادات المصرف ضَعُفَ تأثيره بسبب إرتفاع المصروفات.

Abstract

Recent years have witnessed an increasing interest in corporate governance (CG). CG may be viewed as a wide set of relationships between an economic entity and a broad range of stakeholders. This range may include related parties such as investors, bondholders, customers, employees, suppliers, and governmental agencies. This paper aims at shedding light on some important concepts of governance principles that entail the development of an integrated area with a widely accepted performance evaluation approach, namely balanced scorecard (BSC).

The paper is based on a hypothesis which claims that "there are certain aspects by which governance principles can be integrated with BSC to assist in promoting efficient application of banks governance to boost their value and support its competitive position in financial markets". In order to utilize BSC perspectives,

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** الكلية التقنية الادارية / بغداد .

مقبول للنشر بتأريخ 2016/1/30

especially the financial perspective, analytical techniques have been identified and applied to promote CG of National Bank of Iraq (NBI).

The paper reached at a number of conclusions, the most important of which are: (1) A strategic objective for NBI has been identified to be achieved by management throughout creating sustainable value to bank stockholders by developing bank's revenues, and performing activities with less material and human resources that it will be reflected positively on dividends and stock price in the market. (2) Many aspects have been clarified within the paper, for integration between mechanisms of implementing governance principles and strategic objectives in the financial perspective of BSC in NBI. It is shown throughout quantitative analysis of bank operating results, failure to achieve: Increasing bank profits, increasing return on equities, boosting revenue to assets ratio, and reducing expenses. That is contrasted by bank's revenues growth, its effect was weakened because of expenses raise.

1. المقدمة

يُعد دور المصارف مهماً بالنسبة لمختلف قطاعات نشاط الاقتصاد، وهي في سعي مستمر إلى تطوير أنشطتها وسياساتها للتأقلم مع أوضاع بيئتها المحيطة. إذ تتسم بيئة عمل المصارف بسرعة تغير متطلباتها ومواردها مما يستلزم سرعة الاستجابة فضلاً عن تطوير الإستراتيجيات والتقنيات. ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية تظهر الحاجة إلى متابعة وتقويم أداء المصارف، وفيما يتعلق بالمتابعة أصبح ما يُعرف بالحوكمة أحد أركانها الأساسية، أما تقويم الأداء فقد بات يعتمد على مناهج عديدة لعل في مقدمتها ما يُعرف ببطاقة العلامات المتوازنة. يسعى هذا البحث إلى بيان أهمية تعزيز دور حوكمة المصارف عن طريق البحث في إمكانية تكامل الفقرات التي تشكل آليات لتطبيق مبادئها، مع مناظير بطاقة العلامات المتوازنة وبخاصة المنظور المالي للأهداف الإستراتيجية.

يستعرض البحث إبتداءاً المنهجية المتبعة، يليها مدخل نظري حول كل من الحوكمة وبطاقة العلامات المتوازنة، ثم يُعزز هذا العرض بتحليل تطبيقي لمجال تكامل بطاقة العلامات المتوازنة مع مبادىء الحوكمة في عيِّنة البحث (المصرف الأهلي العراقي)، يلي ذلك عرضا لما تم التوصل اليه من إستنتاجات وتوصيات.

2. منهجية البحث

يعرض هذا القسم من البحث المنهجية المُعتمدة في إعداده وكالآتي:

2-1: مشكلة البحث:

بعد أن وُضِعَت مبادىء لحوكمة المصارف بَرَزت مشكلات تتعلق بتكامل المفاهيم النظرية مع آليات التطبيق العملي لغرض التقويم والمتابعة. تتمثل مشكلة البحث في أن ضعف الإهتمام بتكامل أداء متغيرات مستقلة ومؤثِرة في مقدمتها مبادىء حوكمة المصارف، وبطاقة العلامات المتوازنة كأداة فعالة للتقويم الإستراتيجي، يؤثر في نتائج تقويم أداء المصارف مما ينعكس على تحقيق الأهداف التي تأسست من أجل الوصول إليها.

2-2: أهمية البحث

تنبُع أهمية البحث من كونه يسلط الضوء على آليات تطبيق مبادىء حوكمة المصارف، فضلا عن إقتراحه منهجاً يسهم في تعزيز قدرة تلك الآليات على متابعة وتقويم أداء المصارف، من خلال توظيف بطاقة العلامات المتوازنة ضمن إطار تتكامل فيه مع مبادىء حوكمة المصارف.

2-3: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة الآليات التي يمكن بواسطتها تطبيق مبادىء حوكمة المصارف من خلال تحديد نصوص لفقرات تمثل إرشادات تتعلق بالمبدأ.

2- تحديد وعرض البناء المفاهيمي لمناظير بطاقة العلامات المتوازنة وبيان كيفية توظيف هذه المناظير في تحويل الأهداف الإستراتيجية للمصرف إلى لغة مشتركة للإفادة منها في إنجاز متطلبات حوكمة المصرف من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقا للمحاور التي تتضمنها هذه البطاقة.
3- وضع إطار للإفادة من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة في تطبيق بعض جوانب الحوكمة عملياً على أحد المصارف العراقية سعياً الى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق منهج بطاقة العلامات المتوازنة كأداة تقويم في حوكمة المصارف.

4-2 فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية أساسية وكالآتي:
" توجد مجالات يمكن خلالها تكامل مبادىء الحوكمة مع بطاقة العلامات المتوازنة وبما يسهم في تعزيز التطبيق الكفء لحوكمة المصارف ورفع قيمة تلك المصارف مما يدعم مركزها التنافسي في الأسواق المالية".

3. مدخل نظري حول مفهوم الحوكمة

تُمثل الحوكمة مجموعة علاقات مابين إدارة الوحدة الاقتصادية، ومجلس إدارتها، والمساهمين، وآخرين من أصحاب المصالح وبما يوافر هيكلا يمكن من خلاله إرساء أهداف الوحدة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء (OECD[*]: 2003: 4). تساعد الحوكمة في توضيح طريقة توزيع الصلاحيات وكيفية إتخاذ القرارات (BCBS[**]: 2014: 1).

يرتبط ظهور مفهوم الحوكمة – من منظور تأريخي – مع إنفصال الإدارة عن مُلكية الوحدة الإقتصادية وما ترتب عن ذلك من نشوء علاقة الوكيل والمالك، وصراع تعارض المصالح. فضلا عن متطلبات الإستعمال الكفء للموارد من أجل تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية.

1-3 تطبيقات مفاهيم الحوكمة في المصارف

إستقطبت مفاهيم الحوكمة بصورة عامة إهتماماً واسعاً، ولكن لم تحصل حوكمة المصارف على نفس مقدار الاهتمام إلا مؤخراً بسبب تسهيل حرية إنتقال رؤوس الأموال وتسارع تطور التقنية. إذ زادت هذه التطورات من ضغط المنافسة مابين المؤسسات المالية سيَّما في ظِل تعدد وتنوع الأدوات المالية التي تمارس من خلالها تلك المؤسسات أنشطتها. وقد إنعكس تأثير ذلك بالنتيجة على إدارة مخاطر الأنشطة المالية للمصارف.

