

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السادس - العدد الثامن عشر || تاريخ الإصدار 2026-09-20



الحوكمة في المصارف العراقية دراسة تحليلية

Corporate Governance in Iraqi Banks: An Analytical Study Authors

م. م رسول رحمن لفتة الكرعاوي

Assist. Lecturer Rasul Rahman Lafta

قسم العلوم المالية والمصرفية – كلية الامام الكاظم (ع) اقسام الديوانية – العراق

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss61844>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™



Crossref doi

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



Google Scholar

معرفة
e-Marefa



شبكة المعلومات العربية
Arab Educational Information Network

AskZad



Scilit

INTERNATIONAL
Scientific Indexing

creative commons

الملخص:

تعد الحوكمة المؤسسية والشفافية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها النظام المصرفي الحديث، حيث يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى استجلاء طبيعة العلاقة وأثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومعايير الشفافية في تعزيز مستويات الأداء المالي واستقرار المؤسسات المصرفية في العراق. تبرز أهمية هذه الدراسة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة وضرورة امتثال المصارف العراقية للمتطلبات الدولية، ولا سيما تعليمات لجنة بازل (III) وضوابط البنك المركزي العراقي، وذلك بهدف إيجاد بيئة عمل تتسم بالنزاهة والمساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة من مودعين ومستثمرين. وقد اعتمدت الدراسة في مسارها العلمي على **المنهج الوصفي التحليلي**، من خلال استعراض الأطر النظرية والقانونية للحوكمة في العراق، ومن ثم تحليل البيانات المالية والتقارير السنوية لتشخيص واقع الأداء الميداني. وتوصل البحث إلى حزمة من الاستنتاجات الجوهرية، كان في مقدمتها أن الالتزام الدقيق بمبادئ الحوكمة والشفافية يساهم مساهمة فعالة في الحد من مخاطر الفساد المالي والإداري، ويؤدي إلى تحسين جودة التقارير المالية والإفصاح، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الربحية وكفاءة استخدام الموجودات. كما اختتمت الدراسة بتقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاع المصرفي، تضمنت ضرورة تعزيز استقلالية لجان التدقيق الداخلي، ورفع وتيرة الإفصاح الرقمي، وتكثيف الدورات التدريبية للكوادر المصرفية حول آليات الحوكمة الرشيدة، لضمان ديمومة القطاع وقدرته على مواجهة التحديات المالية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المصارف العراقية.

Abstract:

Corporate governance and transparency constitute fundamental pillars of the modern banking system. This study primarily aims to examine the nature of the relationship and the impact of implementing corporate governance principles and transparency standards on enhancing financial performance and stability of banking institutions in Iraq. The significance of this study emerges amid current economic transformations and the necessity for Iraqi banks to comply with international requirements, particularly the Basel III Committee instructions and the regulations issued by the Central Bank of Iraq, with the objective of creating a work environment characterized by integrity, accountability, and protection of the rights of all stakeholders, including depositors and investors. The study adopted a. The research reached several key conclusions, foremost among them that strict adherence to governance and transparency principles effectively contributes to mitigating financial and administrative corruption risks, and leads to improved quality of financial reporting and disclosure, which positively reflects on profitability indicators and asset utilization efficiency. The study concluded with practical recommendations for decision-makers in the banking sector, including the necessity of strengthening the independence of internal audit committees, increasing the pace of digital disclosure, and intensifying training programs for banking personnel on good governance mechanisms, to ensure the sector's sustainability and its ability to confront future financial challenges.

Keywords: Corporate Governance, Financial Iraqi Banks.

المقدمة:

يُعدّ القطاع المصرفي الركيزة الأساسية والشرى الحيوي الذي يغذي مختلف مفاصل الاقتصاد الوطني، إذ يمثل المحرك الرئيس لعمليات التمويل والاستثمار، والمرآة التي تعكس مدى استقرار النظام المالي وقدرته على مواجهة الصدمات والأزمات الاقتصادية المتعاقبة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وما صاحبها من أزمات مالية عصفت بكبرى المؤسسات الدولية، برزت الحاجة الملحة إلى تبني مفاهيم إدارية ورقابية حديثة تتجاوز الأطر التقليدية، وتكفل مستويات عالية من الانضباط والنزاهة والمساءلة. وفي مقدمة هذه المفاهيم يبرز مصطلح "الحوكمة المؤسسية" بوصفه أداة استراتيجية لا غنى عنها لضمان استمرارية المؤسسات المالية ونجاحها في بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد وارتفاع المخاطر. أما في البيئة المصرفية العراقية، فقد اكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة، نظراً للتحديات الجسيمة التي واجهها الجهاز المصرفي خلال العقود الماضية. وانطلاقاً من ذلك، سعى البنك المركزي العراقي إلى إرساء قواعد عمل رصينة تتوافق مع المعايير الدولية، ولا سيما متطلبات لجنة بازل III، بهدف تعزيز كفاءة الأداء المالي واستعادة ثقة الجمهور بالعمل المصرفي.

المبحث الأول/ منهجية البحث:

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود ضعف في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة المؤسسية والشفافية لدى بعض المصارف العراقية، رغم توفر الإطار التشريعي الصادر عن البنك المركزي العراقي، مما أدى إلى تراجع مؤشرات الأداء المالي وثقة الجمهور، ويثير التساؤل حول مدى أثر الالتزام بهذه المبادئ في تعزيز استقرار المصارف وربحيته.