2-3 مفهوم وأهمية آليات حوكمة المصارف

تمثل آليات حوكمة المصارف مجموعة ممارسات يُستعان بها في تطبيق مبادىء الحوكمة، إذ تسعى آليات حوكمة المصارف إلى حماية وضمان حقوق كل من المساهمين، وجميع الأطراف الأخرى ذات المصلحة (الطائي: 2009: 110) والإرتباط بأنشطة المصرف عن طريق إحكام الرقابة والسيطرة على أداء الادارة، ومتابعة الالتزام بالضوابط التي تحكم أداء مراقب الحسابات.

يُعد كل من مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي في مقدمة الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ آليات الحوكمة الداخلية ضمن الوحدة الاقتصادية، ويمثل مجلس الادارة قلب الوحدة الاقتصادية مما يستدعي أن يتمتع هذا القلب بالصحة التامة (Solomon: 2010: 78). إذ يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن مراقبة سلوك الإدارة، وبما يوفر حماية لرأس المال المستثمر ضد إحتمالات إساءة الاستخدام من قِبَل الإدارة، وذلك عبر صلاحيات تعيين ومكافأة وإعفاء الإدارة بمستوياتها المختلفة. فضلا عن المساهمة الفاعلة في رسم استراتيجيات الوحدة وبما يُعَظِّم قيمتها الاقتصادية والاجتماعية، والإفصاح عن الأنشطة(حسن: 2012: 209).

اما التدقيق الداخلي فيتمثل دورهُ بتخفيض مخاطر إرتكاب الأخطاء والتلاعب من قِبَل أفراد الوحدة الاقتصادية، وبما يُعزز مصداقية وملاءمة المعلومات بالنسبة لأصحاب المصالح. ويتطلب أداء هذا الدور توافرالإستقلالية وحُسن التنظيم.

تُصنف آليات الحوكمة إلى آليات حوكمة داخلية وآليات حوكمة خارجية. تختص آليات الحوكمة الداخلية بإدارة المصرف، سيَّما سلطات وصلاحيات إدارة التدقيق الداخلي، ومدى إلتزام الادارة بتطبيق المعايير المحاسبية المحلية والدولية، ودرجة قوة واستقلالية لجنة التدقيق، ومستوى إستعمال تقنية المعلومات.

بينما يختص النوع الثاني (آليات الحوكمة الخارجية) بأداء مراقب الحسابات، الذي يُبدي رأيه المهني المحايد بشأن القوائم والتقارير المالية للمصرف، وهي تشتمل على آليات رقابة أداء مراقب الحسابات من قبيل التغيير الإلزامي الدوري لمراقب الحسابات، ودرجة استقلاليته، ومدى التزامه بتطبيق معايير التدقيق المحلية والدولية، ومعايير رقابة الجودة، والخدمات المهنية الاستشارية (إن وجدت) المقدمة من قِبَل مراقب الحسابات للمصرف مجال التدقيق (شحاته: 2006: 33).

(*) Organization for Economic Co-operation and Development .
(**) Basel Committee on Banking Supervision .

3-3 مبادئ حوكمة المصارف

يتطلب جعل مفاهيم الحوكمة قائمة على أسس رصينة، وجود مجموعة مبادىء تشكل الأساس الفكري للحوكمة، وأهم هذه المبادىء الآتي:

المبدأ الأول: مسؤوليات المجلس شاملة

يتحمل المجلس مسؤولية شاملة بالنسبة للمصرف، بضمنها مصادقة ومراقبة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وإطار حوكمته والثقافة المشتركة. يكون المجلس مسؤولاً أيضاً عن توفير رؤية موسعة عن الإدارة العليا، (آليات تطبيق المبدأ تضم الفقرات 20 – 44).

المبدأ الثاني: مؤهلات وتشكيلة المجلس

ينبغي أن يتمتع ويحرص أعضاء المجلس على التأهيل، سواء على مستوى فردي أو جماعي بالنسبة الى مناصبهم. ينبغي عليهم فهم دورهم في المراقبة والحوكمة، وأن يكونوا قادرين على ممارسة حكم مقبول وموضوعي فيما يتعلق بشؤون المصرف، (آليات تطبيق المبدأ تضم الفقرات 45 – 54).

المبدأ الثالث: تكوين المجلس وممارساتهِ

ينبغي أن يحدد المجلس هياكل مناسبة للحوكمة ولممارساتهِ مهامهِ الخاصة، وأن يضع موضع التنفيذ وسائل إنجاز مثل هذه الممارسات حتى يمكن إتباعها مع مراجعتها دورياً سعيا لإستمرارية فعاليتها، (آليات تطبيق المبدأ تشمل الفقرات 55 – 85).

المبدأ الرابع: الإدارة العليا

ينبغي أن تنفِذ الإدارة العليا وتُدير أنشطة المصرف تحت توجيه ومراقبة المجلس، وبأسلوب يتسق مع إستراتيجية العمل، ومع الموقف إتجاه الخطر، والمردودات المُحَفِزة وسياسات المجلس المصادق عليها، (آليات تطبيق المبدأ تضم الفقرات 86 – 93).

المبدأ الخامس: حوكمة هياكل مجموعة وحدات أعمال

في هيكل مجموعة وحدات أعمال ، تكون مسؤولية مجلس إدارة الشركة الأم شاملة بالنسبة للمجموعة من أجل ضمان وجود إطار حوكمة واضح ومناسب، للهيكل، ولأنشطة أعمال ومخاطر المجموعة وكياناتها. ينبغي على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم هيكل عمليات المصرف التشغيلية والمخاطر التي تواجههم، (آليات تطبيق المبدأ تضم الفقرات 94 – 102).

المبدأ السادس: إدارة الخطر

ينبغي أن تمتلك إدارات المصارف وظيفة إدارة خطر فعالة ومستقلة، تخضع لتوجيه مسؤول أقدم للخطر، ذو مكانة إعتبارية stature، واستقلالية، وموارد وقابلية على الوصول الى المجلس، (آليات تطبيق المبدأ تشمل الفقرات 103 – 109).

المبدأ السابع: تمييز ومتابعة والسيطرة على الخطر

ينبغي تمييز المخاطر، ومراقبتها، والسيطرة عليها بصورة مستمرة وعلى نطاق المصرف ككل ولكل وحدة من وحداته. ينبغي أن تنسجم درجة تطور إدارة خطر المصرف والبُنية التحتية لرقابته الداخلية مع التغيرات في رؤية خطر المصرف، ومع المنظر العام للخطر الخارجي وفي قطاع النشاط الذي يُمارس العمل ضمنهُ، (آليات تطبيق المبدأ متضمنة في الفقرات 110 – 124).

المبدأ الثامن: توصيل الخطر

يتطلب أي إطار فعال لحوكمة الخطر توصيلاً نشطاً حول الخطر ضمن المصرف، سواء عبر وحداتهِ ومن خلال إبلاغ المجلس والإدارة العليا، (آليات تطبيق المبدأ تضم الفقرات 125 – 130).

المبدأ التاسع: الامتثال

يُعَد مجلس مدراء المصرف مسؤولاً عن مراقبة إمتثال إدارة المصرف بالنسبة للخطر. ينبغي أن يُصادق المجلس على منهج إمتثال المصرف وسياساتهِ، بضمن ذلك إنشاء وظيفة إمتثال دائمة، (آليات تطبيق المبدأ تشمل الفقرات 131–138).

المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي

توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيداً مستقلاً الى المجلس وتساند المجلس والإدارة العليا لتعزيز عملية فعالة للحوكمة وصحة أعمال المصرف على الأمد الطويل. يجب أن تمتلك وظيفة التدقيق الداخلي تفويضاً واضحاً، وتخضع للمساءلة أمام المجلس، وتتمتع بإستقلالية أنشطتها المدققة وتمتلك مكانة الحسيب، والمهارات، والموارد والصلاحية ضمن نطاق المصرف، (آليات تطبيق المبدأ تضم الفقرات 139 – 143).

المبدأ الحادي عشر: المكافآت والحوافز

ينبغي أن يكون هيكل مكافآت وحوافز المصرف مُصطفاً بفعالية مع إدارة مقبولة للخطر وينبغي أن يعزز صحة المنظمة على الأمد الطويل والسلوك المناسب لتقبل الخطر، (آليات تطبيق المبدأ متضمنة في الفقرات 144 – 151).

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن تكون حوكمة المصرف شفافة كفاية بالنسبة لحملة أسهمهِ، ومودعيهِ، وأصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين في السوق، (آليات تطبيق المبدأ تضم الفقرات 152 – 157).

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين

ينبغي أن يوفر المشرفون توجيهاً وإشرافاً لحوكمة مشتركة على المصرف، بضمن ذلك تقويمات شاملة وتفاعل متبادل بإنتظام مع المجلس والإدارة العليا، وينبغي أن يُلزَموا بإدخال تحسينات وإصلاح عند الضرورة، وينبغي أن يتقاسموا المعلومة عن الحوكمة المشتركة مع مشرفين آخرين، (آليات تطبيق المبدأ تشمل الفقرات 158 – 169).

قام الباحثان بمراجعة وتحليل فقرات تطبيق المبادىء بإعتبارها تمثل آليات تنفيذ الحوكمة وظهر دور المعلومات المحاسبية من خلال الآتي:

1. **ورد في الفقرات المُمَهِدة للمبادىء تحت عنوان "سَريان، وملاءمة، وإختلافات مناهج الحوكمة"، ضمن الفقرة (18) أن التنفيذ الفعال لحوكمة مقبولة يستلزم توافر منظمات قانونية وتشريعية ومؤسسية ملائمة. ويمكن أن تؤثر مجموعة عوامل متنوعة بضمنها منظومة قوانين نشاط الأعمال وقواعد البورصة ومعايير المحاسبة، في نزاهة السوق والإستقرار النظامي.**
2. **ورد في المبادىء 1، 3، 5، 7، 10، 12، 13 ضمن الفقرات المرتبطة بها مجالات يظهر فيها دور للمعلومات المحاسبية ولأدوات تقويمية يرى الباحثان أن في المقدمة منها بطاقة العلامات المتوازنة عند تنفيذ متطلبات الحوكمة – وإن لم يُنص عليها صراحة – وهي موضحة في الجدول (1).**

جدول (1)
مبادىء الحوكمة وفقرات آليات التطبيق المحاسبية والتدقيقية

تسلسل المبدأ	تسلسل الفقرة	مضمون الفقرة
الأول	23	ينبغي على المجلس، وضع ومتابعة أهداف وإستراتيجية أنشطة أعمال المصرف.
	44	ينبغي على المجلس إجراء مراقبة شاملة ومتابعة للإدارة العليا بالنسبة للإستراتيجيات والسياسات المصادق عليها من قبل المجلس
الثالث	68	تكون لجنة التدقيق مسؤولة عن شؤون عديدة من بينها: الإبلاغ المالي، وتوفير رؤية شاملة عن المدققين الداخليين والخارجيين للمصرف وأن تكون ذات تفاعل معهم، والمراقبة الشاملة لوضع سياسات وممارسات المصرف المحاسبية.
الخامس	100	ينبغي على الإدارة العليا والمجلس وبالقدر المناسب ضمان خضوع أنشطة وهياكل المصرف الى مراجعات منتظمة من قبل التدقيق الداخلي والخارجي.
السابع	119	ينبغي على المصارف أن تقارن بإنتظام الأداء الفعلي مقابل تقديرات الخطر (بمعنى فحص إرتجاعي) للمساعدة في الحكم على دقة وفعالية عملية إدارة الخطر وإدخال التعديلات الضرورية.
العاشر	143	ينبغي على المجلس والادارة العليا إحترام وتعزيز إستقلالية وظيفة التدقيق الداخلي عن طريق مثلاً: عدم تنقية تقارير التدقيق الداخلي حول الأخطاء والمخالفات، وأن تكون للمدققين الداخليين قدرة وصول مباشرة للمجلس أو للجنة التدقيق، الالزام بإجراء تقويم دوري لإطار حوكمة المصرف الشامل للخطر بضمنها على سبيل المثال لا الحصر تقويم فعالية نظام المصرف للرقابات الداخلية.
الثاني عشر	155	بشكل عام، ينبغي على المصرف تطبيق بند الإفصاح والشفافية الخامس V، الوارد في مبادىء منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD) إذ بموجب البند V ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة إنجاز إفصاح دقيق وبالوقت المناسب عن جميع الأمور ذات الأهمية المادية بضمنها المركز المالي، والأداء، والملكية، وحوكمة الوحدة. □ ينبغي تضمين الإفصاح معلومات ذات أهمية مادية عن الآتي مع عدم حصرها بهذه فقط: ● النتائج المالية والتشغيلية للوحدة، ● أهداف الوحدة، ● الملكية الرئيسة للأسهم وحقوق التصويت، ● سياسة مكافأة أعضاء المجلس والتنفيذيين الأساسيين، ومعلومات عن أعضاء المجلس بضمنها مؤهلاتهم، وعملية إختيارهم، والآخرين ممن يوجهون الوحدة، وما إذا كانوا يُعدون من قبل المجلس مستقلين، ● معاملات أي طرف ذو علاقة، ● عوامل خطر منظورة، ● معلومات ينبغي إعدادها والإفصاح عنها إستناد لمعايير عالية الجودة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي. □ ينبغي أن ينفذ تدقيق سنوي من قبل مدقق مستقل ومؤهل لغرض توفير تأكيد موضوعي وخارجي الى المجلس ولحملة الأسهم بأن القوائم المالية تعرض بإنصاف أداء الوحدة ومركزها المالي لجميع المجالات ذات الأهمية المادية. □ ينبغي خضوع المدققين للمساءلة من قبل أصحاب المصلحة وعليهم واجب بذل العناية المهنية اللازمة لتنفيذ التدقيق. □ ينبغي أن يتصف إطار الحوكمة بالتمامية Complemented من خلال منهج فعال يوجه ويُعزز تقديم تحليلات أو نصيحة من قبل محللين وسماسرة ووكالات تصنيف وآخرون وبما يجعلها ملائمة لقرارات مستثمرين، وخالية من تناقضات مصالح تضر نزاهة تحليلاتهم أو نصيحتهم.
الثالث عشر	161	ينبغي على المشرفين تقويم إمتلاك المصرف آليات فعالة ينفذ من خلالها المجلس والإدارة العليا مسؤولياتهم الإشرافية. ينبغي على المشرفين تقويم ما إذا كان المجلس والإدارة العليا يمتلكان عمليات مراقبة شاملة لأهداف المصرف الإستراتيجية بضمنها التعامل مع الخطر، والاداء المالي، وكفاية رأس المال، والتخطيط المالي، والرقابات، وممارسات المكافآت والحوافز، ..ينبغي على المشرفين تحديد ما إذا كانت الرقابة الداخلية تم تقويمها بدرجة كافية وتساهم بحوكمة مقبولة على مدى نطاق المصرف.