اهداف البحث:

يسعى هذا البحث تشخيص واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف العراقية عينة الدراسة، ومدى توافقها مع تعليمات البنك المركزي العراقي ومقررات لجنة بازل III. قياس مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية للمصارف العراقية، وتحليل مدى انعكاسه على جودة المعلومات المحاسبية. بيان طبيعة العلاقة بين الالتزام بآليات الحوكمة الداخلية كاستقلالية مجلس الإدارة وكفاية رأس المال، وبين مؤشرات الأداء المالي المتمثلة بالربحية وكفاءة توظيف الموجودات. تحديد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق الحوكمة المصرفية في البيئة العراقية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تؤديه الحوكمة المؤسسية والشفافية في ضمان سلامة واستقرار القطاع المصرفي، ويمكن تحديد أهميته في جانبين: أولاً: الأهمية العلمية النظرية إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة المصرفية في البيئة العراقية، والتي لا تزال تعاني من ندرة الدراسات التطبيقية الحديثة بعد التعديلات التشريعية الأخيرة.

المطلب الاول : الحوكمة المصرفية المفهوم والاهمية

اولاً : مفهوم حوكمة المصارف

دخل مصطلح " الحوكمة " دائرة الاسواق المالية الرئيسة والمؤسسات بصفة عامة بعدما اطلقتها المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي تحت مسمى Corpora Governace وهو ما تم ترجمته إلى الادارة الرشيدة للشركات وقد تم اعتماد مصطلح الحوكمة اختصاراً ليدل عليه (الجمال , 2014 : 490) وحتى تتمكن المصارف من القيام بأعمالها بصورة فعالة تم استعمال الحوكمة في المصارف تحت مسمى " الحوكمة المصرفية " التي تعد الاساس لتحقيق ذلك والمحافظة على ثقة الجمهور في النظام المصرفي والتي هي الاساس لحسن سير القطاع المصرفي والاقتصاد ككل. (الامام والشمري , 2011 : 365) ويوضح الجدول (1) بعض التعاريف الخاصة بحوكمة المصارف على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين وكما يأتي :-

جدول (1)

مفهوم حوكمة المصارف على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	التعريف
(Bis , 2006 : p3o)	الطريقة التي تتم فيها دارة اعمال المصرف عن طريق مجلس الادارة والتي تؤثر في قيام المصرف بوضع الاهداف وادارة الاعمال وتحديد المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي , وحماية مصالح المودعين والايفاء بمتطلبات المسائلة امام المساهمين مع الاخذ بعين الاعتبار مصالح الجهات الاخرى ذات العلاقة كالجهات الحكومية الرقابية .
(بلغوز , 2008 : 121)	هي تطوير الهياكل الداخلية للمصارف بما يحقق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الادارة
Carpenter & sanders, 2009 :442	النظام الذي يقوم عن طريقة المالكين بتوجيه وحكم المصارف، فكل مصرف يمتلك شكل معين من الحوكمة، وتهتم الحوكمة بقضايا توزيع الحقوق والمسؤوليات بين أصحاب المصالح المختلفة , ورسم السياسات والإجراءات الخاصة بصنع القرارات المتعلقة بشؤون المصرف ، وهي بذلك توفر للمصرف الإطار الذي عن طريقة يتم وضع الأهداف والتأكد من تحققها ومراقبة الأداء.

الاعرجي , 2014 : 31	الأساليب التي تدار بها المصارف عن طريق مجلس الإدارة والإدارة العليا، التي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين.
(عواد , 2015 : 162)	منظومة الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا ، والتي تحدد أهداف المصرف وكيفية التشغيل وحماية مصالح كافة الاطراف .

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

من الجدول السابق يتبين لنا تنوع مفاهيم حوكمة المصارف من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، ولكن عموماً يكمن وصف مفهوم الحوكمة في المصارف بأنه " إطار عمل يساعد المصرف على التعامل مع المخاطر التي يتعرض لها بسبب طبيعة عمله أو نتيجة الممارسات الإدارية الخاطئة للحصول على السيطرة الكافية على الموارد البشرية والاقتصادية فيه بما يضمن حقوق أصحاب المصالح جميعاً من الأطراف الداخلية والخارجية والذين تربطهم علاقة مباشرة بالمصرف ويتأثرون بقيمته وبما يساعد على جلب رؤوس الأموال الاستثمارية لتوفير التمويل المباشر اللازم للمصرف للقيام بعملياته ضمن المنطقة ذات المنافسة الشديدة وصولاً لحدود منطقة التميز عن طريق الالتزام بمعايير الحوكمة .

ثانياً : أهمية الحوكمة المصرفية

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في المصارف بما يأتي :- (عواد , 2015 : 16)

- خلق وتعزيز الثقة بين المودعين وحملة الاسهم من جهة ، ومجلس ادارة المصرف والادارة التنفيذية من جهة اخرى .
- تعد من الشروط الاساسية لعمليات التقييم والتصنيف المصرفي ، فالمصرف الذي يلتزم بمنظومة المعايير الدولية والادارة الرشيدة يمكن تصنيفه بسهولة وعليه تعزيز ثقة المؤسسات الدولية والمحلية بأدائه .
- تسهيل الدور الرقابي والتفتيش وتوزيع الواجبات والمسؤوليات الادارية ضمن هيكل البنية الادارية .
- جذب الاستثمارات وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية ، وتعظيم قيمة اسهم المصرف ، وتدعيم القوة التنافسية له . (عيارى وخالد , 2012 : 30)

ومن هنا تعد حوكمة المصارف مهمة على اساس ان المصارف أكثر عرضة من غيرها للصدمات المالية بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية ذلك بأن تطبيق المصارف للحوكمة بشكل جيد سوف يحقق ايجابيات متعددة منها :- (دهيرب , 2011 : 155)

- زيادة فرص التمويل لدى المصرف .
- تشجع الحوكمة على استقرار سوق المال .
- العمل على محاربة الفساد بكافة صورة .

وتنقسم العناصر الاساسية لعملية الحوكمة في المصارف على مجموعتين هما :- (عبود , 2014 : 342)

المجموعة الأولى : تتمثل في الفاعلين الداخليين وهم حملة الأسهم ، ومجلس الادارة ، والادارة التنفيذية ، والمراجعين الداخليين .
المجموعة الثانية : تتكون من الفاعلين الخارجيين وهم الاطار القانوني والرقابي ، والمودعين ، وصناديق تأمين الودائع ، وسائل الاعلام، وشركات التقييم الائتماني .

المطلب الثاني : اليات الحوكمة المصرفية

تتألف الحوكمة من : مجموعة القواعد التي تحدد طبيعة (معالم) العلاقة التي يفترض أن تسود بين المساهمين والمديرين والداننين والحكومة وأصحاب المصالح الآخرين (من منظور الحقوق والمسؤوليات) ومجموعة الآليات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم والدقيق لتلك القواعد ، ويتفاوت نطاق تلك القواعد وكفاءة الآليات المستعملة في تطبيقها بدرجة كبيرة من دولة لأخرى تبعاً للعوامل السياسية والاقتصادية، والقانونية، والثقافية، والتاريخية السائدة في تلك الأقطار .

ويضيف آخرون بالقول إن توافر الآليات التي تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للمصارف وتجنبها في الوقت نفسه من الآثار السلبية لسوء الإدارة تشكل واحدة من المتطلبات الأساسية المهمة والحاسمة لضمان جودة حاكمية المصارف. (الربيعي وراضي، 2011: 107).

وتنقسم آليات حوكمة المصارف على آليات داخلية وأخرى خارجية وبما يأتي.

أولاً: الآليات الداخلية :-

تتميز الحوكمة في المصارف وفي الشركات عموماً بالآليات الداخلية التي تهدف الى التأثير في سلوك المنظمة وقيادتها ومن ثم مراقبتها . وتبرز هذه الآليات على وجه الخصوص عن طريق العمل الذي يقوم به مجلس الإدارة وحملة الأسهم، إذ إن لمجلس الإدارة دوراً مهماً في الحوكمة في المصارف ، بل أنه المسؤول عن فعالية آليات الحوكمة ونظم الرقابة الداخلية (Taktak&Triki, 2012: 140).

وستم توضيح الآليات الداخلية بالتفصيل ضمن الاطار العملي للبحث .

ثانياً : الآليات الخارجية :

وتشمل :-

أ. **رقابة السوق:** وهي حل جزئي للمشاكل الموصوفة سابقاً، فإذا أصبحت الإدارة تتصرف بشكل أناني فإنه من المحتمل أن يبيع المالكين حصصهم بدلاً من استعمال فاعلية مجلس الإدارة ومع استمرار ذلك فإن أسهم المصرف تقل قيمتها حتى تصبح أقل من قيمتها الدفترية مما يجعل المضاربون يستولون على المصرف وعملية الاستيلاء هذه تمنع المديرين من التصرف بأنانية .

ب. **المدققون:** بالرغم من توافر متطلبات كشف قوية فإنه لا يوجد ضمان كافٍ بأن المعلومات المعلنة هي معلومات دقيقة لذا فكل الكشف المحاسبية تحتاج للتدقيق ومصادقة من المدققين الخارجيين وهم منظمات مستقلة تتكون من كادر محترف يتحقق من الدفاتر المحاسبية للمصرف، ذلك بأن المديرين قد يعمدون إلى كشف معلومات زائفة أو إخفاء السلبية منها أو استعمال وسائل محاسبية تشوه الحسابات الختامية .

أ- **المؤسسات المالية ومحلولو الأسهم:** فالمؤسسات المالية (المصارف التجارية، والاستثمارية، ومؤسسات الإقراض الخاصة والعامة،... الخ) تراقب أداء المصرف لأنها تفرض الأموال له لذا لابد من التأكد من مالية المصرف المقترض، أما محلولو الأسهم فيقومون بدراسات عميقة للمصارف وذلك لتقديم النصائح لزبائنهم بالشراء أو البيع .

ب- **الكيانات التشريعية:** بسبب الأهمية الكبيرة للمصارف في المجتمع فإنها تخضع لتشريعات أكثر مما عليه في المؤسسات الأخرى، فكل المصارف مطلوب منها الكشف عن المعلومات المالية لهيئة السوق المالية وذلك لتحقيق كفاءة السوق المالية فغياب المعلومات وانحسارها عند كبار المستثمرين يؤدي إلى خروج الكثير من المستثمرين الصغار من السوق مما يؤثر بشكل سلبي على النمو الاقتصادي.