المصدر: إعداد الباحثان.

4. مدخل نظري حول بطاقة العلامات المتوازنة

تُعَد بطاقة العلامات المتوازنة إحدى النظم الحديثة لتقويم الأداء، وهي تسعى الى جمع مقاييس أداء متنوعة ضمن إطار موحد يضم أربع محاور، مع تجنب التركيز على محور واحد وعلى حساب بقية المحاور. تُعَرَّفْ بطاقة العلامات المتوازنة على أنها إطار عملي يُستخدم كمنهج لتحسين الاداء الحالي والمستقبلي من خلال فحص مجموعة مقاييس ضمن اربعة محاور، تتضمن المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم (Kaplan and Norton: 1992: 71). ويُنظر لها وفق تعريف آخر على انها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجياتها الى مقياس اداء لكل محور من محاورها ووضع قياسات يُقارن بموجبها مابين الاداء الفعلي والاداء المخطط (Horngren et al.,: 2012: 470). وتركز بطاقة العلامات المتوازنة إهتمامها على ثلاث فئات من الأطراف ذات المصلحة مع الوحدة الاقتصادية وهم المساهمون والزبائن والعاملين. ويجب أن تسعى البطاقة الى ضمان تحقيق ملاءمة مابين المقاييس المُختارة لكل محور من محاورها الأربعة وإستراتيجية الوحدة وبما يوجِد توازن مابين أهداف الوحدة للأمدين القصير والطويل(باعتبارها مُمَثِلة لأهداف الأطراف ذات المصلحة)، والمخرجات المرغوب بها، وموجهات أداء هذه المخرجات في ضوء محاور البطاقة الأربعة. وهناك من يضيف محوراً خامسا(*) يفرض بموجبه إهتمام بطاقة العلامات المتوازنة بالمجتمع المحيط بالوحدة نظراً للمصلحة المشتركة مابين الطرفين. إذ يؤدي دعم الوحدات الإقتصادية للمجتمع إلى رفع رفاهية المجتمع وبما يعود بالنفع على تلك الوحدات من خلال زيادة الإقبال على إقتناء السلع والخدمات. عند إمعان النظر بالتعاريف المذكورة آنفاً حول كل من الحوكمة وبطاقة العلامات المتوازنة، يُلحظ وجود تناظر وتلاقي بالأهداف ومجال الاهتمام مابين الاثنين وبما يجعلهما يُكمِّلان بعضهما البعض في سعيهما لتطبيق مبادىء الحوكمة والالتزام بها. ويبين الشكل (1) مجالات التكامل لتطبيق مبادىء الحوكمة وكما موضح في إتجاهات الأسهم من مبادىء الحوكمة نحو كل من آلياتها وأهداف المنظور المالي لبطاقة العلامات المتوازنة.

5- تحديد منهج تكامل آليات الحوكمة وبطاقة العلامات المتوازنة للمصرف العَيّنة

يعرض هذا القسم من البحث منهجاً لتكامل آليات الحوكمة وبطاقة العلامات المتوازنة في عَيِّنة البحث، المصرف الأهلي العراقي مع إعتماد التقارير المالية السنوية للمصرف عن السنوات (2010-2013).

5-1 نُبذة تعريفية بالمصرف عَيِّنة البحث

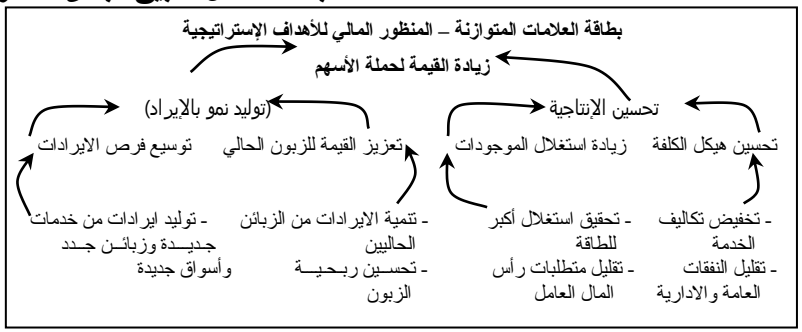
أسس المصرف سنة 1995 برأسمال قدره 400 مليون دينار، كمصرف إستثماري بإسم المصرف الأهلي للإستثمار والتمويل الزراعي. وفي سنة 1997 سمح البنك المركزي العراقي للمصارف الاستثمارية بتعديل عقود تأسيسها بما يمكنها من ممارسة الصيرفة الشاملة. تمت زيادة رأسمال المصرف 7 مرات ليُصبح في سنة 2012، 100 مليار دينار. اما احتياطي رأس المال فقد بلغ 1.491 مليار دينار. وفي كانون اول 2013 ، رُفِع رأسمال المصرف ليصل إلى 250 مليار دينار عراقي (215 مليون دولار) ويُعدّ كابيتال بنك (مَصرف أردني) المساهم الرئيس في رأسمال المَصرف الأهلي العِراقِي، إذ تبلغ نسبة مساهمته فيه 61.85% من إجمالي رأسماله.

يمتلك المصرف شركة تابعة واحدة مملوكة له بالكامل (شركة واحة النخيل – محدودة المسؤولية) فضلاً عن تسعة فروع يمارس بواسطتها أنشطة مصرفية متنوعة أبرزها الاقراض .

(*) أنظر: Atkinson, et al.,: 2012: 20.

الشكل (1)

مجالات تكامل تطبيق مبادىء الحوكمة مع أهداف المنظور المالي لبطاقة العلامات المتوازنة