ت- **الأعلام والمجتمع:** في الدول المتقدمة تنشر تقارير يومية عن المنظمات في الصحف الإدارية والمالية وكذلك أجهزة التلفاز كما إن إدراك المجتمع بالتقارير المالية وأداء المصارف أصبح يتأثر بالأعلام .

وبعد التعرف على فقرات الحوكمة المصرفية يرى الباحثان إن الحوكمة المصرفية لا تعني مجرد احترام لمجموعة من المبادئ وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها ، لذا فكلما اتسع نطاق تطبيقها كلما كانت المصلحة أكبر وأعم للمجتمع ، وعلى المصارف أن تواكب التطورات في الأسواق المالية الإقليمية منها والعالمية وأن تضمن مواصلة تبني وتنفيذ أفضل المعايير والمبادئ الدولية الخاصة بالحوكمة المؤسسية وأن ينعكس ذلك إيجاباً في تعزيز ثقافة المصرف التي تُعد مطلباً أساسياً لمواجهة التحديات .

المبحث الثالث : تحليل لاهم آليات الحوكمة المصرفية

وصف المصارف عينة الدراسة

تحدد مجتمع البحث بالمصارف التجارية العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والبالغ عددها (18) مصرفاً، وقد تم الاختيار بأسلوب العينة العنودية لتسعة من المصارف الأهلية بالاعتماد على قانون حجم العينة وكالاتي : (الحمداني : 2014)

$$n = \frac{z^2}{\alpha^2 + \frac{z^2}{N}}$$

إذ أن :

n : حجم العينة

Z : قيمة جدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة 1.96

α : مستوى الخطأ (ويتم تحديده من الباحث) والتي تم تحديدها (0.45).

N: حجم المجتمع (18) مصرف. (مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)

وبعد تطبيق القانون بلغ حجم العينة (9.23) وتم اختيار حجم عينة 9 مصارف .

وقد تم اختيار هذه المصارف دون سواها من مصارف القطاع الخاص لكونها ذات باع طويل في مجال الصناعة المصرفية مقارنة بغيرها من المصارف مجتمع البحث, وفيما يأتي نبذة مختصرة عن المصارف عينة البحث :

جدول (2)

وصف المصارف عينة البحث

مصرف بغداد (BB0B)	
تاريخية المصرف	تأسس المصرف كشركة مساهمة برأس مال قدره 100 مليون دينار عراقي بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش / 4512 بتاريخ 1992/2/18 الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات بموجب القانون النافذ حينذاك المرقم 36 لسنة 1983 المعدل , وهو اول مصرف عراقي سمح بتعديل قانون البنك المركزي العراقي رقم 12 لسنة 1991 وبأشغال أعمال الصيرفة اعتباراً من تاريخ 1992/9/12.
رأس المال المصرح به لسنة 2025	4000 مليار دينار عراقي .
المشاركة الاجنبية	1- بنك الخليج المتحد البحراني ونسبة مشاركة 0,31% . 2- بنك برقان – الكويت ونسبة مشاركة 51,8% .
عدد الفروع	35 فرعاً داخل العراق اضافة إلى فروع اخرى بالخارج .
عدد المصارف المراسلة	38 مصرفاً مراسل أغلبها في الاردن والبحرين والكويت ولبنان وامريكا والمانيا .
عدد الموظفين	1153 موظف في الفرع الرئيسي والفروع الاخرى .
الخدمات التي يقدمها المصرف	يقدم أعمال المصرف التقليدية اضافة إلى توسع مصرف بغداد في التكنولوجيا الحديثة والربط بين الفروع وتقديم الخدمة للزبائن عن طريق اعتماد INTERBANCH , واعتماد خدمة الصراف الآلي , واصدار بطاقة فيزا كارد, وتوفير خدمة انترنت بنك , وخدمة الموبايل بنك , وخدمة البطاقة الذكية كي كارد , وخدمات الحوالات الخارجية لأكثر من 150 دولة في العالم , والعمل بالمقاصة الالكترونية, وخدمة ويسترن يونين تحويل الاموال (صادر, وارد).

المصرف التجاري العراقي (BCOI)	
تاريخية المصرف	اسس كشركة مساهمة خاصة في 11/2/1992 كمصرف تجاري من مصارف القطاع الخاص ويعد من اوائل المصارف الاهلية التي تم الترخيص لها في العراق بموجب اجازة التسجيل المرقمة م ش 4524/ والمؤرخة في 11/2/1992 الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات برأس المال قدره 150 مليون دينار , وحصل المصرف بموجب كتاب البنك المركزي العراقي / المديرية العامة لمراقبة الصيرفة والائتمان المرقم 9 /14314 والمؤرخ في 11/7/1992 على اجازة ممارسة مهنة الصيرفة.
رأس المال المصرح به لسنة 2025	292 مليار دينار عراقي .
المشاركة الاجنبية	1- بنك الاهلي المتحد البحريني وبنسبة مشاركة 54,7% . 2- مؤسسة التمويل الدولية وبنسبة مشاركة 9,9% .
عدد الفروع	يبلغ عدد الفروع 10 فروع جميعها داخل العراق
عدد الموظفين	202 موظف .
الخدمات التي يقدمها المصرف	القيام بالأعمال المصرفية التقليدية من قبول الودائع ومنح الائتمان واصدار الحوالات وتحويل الاموال واستعمال نظام سويفت والقيام بالأعمال الالكترونية واصدار البطاقات .
مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار (BIME)	
تاريخية المصرف	اسس كشركة مساهمة خاصة استناداً لقانون الشركات رقم 36 لسنة 1983 الملغي حينذاك , بموجب شهادة التأسيس الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات المرقمة م ش 5211\ والمؤرخة بتاريخ 7\7\1993 برأسمال قدره 400 مليون دينار عراقي , وبعد ان حصل المصرف على اجازة الصيرفة من البنك المركزي العراقي بكتابه المرقم ص أ د 491\4\ والمؤرخ في 28\9\1993 على وفق احكام قانون البنك المركزي العراقي النافذ حينذاك المرقم 64 لسنة 1976.
رأس المال المصرح به لسنة 2024	250 مليار دينار .
عدد الفروع	12 فرعاً يعمل (5) منها داخل بغداد و (7) فرعاً خارجها .
عدد المصارف المراسلة	25 مصرفاً أغلبها في الاردن ولبنان والامارات وتركيا والمانيا وبلجيكا .
عدد الموظفين	771 موظف
الخدمات التي يقدمها المصرف	القيام بقبول الودائع وفتح الحسابات الجارية وتقديم القروض واصدار البطاقات وغيرها من الخدمات المصرفية العادية.
مصرف الاستثمار العراقي (BIBI)	
تاريخية المصرف	احد اهم المصارف التجارية الرائدة في العراق تأسس 1993 برأس مال اسمي قدره 100 مليون دينار يمتلك قاعدة واسعة من الزبائن ويتميز بالرؤية الحكيمة والمستوى العالي من الالتزام والاهتمام الكبير بالزبائن. وتم ادراجها في سوق العراق للأوراق المالية في 15\6\2004 .
رأس المال المصرح به لسنة 2025	300 مليار دينار عراقي .

عدد الفروع	18 فرعاً يتوفر (11) منها في بغداد والباقي منتشرة في المحافظات .
عدد المصارف المراسلة	12 مصرفاً تتوفر أغلبها في الاردن ولبنان والامارات وغيرها, ويمتلك 24 مصرف مراسل من خلال علاقات سويفت.
عدد الموظفين	180 موظف
الخدمات التي يقدمها المصرف	قبول الودائع ومنح الائتمان , وتوفير خدمات القروض المصرفية, وتوفير الحسابات المصرفية , وتمويل التجارة , وتوفير الحوالات المصرفية , واستعمال الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان, واستعمال نظام سويفت لتحويل الاموال.
مصرف الاهلي العراقي (BNOI)	
تاريخية المصرف	اسس المصرف الاهلي بموجب اجازة التأسيس المرقمة م ش /5802 والمؤرخة في 1995/1/2 برأسمال قدره 400 مليون دينار وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي بتاريخ 1995/3/28 على ممارسته الصيرفة كمصرف استثماري بأسم (المصرف الاهلي للاستثمار والتمويل الزراعي) .
رأس المال المصرح به لسنة 2025	520 مليار دينار عراقي .
المشاركة الاجنبية	كابيتال بنك الاردن وبنسبة مشاركة 78% وتمت عملية المشاركة في 2005 .
عدد الفروع	16 فرعاً منتشرة أغلبها في بغداد بالإضافة إلى فرعين في البصرة وفرع في كل من النجف وكربلاء والموصل واربيل والسليمانية.
عدد الموظفين	311 موظف
الخدمات التي يقدمها المصرف	يوفر حسابات العملاء بكافة انواعها (جاري , وتوفير , وودائع ثابتة)بأي عملة رئيسية , ويقدم خدمات تحويل الرواتب وخدمات الوساطة المالية والخدمات المتخصصة للشركات الكبرى والمتوسطة والصغيرة .
مصرف الخليج التجاري (BGUC)	
تاريخية المصرف	اسس كشركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش \7002 المؤرخة في 1999/10/20 الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل برأسمال قدره 600 مليون دينار , وياشر المصرف اعماله عن طريق الفرع الرئيسي بتاريخ 2000/4/1.
رأس المال المصرح به لسنة 2025	300 مليار دينار عراقي .
عدد الفروع	24 فرعاً عاملة داخل البلاد (9) منها منتشرة في مناطق محافظة بغداد و (15) منتشرة بالمحافظات الاخرى.
عدد البنوك المراسلة	12 بنك موزعة أغلبها في لبنان والاردن وتركيا والبحرين والامارات.
عدد الموظفين	607 موظفين .