المبدأ	الفقرة	مضمونها
الأول	23	ينبغي على المجلس، وضع ومتابعة أهداف وإستراتيجية أنشطة أعمال المصرف.
	44	على المجلس إجراء مراقبة شاملة ومتابعة للإدارة العليا بالنسبة للإستراتيجيات والسياسات المصادق عليها.
الثالث	68	لجنة التدقيق مسؤولة عن شؤون من بينها: الإبلاغ المالي، وتوفير رؤية شاملة عن المدققين الداخليين والخارجيين للمصرف وأن تكون ذات تفاعل معهم، والمراقبة الشاملة لوضع سياسات وممارسات المصرف المحاسبية.
الخامس	100	على الإدارة العليا والمجلس إخضاع الأنشطة والهياكل لمراجعات منتظمة من قبل التدقيق الداخلي والخارجي.
السابع	119	ينبغي على المصارف أن تقارن بإنتظام الأداء الفعلي مقابل تقديرات الخطر (بمعنى فحص إرتجاعي) للمساعدة في الحكم على دقة وفعالية عملية إدارة الخطر وإدخال التعديلات الضرورية.
العاشر	143	على المجلس والادارة العليا إحترام وتعزيز إستقلالية وظيفة التدقيق الداخلي عن طريق مثلاً: عدم تنقية تقارير التدقيق الداخلي من الأخطاء والمخالفات، وأن تكون للمدققين الداخليين وصول مباشر للمجلس أو للجنة التدقيق، الالزام بإجراء تقويم دوري لإطار حوكمة المصرف الشامل للخطر بضمنها مثلاً تقويم فعالية نظام المصرف للرقابات الداخلية.
الثاني عشر	155	على المصرف تطبيق بند الإفصاح والشفافية الخامس V، إذ ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة إنجاز إفصاح دقيق وبالوقت المناسب عن الأمور ذات الأهمية المادية بضمنها المركز المالي، والأداء، والملكية، وحوكمة الوحدة. تضمين الإفصاح معلومات ذات أهمية مادية عن الآتي مع عدم حصرها بهذه فقط: ● النتائج المالية والتشغيلية للوحدة، ● أهداف الوحدة، ● الملكية الرئيسة للأسهم وحقوق التصويت، ● سياسة مكافأة أعضاء المجلس والتنفيذيين الأساسيين، ومعلومات عن أعضاء المجلس بضمنها مؤهلاتهم، وعملية إختيارهم، والآخرين ممن يوجهون الوحدة، وما إذا كانوا يُعَدون من قبل المجلس مستقلين، ● معاملات أي طرف ذو علاقة، ● عوامل خطر منظورة، ● معلومات ينبغي إعدادها والإفصاح عنها بما يستند الى معايير عالية الجودة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي. أن ينفذ تدقيق سنوي من قبل مدقق مستقل ومؤهل لغرض توفير تأكيد موضوعي وخارجي الى المجلس ولحملة الأسهم بأن القوائم المالية تعرض بإنصاف أداء الوحدة ومركزها المالي لجميع المجالات ذات الأهمية المادية. خضوع المدققين للمساءلة من قبل أصحاب المصلحة وعليهم واجب بذل العناية المهنية اللازمة لتنفيذ التدقيق. أن يتصف إطار الحوكمة بالتمامية من خلال منهج فعال يوجه ويُعزز تقديم تحليلات أو نصيحة من قبل محللين وسماسرة ووكالات تصنيف وآخرون وبما يجعلها ملائمة لقرارات مستثمرين، وخالية من تناقضات مصالح تضر نزاهة تحليلاتهم أو نصيحتهم.
الثالث عشر	161	ينبغي على المشرفين تقويم إمتلاك المصرف آليات فعالة ينفذ من خلالها المجلس والإدارة العليا مسؤولياتهم الإشرافية. ينبغي على المشرفين تقويم ما إذا كان المجلس والإدارة العليا يمتلكان عمليات مراقبة شاملة لأهداف المصرف الإستراتيجية بضمنها التعامل مع الخطر، والاداء المالي، وكفاية رأس المال، والتخطيط المالي، والرقابات، وممارسات المكافآت والحوافز، ..ينبغي على المشرفين تحديد ما إذا كانت الرقابة الداخلية تم تقويمها بدرجة كافية وتساهم بحوكمة مقبولة على مدى نطاق المصرف.

المصدر: إعداد الباحثان

الداخلي والتسليف، والحوالات، والاعتمادات، وخطابات الضمان، وبيع وشراء العملات الأجنبية، وفتح حسابات التوفير والجاري، والاستثمار، والمتاجرة والوساطة في تداول الأسهم والسندات (عن طريق شركة واحة النخيل)، وأية أنشطة مصرفية أخرى مشروعة تحقق ايراد للمصرف. ويمكن للمصرف الأهلي العِراقِي من خلال شركة كابيتال للإستثمارات (شركة تابعة لكابيتال بنك) التداول لصالح عُملائه في الأسواق الأردنيّة والعالميّة.

2-5 الحوكمة المُطبقة بالمصرف عَيِّنة البحث

لغرض تطبيق الحوكمة وتنفيذا لاحكام المادة 24 من قانون المصارف رقم 24 لسنة 2004 وموافقة الهيئة العامة توجد في المصرف لجنة مراجعة للحسابات تضم ثلاثة أعضاء من مجلس الادارة وهي تمارس مهامها بالتنسيق مع مراقب حسابات المصرف فضلا عما يُرسل للجنة من جداول المقارنة الشهرية لارصدة موازين المراجعة وجداول المصروفات والايرادات المرسلة الى البنك المركزي من قبل قسم المحاسبة والمالية والتقارير الشهرية والفصلية المُعَّدة من قِبَل قسم الرقابة الداخلية ومراقب الامتثال وتدقيق القوائم المالية للمصرف وتقرير مجلس الادارة بشأنها طبقا للتشريعات النافذة ووفقا لاجراءات التدقيق المعترف بها والمقررة وطنيا.

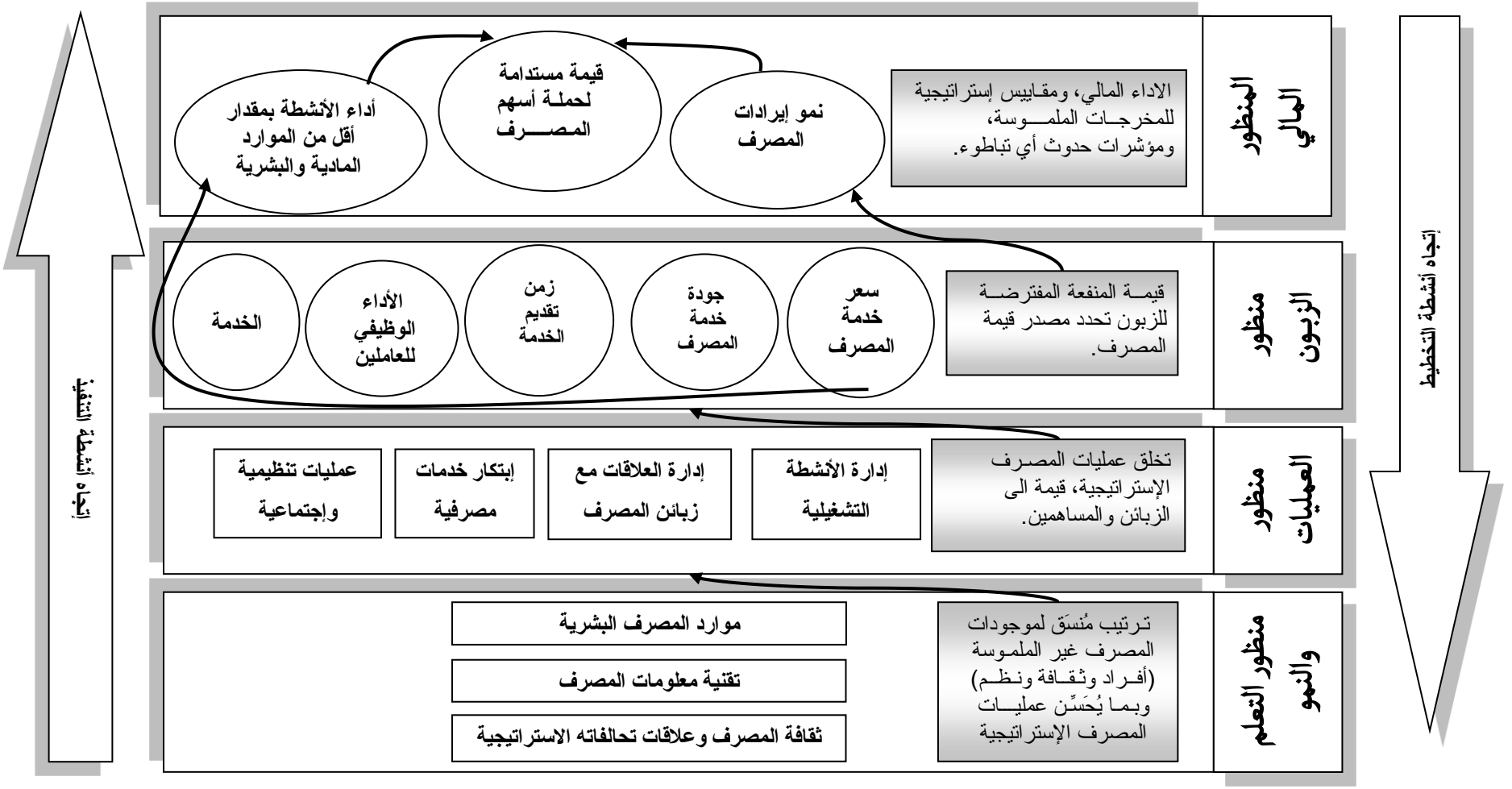
3-5 منهج للتكامل مابين آليات الحوكمة وبطاقة العلامات المتوازنة بالمصرف عَيِّنة البحث