الخدمات التي يقدمها المصرف	يقدم مصرف الخليج التجاري بالإضافة إلى الخدمات التقليدية للمصارف المتمثلة بمنح القروض وقبول الودائع وفتح الحسابات الجارية ومنح الاعتمادات وكشف خطابات الضمان وغيرها , يقدم أيضا خدمة الصراف الآلي , وخدمة بطاقة فيزا كارد , وبطاقة ماستر كارد.
مصرف سومر التجاري (BSUC)	
تاريخية المصرف	اسس المصرف بموجب احكام قانون البنك المركزي العراقي رقم 64 لسنة 1969 المعدل واحكام قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش / 6913 في 1999/5/26 برأسمال قدره 400 مليون دينار . وباشر المصرف مزاولة نشاطه في 2000/1/3 . وتم ادراجه في سوق العراق للأوراق المالية في 2004\4\9 .
رأس المال المصرح به لسنة 2025	250مليار دينار عراقي .
عدد الفروع	10 فروع يتوفر 7 منها في بغداد وفرع في البصرة وفرع في النجف وآخر في اربيل .
عدد المصارف المراسلة	9 مصارف .
عدد الموظفين	283 موظفاً .
الخدمات التي يقدمها المصرف	القيام بالأعمال التقليدية للمصارف من قبول الودائع ومنح القروض وبيع وشراء العملات الاجنبية والعمل بالكفالات المصرفية وتوفير الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان.
مصرف بابل (BBAY)	
تاريخية المصرف	اسس كشركة مساهمة برأسمال قدره 500 مليون دينار بموجب شهادة التأسيس رقم 6769 في 1999/4/6 وحصل على اجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي برقم ص أ / 11/461/3/9 في 1999/6/8 وباشر المصرف اعماله في 1999/8/1.
رأس المال المصرح به لسنة 2025	250مليار دينار عراقي .
عدد الفروع	31 فرع يتوفر فرع في كل من بغداد وفرع في الموصل وفرع في كل من كربلاء وبابل والعمارة وفرعين في النجف.
عدد المصارف المراسلة	7مصارف اغلبيها في لبنان والبحرين والامارات .
عدد الموظفين	141 موظفاً .
الخدمات التي يقدمها المصرف	قبول الودائع ومنح الائتمان , وتقديم خدمات الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان وتوفير وسائل الكترونية للتعامل مع الافراد.
مصرف المنصور للاستثمار (BMNS)	
تاريخية المصرف	اسس كشركة مساهمة خاصة برأسمال مدفوع بالكامل قدره 55مليار دينار عراقي بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش / 27520 في 2005/9/13 والصادرة عن وزارة التجارة – دائرة تسجيل الشركات بموجب قانون الشركات المرقم 21 لسنة 1997 المعدل تحت اسم شركة مصرف المنصور , وتم ادراجه في سوق العراق للأوراق المالية في 2008\7\1 .
رأس المال المصرح به لسنة 2025	585 مليار دينار عراقي .

المشاركة الاجنبية	بنك قطر الوطني وبنسبة مشاركة 50,7% .
عدد الفروع	9 فروع تتوفر 3 فروع في بغداد , وفرع في كل من السليمانية, واربيل, وكربلاء, والنجف, والحلة .
عدد المصارف المراسلة	35 مصرفاً مراسل أغلبها في الاردن وفرنسا والامارات وغيرها.
عدد الموظفين	250 موظفاً .
الخدمات التي يقدمها المصرف	ممارسة مختلف الأنشطة الاستثمارية في الداخل والخارج فضلاً عن فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع ومنح القروض والسلف وخصم الكمبيالات واستقطاب الودائع من داخل وخارج البلد لتوظيفها في مجالات الاستثمار , توفير عمليات التحويل الخارجي اضافة إلى اصدار خطابات الضمان .

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث

الآليات الداخلية :-

تتميز الحوكمة في المصارف وفي الشركات عموماً بالآليات الداخلية التي تهدف الى التأثير في سلوك المنظمة وقيادتها ومن ثم مراقبتها . وتبرز هذه الآليات على وجه الخصوص عن طريق العمل الذي يقوم به مجلس الإدارة وحملة الأسهم، إذ إن لمجلس الإدارة دوراً مهماً في الحوكمة في المصارف ، بل أنه المسؤول عن فعالية آليات الحوكمة ونظم الرقابة الداخلية (Taktak&Triki,2012:140) .

وتتمثل الآليات الداخلية للحوكمة في الجهاز المصرفي بالآتي:

1- مجلس الإدارة

يتمثل مجلس الإدارة بمجموعة من الأفراد المنتخبين الذين يتحملون المسؤولية الرئيسة للعمل من اجل مصالح المالكين عن طريق المتابعة والمراقبة الرسمية للمديرين التنفيذيين للمؤسسة ، وتمتلك مجالس الإدارة القدرة على توجيه شؤون المصرف ومعاينة المديرين ومكافأتهم وحماية حقوق المساهمين

ومصالحهم ، وهكذا يسهم مجلس الإدارة وبشكل فعال بحمايتهم من الإدارة الانتهازية . (Hitt et al,2007:313) . وفي اطار هذا التوجه حاولت المادة 17 من قانون المصارف العراقية رقم 94 لسنة 2004 أن تؤسس لقياس فاعلية آلية مجلس الادارة في ضمان التطبيق السليم والكفوء لمبادئ حاكمية المصارف وذلك عن طريق المؤشرات الآتية :-

- عدد اعضاء مجلس الادارة : اشارت المادة 17 من قانون المصارف العراقي رقم 94 لسنة 2004 إلى شرط (أن لا يقل عدد اعضاء مجلس ادارة المصرف المحلي عن (5 اعضاء) وهي بهذا تسابير المادة (140) من قانون الشركات(رقم 21 لسنة 1997) المعدل ولكنها لم تنطرق إلى الحد الاعلى لأعضاء مجلس الادارة , ونلاحظ من الجدول (5) أن اغلب المصارف عينة الدراسة مستقرة في عدد اعضاء مجلس الإدارة في المدة (2010 - 2025) , اما مصرف دار السلام فقد كان عدد اعضاء مجلس ادارته (9) اعضاء في العام 2010 , 2011 ثم انخفض إلى (8) اعضاء في العام 2012 , و (7) اعضاء في المدة (2013 - 2015) . اما مصرف الخليج التجاري فقد كان عدد اعضاء مجلس ادارته (9) اعضاء في المدة (2010 - 2025) اما العام 2015 فقد انخفض عدد الاعضاء الى (5) اعضاء وذلك بسبب انتخاب مجلس ادره جديد . اما مصرف المنصور فقد كان عدد اعضاء مجلس ادارته (9) اعضاء في الفترة (2010 - 2025) اما العام (2015) فقد تم تقليص عدد الاعضاء الى (7) وذلك بقرار من قبل الهيئة العامة للمصرف . ويوضح الجدول (2) عدد اعضاء مجلس الادارة للمصارف عينة الدراسة .

جدول (2)

عدد اعضاء مجلس الادارة للمصارف عينة الدراسة للمدة (2010 - 2025)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
مصرف بغداد	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9
المصرف التجاري العراقي	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9	9
مصرف الشرق الاوسط	9	9	9	9	9	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
مصرف الاستثمار	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
المصرف الاهلي	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
مصرف الخليج	9	9	9	9	9	5	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9
مصرف سومر	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
مصرف بابل	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
مصرف المنصور	9	9	9	9	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة وللمدة (2010 – 2025)

- استقلالية مجلس الادارة : تلتزم مصارف القطاع الخاص في العراق بالتوجهات المصرفية الدولية السائدة بصدد تعزيز استقلالية مجلس الادارة وذلك عن طريق تغليب نسبة تمثيل اعضاء مجلس الادارة الخارجيين على اعضاء مجلس الادارة الداخليين في تشكيلة مجلس ادارتها , فباستثناء المدير المفوض الذي يعينه مجلس ادارة المصرف من بين اعضاءه , ويكون مسؤولاً عن تنفيذ قرارات مجلس الادارة وعن ادارة عمليات المصرف اليومية عملاً بأحكام المادة 18 من قانون المصارف (رقم 94 لسنة 2004) فإن بقية اعضاء مجلس الادارة تكون مسؤوليتهم غير تنفيذية ومن ثم اتاحة الفرصة امامهم في مراقبة الادارة التنفيذية (المدير المفوض , العاملين في المصرف) ومسائلتهم واقالتهم عملاً بأحكام المادة 20 من قانون المصارف العراقي .

- **تعويضات المدير المفوض :** ولغرض احتواء التضارب بين مصالح المساهمين والإدارة التنفيذية برزت الحاجة لإيجاد آلية تحقق التوافق بين مصالح هذه الأطراف ، فيحسب بعض الآراء أنَّ آلية تعويض المديرين التنفيذيين التي تُعد إحدى الآليات الداخلية للحكومة تسعى لتحقيق التوافق بين مصالح المديرين التنفيذيين والمساهمين عن طريق تعويضات الرواتب والمكافآت والحوافز طويلة الأجل على شكل ملكية الأسهم وخيارات الأسهم التي تستعمل كآلية لربط أداء المديرين بأداء أسهم المصارف.(Hitt et al,2007:317).

ث- معيار كفاية رأس المال

يقوم معيار كفاية رأس المال (أو ما يعرف بالحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) بوصفه أحد آليات حاكمية المصارف الداخلية الهادفة إلى تقليل المخاطر في المصارف ، بتأكيد ما ينبغي على المصارف من أنَّ ضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية ولاسيما محفظة القروض وعلى وفق نظام الأوزان المرتبطة بدرجة التصنيف الائتماني العالمي ، وبحسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل. وهذا يعني إلزام المصارف بتكوين رأس مال يتناسب مقداره طردياً مع حجم المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية ونوعها ، أي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة . أما في العراق فقد اشارت المادة 19 من قانون المصارف إلى احتفاظ المصارف في العراق وبجميع الأوقات برأس مال لا تقل قيمته عما يعادل 12% من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة ، هذا من جانب ومن جانب آخر فد حددت اللوائح التنظيمية للبنك المركزي العراقي نسبة كفاية رأس المال ب 15 % من اجمالي الموجودات المصرفية المرجحة بالمخاطر ، ويوضح جدول (3) كفاية راس المال للمصارف عينة الدراسة .

جدول (3) كفاية راس المال للمصارف عينة الدراسة

السنوات المصارف	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
مصرف بغداد	30	38	55	63	65	58	86	90	127	64	28.58	33.75	51.82	67.57	44	37.64
المصرف التجاري العراقي	507	566	414	503	760	536	728	594	657	529	73.7	98.9	100.8	139	179	155
مصرف الشرق الاوسط	33	49	63	74	111	104		133	110	100	106.2	127	101	109	80	-
مصرف الاستثمار	49	63	63	63	121	152	130	139	122	102	105	102.5	94	85	64	-
المصرف الاھلي	124	196	133	104	98	116	103.22	107	83	59	31	26	21	21.16	25	24
مصرف الخليج	49	61	39	78	78	74	82.24	125	131	148	15	33	34	18	18	15
مصرف سومر	150	142	207	247	204	217	240	263	309	331	171	179	189	206	135	-
مصرف بابل	116	110	117	100	78	115	120	107	91	61	47	43	-	-	-	-
مصرف المنصور	104	102	243	211	208	190	226	206	204	210	111	95	95.9	83.4	54.9	66

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة وللمدة (2010 – 2025)

ونلاحظ من الجدول (3) ارتفاع كفاية رأس المال للمصارف عينة الدراسة اضعاف النسبة المحددة من قبل البنك المركزي العراقي وسبب هذا الارتفاع يعود الى تدهور الاوضاع الاقتصادية وعدم الاستقرار والتدهور الامني وتخوف المصارف من السحب المفاجئ للودائع من قبل الجمهور

ج- تركيز الملكية

في البداية لا بد من الإشارة إلى أنَّ هناك نوعين من هياكل الملكية هما الهيكل المركز والهيكل المشتت ، إذ تتركز الإدارة والملكية في الهيكل المركز بأيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، يطلق عليهم (الداخليون) الذين يؤثرون بشدة في طريقة تشغيل الشركة وعملها ولديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة فضلاً عن أنَّهم يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل.