لغرض تحديد آليات الحوكمة المناسبة لتطبيق مبادىء الحوكمة بالمصرف عَيِّنة البحث، يتطلب الأمر وضع أهداف إستراتيجية يتم السعي لتحقيقها. يبين الشكل (2) هذه الأهداف كما حُددت من قبل الباحثان، إذ يعرض المنظور المالي الأهداف التي تُسهم في خلق القيمة ممثلة بنمو إيرادات المصرف، وأداء أنشطة المصرف بموارد مادية وبشرية أقل وبما يُؤدي بالنتيجة إلى تحقيق قيمة مُستدامة لحملة أسهم المصرف.

ضمن نفس المجال يظهر الشكل (2) ومن خلال تدفق الأسهم ضرورة الانتباه الى الآتي:

1. ان نمو إيرادات المصرف لا يتحقق إلا بالإهتمام بقيمة المنفعة المُفترضة للزبون.
2. يتحقق أداء أنشطة المصرف بموارد مادية وبشرية أقل من خلال الاهتمام بمنظور العمليات.
3. لا يُنجز تطور منظور عمليات المصرف مالم يتم الاهتمام بمنظور التعلم والنمو.

الشكل (2)
خارطة إستراتيجية مقترحة لكيفية خلق المصرف قيمة لكل من المساهمين والزبائن



المصدر: إعداد الباحثان

بعد تحديد الباحثان الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي في بطاقة العلامات المتوازنة شكل (1)، والخارطة الاستراتيجية لتكوين قيمة للمساهمين والزبائن شكل (2) سيتم التركيز على تحليل أهداف المنظور المالي بإعتبارها محور هذا البحث.

تم ذلك بالاعتماد على صيغ رقمية لقيم ومؤشرات أداء إستخرجها الباحثان من فقرات عديدة من القوائم المالية للسنوات (2010-2013) وكما مبين بالجدول (2). إعتُمِدَت هذه المؤشرات بسبب أنها الأكثر تلبية وإستيفاءاً لمتطلبات أهداف المنظور المالي لبطاقة العلامات المتوازنة فضلا عن تنفيذها متطلبات تطبيق المبدأ الثاني عشر من مبادىء الحوكمة وفقرات آليات التطبيق المحاسبية والتدقيقية (راجع المبدأ الثاني عشر والفقرة 155 في الشكل 1 مجالات تكامل تطبيق مبادىء الحوكمة مع أهداف المنظور المالي لبطاقة العلامات المتوازنة).

جدول (2)

بعض قيم ومؤشرات الأداء الرئيسة للمصرف الأهلي للسنوات 2010-2013

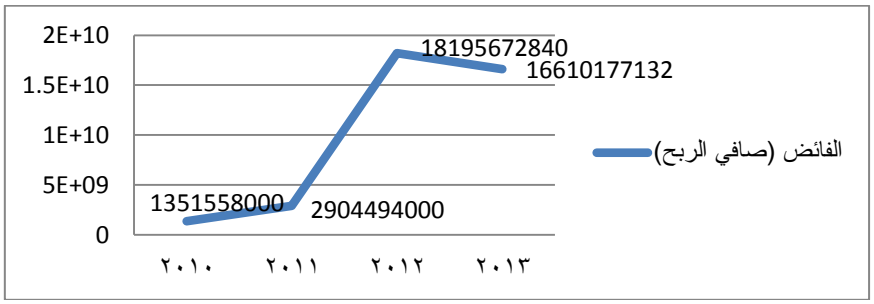
عنوان الفقـرة	2013	2012	2011	2010
الفائض (صافي الربح) بالدينـار (1)	16,610,177,132	18,195,672,840	2,904,494,000	1,351,558,000
حقوق الملكية بالدينـــار (2)	168,541,467,966	154,663,993,882	105,416,986,000	52,913,474,000
العائد الى حقوق الملكية (3)=[(1)÷(2)]×100	% 9.8552	% 11.7646	% 2.7552	% 2.5542
الإيرادات بالدينـــار (4)	33,119,151,697	29,591,485,710	12,861,915,000	7,535,696,000
المصروفات بالدينـار (5)	16,508,974,565	11,395,812,870	9,957,421,000	6,184,138,000
اجمالي الموجودات بالدينـار (6)	542,453,293,966	337,248,548,947	184,664,516,000	107,558,290,000
الايرادات الى الموجودات (7)=[(4)÷(6)]×100	% 6.1054	% 8.7743	% 6.9650	% 7.0061

المصدر: إعداد الباحثان إعتماداً على القوائم المالية للشركة.

يمكن تحويل هذا التحليل الى تمثيل بياني باستعمال برنامج Excel وكما مبين بالاشكال من (3) الى (6).

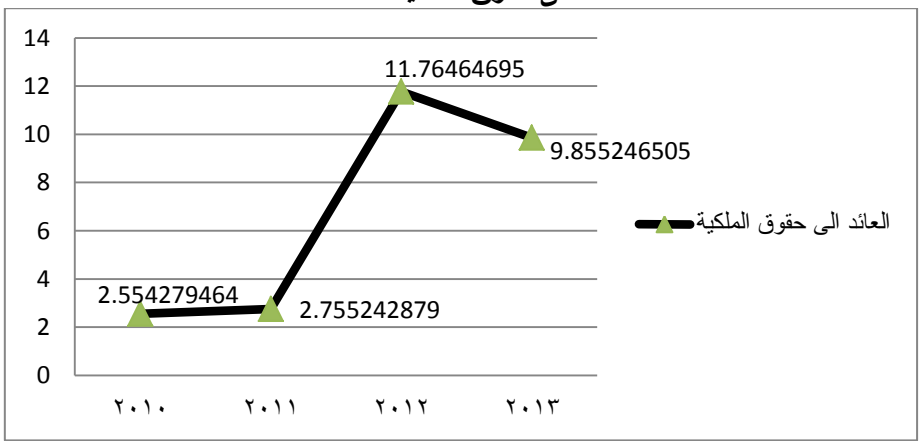
الشكل (3)

الفائض (صافي الربح)

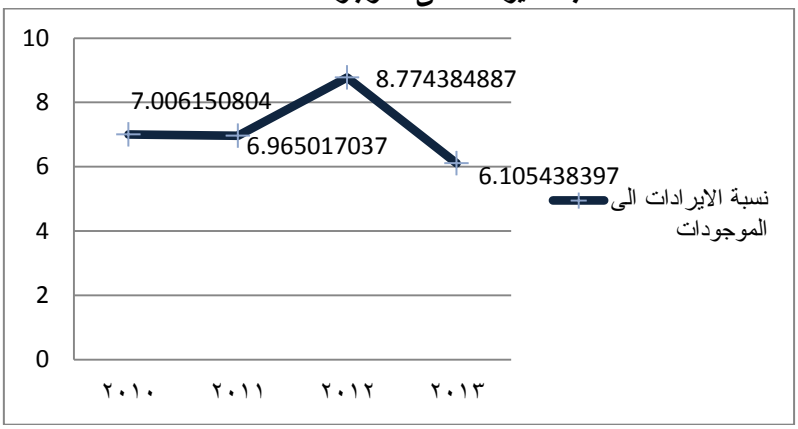


الشكل (4)

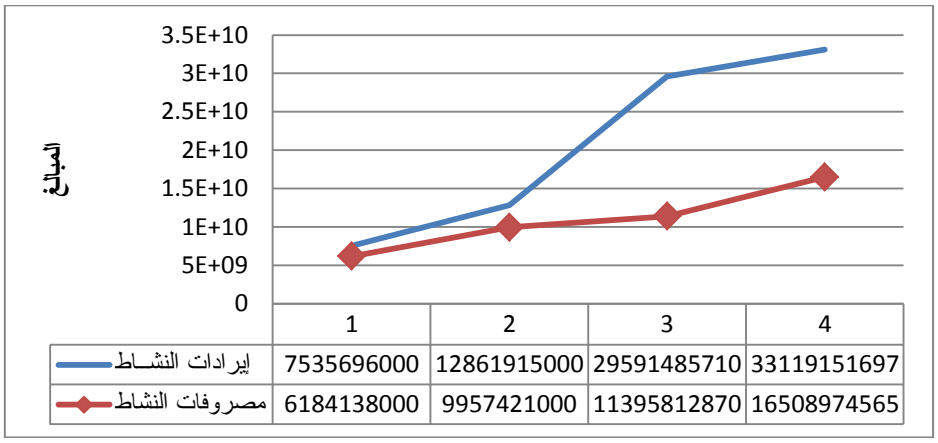
العائد الى حقوق الملكية



الشكل (5)
نسبة الايرادات الى الموجودات



الشكل (6)
عرض مقارن للايرادات والمصروفات



	1	2	3	4
إيرادات النشـاط	7535696000	12861915000	29591485710	33119151697
مصروفات النشاط	6184138000	9957421000	11395812870	16508974565

في ضوء القيم والمؤشرات والأشكال البيانية للتحليل آنف الذكر يمكن التوصل للآتي:

1- **لم يحقق المصرف عام 2013 هدف زيادة الارباح، إذ يُلحظ أنها شهدت إنخفاضاً مقارنة مع 2012، مقداره - 1.58 مليار دينار (18.19 – 16.61)، مما أثر سلباً في نسبة العائد الى حقوق الملكية.**

2- **إزدياد الايرادات بمقدار 3.52 مليار دينار (33.11 – 29.59) عام 2012، يقابله إرتفاع المصروفات عن نفس المدة بمبلغ 5.11 مليار دينار (16.5 – 11.39)، فضلا عن إنخفاض نسبة الايرادات الى الموجودات نتيجة لازدياد الاستثمار في الموجودات، مما أثر في الارباح ولم يحقق هدف أداء الأنشطة المادية والبشرية بموارد أقل، مما يضعف بالنتيجة من تحقيق قيمة مُستدامة لحملة أسهم المصرف.**

يبين الشكل (7) عرضاً مقارناً مابين الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي في بطاقة العلامات المتوازنة مع نتائج الأداء الفعلي، مما يظهر فشل الادارة في زيادة كل من الارباح، ونسبة العائد الى حقوق الملكية، ونسبة الايرادات الى الموجودات.

كما يظهر من خلال التحليل وبالرغم من إزدياد الايرادات فقد قابل ذلك إرتفاع بالمصروفات بمقدار أكبر مما أفقد زيادة الايرادات تأثيرها. يبين الجدول (3) خلاصة نتائج التقويم للمنظور المالي بتطبيق أدوات التحليل الموظفة في البحث.

جدول (3)
نتائج تقويم المنظور المالي

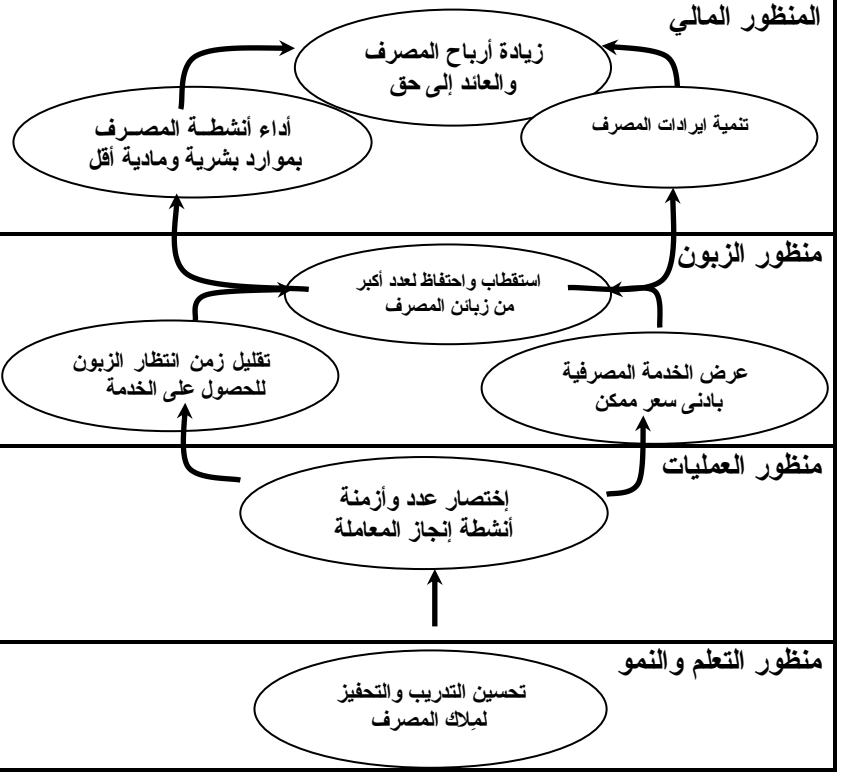
الأهداف	مقاييس 2013 -	مقاييس 2012	النتيجة	التقويم
• زيادة أرباح المصرف (-)	166.61 مليار	18.95 مليار	إنخفاض	فشل
• زيادة العائد إلى حقوق الملكية (-)	%9.85	%11.76	إنخفاض	فشل
• نمو إيرادات المصرف (+)	33.11 مليار	29.59 مليار	إرتفاع	نجاح
• نسبة الايرادات الى الموجودات (-)	6.10	8.77	إنخفاض	فشل
• تخفيض المصروفات (+)	16.50 مليار	11.39 مليار	إرتفاع	فشل

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج ومؤشرات التحليل.

الشكل (7)

عرض مقارنً مابين الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي في بطاقة العلامات المتوازنة مع نتائج الأداء الفعلي للمصرف

خارطة إستراتيجية جزئية	الأهداف	مقاييس 2013 -	مقاييس 2012
المنظور المالي	● زيادة أرباح المصرف (-)	166.61 مليار	18.95 مليار
	● زيادة العائد إلى حقوق الملكية (-)	%9.85	%11.76
	● نمو إيرادات المصرف (+)	33.11 مليار	29.59 مليار
	● نسبة الايرادات الى الموجودات (-)	6.10	8.77
	● تخفيض المصروفات (+)	16.50 مليار	11.39 مليار
منظور الزبون	● استقطاب أكبر عدد ممكن من زبـائن المصرف		
	● تخفيض سعر الخدمة المصرفية.		
	● تقليص زمن انتظار الزبون وتحسين مستمر لجودة الخدمة.		
منظور العمليات	● إلغاء الإجراءات غير المبررة والمعالجات التي لا تضيف قيمة للمعاملة المصرفية.		
	● زيادة الإعتماد على الحوسبة والأتمتة.		
منظور التعلم والنمو	● تدريب مِلاك المصرف.		
	● منح حوافز مادية ومعنوية.		



المصدر: إعداد الباحثين

6. الإستنتاجات والتوصيات

6-1 الإستنتاجات

1. حدد البحث أوجه للتناظر مابين آليات الحوكمة ومبادىء الحوكمة والتي يمكن من خلالها فرز كل فقرة من آليات الحوكمة والمبدأ الذي تسهم في تطبيقه وكالآتي:

مبادىء الحوكمة	فقرات آليات الحوكمة
ينبغي على المجلس والإدارة العليا إنجاز الآتي:	□ السلطات والصلاحيات.
• المبدأ الأول: مسؤوليات المجلس شاملة.	
• المبدأ الثالث: تكوين المجلس وممارساتهِ	
• المبدأ الخامس: حوكمة هياكل مجموعة وحدات أعمال.	
• المبدأ السابع: تمييز ومتابعة والسيطرة على الخطر.	
• المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي.	□ إدارة التدقيق الداخلي.
• المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية.	□ إستقلالية لجنة التدقيق ومستوى إستعمال تقنية المعلومات.
• المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين.	□ إلتزام الادارة بتطبيق المعايير المحاسبية المحلية والدولية.

2. تبَيَّنَ من خلال البحث إرتباط تطبيق المبدأ الأول للحوكمة والمذكور أدناه مع المنظور المالي للأهداف الاستراتيجية ضمن بطاقة العلامات المتوازنة وكالآتي:

مبدأ الحوكمة	المنظور المالي للأهداف الإستراتيجية	
• المبدأ الأول: مسؤوليات المجلس شاملة (المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية والإلتزام بالقيم الموضوعة).	□ زيادة القيمة لحملة الأسهم.	* تحسين الانتاجية. * توليد نمو بالإيراد.

3. ظهر من خلال البحث إمكانية تبَنّيْ المصرف عَيِّنة البحث (المصرف الأهلي العراقي)، هدفاً إستراتيجياً يتسم بوضوح الملامح والأبعاد وبمقدور الإدارة السعي لتحقيقه متمثلاً بتكوين قيمة مُستدامة لحملة أسهم المصرف يتم الوصول إليها من خلال تنمية إيرادات المصرف وأداء الأنشطة بموارد مادية وبشرية أقل وبما يُتوَقع أن ينعكس إيجاباً على مقسوم الأرباح وسعر السهم في السوق.
4. توجد مجالات عديدة تم توضيحها ضمن البحث، للتكامل مابين الفقرات التي تمثل آليات تطبيق مبادىء الحوكمة والأهداف الاستراتيجية ضمن المنظور المالي لبطاقة العلامات المتوازنة في المصرف الأهلي العراقي. وقد ظهر من خلال التحليل الكمي لنتائج أداء المصرف فشل الادارة في: زيادة أرباح المصرف، وزيادة العائد إلى حقوق الملكية، ورفع نسبة الايرادات الى الموجودات، وتخفيض المصروفات. يقابل ذلك نمو بإيرادات المصرف ضَعُفَ تأثيره بسبب إرتفاع المصروفات.

6-2 التوصيات

1. المتابعة وبذل المزيد من الإهتمام لربط آليات تنفيذ الحوكمة مع مبادىء الحوكمة على وفق أوجه التناظر التي حددها البحث مابين كل مبدأ وآلية للتنفيذ.
2. ضرورة إبداء لجنة التدقيق ومراقب الإمتثال مزيداً من الإهتمام والإنتباه إلى مجالات تكامل مبدأ الحوكمة المتضمن المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية والإلتزام بالقيم الموضوعة، مع المنظور المالي للأهداف الإستراتيجية في بطاقة العلامات المتوازنة بشأن زيادة القيمة لحملة أسهم المصرف عن طريق تحسين الإنتاجية وأداء الأنشطة بموارد مادية وبشرية أقل.
3. يوصي الباحثان المصرف عَيِّنة البحث (المصرف الأهلي العراقي) بإعتماد المراقبة الشاملة لتحقيق الهدف الذي حدداه والمتمثل بتكوين قيمة مُستدامة لحملة أسهم المصرف عن طريق تنمية إيرادات المصرف وأداء الأنشطة بموارد مادية وبشرية أقل.
4. يوصي الباحثان بإعتماد المنهج الوارد ضمن البحث لغرض معرفة وتحديد مجالات تكامل آليات الحوكمة مع الأهداف الاستراتيجية ضمن المنظور المالي لبطاقة العلامات المتوازنة في المصرف الأهلي العراقي. فضلا عن إتباع الأسلوب المُطبَّق في البحث لتحليل نتائج أداء المصرف كمياً من منظور إسترتيجي تكاملي.
5. متابعة البحث في توسيع مجالات التكامل وآليات إنجازهِ بحيث يمتد ليشمل بقية مناظير بطاقة العلامات المتوازنة.

7. المصادر

7-1 المصادر العربية

أولاً: الوثائق الرسمية:

1. المصرف الأهلي العراقي، القوائم المالية للسنوات (2010 – 2013).
2. المصرف الأهلي العراقي، تعليمات الإمتثال.

ثانياً: الكتب:

1. شحاتة، إبراهيم السيد المليجي، (2006)، دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة المراجعة في مصر، جامعة الإسكندرية.

ثالثاً: الدوريات:

1. حسن، بشرى عبد الوهاب محمد، (2012)، "دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها"، الغرّي للعلوم الاقتصادية والادارية العدد الثاني والعشرون.
2. الطائي، بشرى فاضل، (2009)، "الافصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة – جامعة بغداد، (غير منشورة).

7-2 المصادر الأجنبية

First: Guidelines and Pronouncements:

1. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), (2014), "Corporate governance principles for banks", Issued by Bank for International Settlements, October.
2. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), (2003), "the glossary of corporate governance-related terms in Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables".

Second: Books:

1. Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, and S. Mark Young, (2012), Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution, Pearson.
2. Horngren, C., Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan, (2012) Cost Accounting, Prentice Hall International.
3. Kaplan, R. S., and Norton D. P., (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review,* Jan-Feb.
4. Solomon, Jill, (2010), "Corporate Governance Accountability", Wiley.

……
……
……..