ويُطلق الهيكل المشتت على (الخارجيين) ، وفي ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك) يمتلك كل منهم عدداً صغيراً من أسهم الشركة ، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يشجعهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب ، وهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات والسياسات الإدارية . (الشمري، 2010: 43). ويتحدد مفهوم تركيز الملكية في المصارف بعنصرين رئيسيين هما : عدد المساهمين كبار الحجم ، والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم . وعادة ما يصنف المساهمون في المصارف على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون نسبة 5% أو أكثر من مجموع أسهم المصرف . يمثل حضور المساهمين الكبار في الجمعية العمومية الذين يستأثرون بنسبة كبيرة من رأسمال المصرف أحد آليات الحاكمية الداخلية الهادفة إلى التخفيف من اثر مشكلة الوكالة (فصل الملكية عن الإدارة) ، ومنع المديرين من الابتعاد كثيراً عن تحقيق مصالح المالكين ، فضلاً عن السيطرة على قيمة المنشأة . (الربيعي وراضي، 2011: 122). ومع وجود فرض فشل الآليات الرقابية الداخلية للحكومة إي أن مجلس الإدارة غير فعال في الإشراف على المديرين مما يجعل المديرين ينتهزون هذه الظروف لمصلحتهم (ويتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال منها : التهرب من المسؤولية، أو قد يبالغون في استغلال المناصب سواء في عضوية النوادي أو تضيقه الوقت في المكتب دون عمل وهذا يمثل استهلاك من قبل المدير من غير زيادة في قيمة المالكين، أو قد ينهمك المدير في تنويع المبالغ فيه للمنتج في السوق والذي قد يقلل من مخاطر التوظيف للمديرين ولكنه لا يقلل من المخاطر المالية للمالكين) ويصبح من الضروري توافر الآليات خارجية للتعامل مع هذه السلوكيات .

سبل تعزيز الحوكمة المصرفية في العراق:

تعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها أي نظام إداري ومالي يسعى إلى تحقيق الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد العامة، وفي ظل التحديات الهيكلية والتشريعية والمؤسسية التي تواجه العراق، تبرز الحاجة الماسة إلى تطوير سبل وآليات فعالة لتعزيز الحوكمة المالية وضمان تطبيقها على نحو منهجي ومستدام.

وهناك فجوات واضحة في الإطار التشريعي والتنفيذي للحوكمة ، الأمر الذي يستدعي اعتماد مجموعة من الإجراءات الإصلاحية، سواء على مستوى بناء القدرات المؤسسية أو تحديث القوانين أو تطوير أدوات الرقابة والمساءلة

ويمكن إستعراض أبرز المقترحات العملية والنظرية الكفيلة بتعزيز الحوكمة المصرفية في العراق، من خلال التركيز على الجوانب التشريعية، والإدارية، والتكنولوجية، والاجتماعية، بما يساهم في ترسيخ مبادئ النزاهة، والشفافية، والكفاءة ، وتحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي على المدى البعيد . (جلاب . 31 . 2026)

1- إصلاح الإطار التشريعي للحوكمة المالية : يمثل الإطار القانوني حجر الأساس في بناء نظام حوكمة مالية متكامل، وعلى الرغم من وجود تشريعات مهمة مثل قانون الإدارة المالية الاتحادي رقم (6) لسنة 2019 وقانون ديوان الرقابة المالية رقم (31) لسنة 2011، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنسيق والتحديث، لذلك يمكن القيام بخطوات يمكن من خلالها تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية، والتي تتمثل بالآتي:

صياغة قانون موحد للحوكمة المالية يتضمن المبادئ والمعايير الرقابية وآليات الإفصاح والمساءلة.

تعديل المواد القانونية في القوانين الحالية بما يتوافق مع المعايير الدولية للحوكمة (مثل معايير INTOSAI و OECD) ، اعتماد لغة قانونية واضحة تلزم الجهات العامة بممارسات الحوكمة، وليس فقط توصيات إرشادية.

2- تطوير البنية المؤسسية والرقابية: إن غياب التنسيق بين الهيئات الرقابية المالية (مثل ديوان الرقابة المالية، وهيئة النزاهة، والبنك المركزي) يؤدي إلى ضعف المتابعة والتقييم، لذلك يجب على الحكومة العراقية القيام

بتعزيز استقلالية المؤسسات الرقابية ومنع التدخلات السياسية في عملها ، وإنشاء هيئة وطنية للحوكمة المالية تُنسق بين المؤسسات وتراقب الالتزام بمعايير الحوكمة،

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

الاستنتاجات في ضوء التحليل النظري والعملية توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية

- 1- التزام شكلي لا جوهري: تلتزم المصارف العراقية عينة الدراسة بالحد الأدنى من متطلبات الحوكمة الشكلية كعدد أعضاء مجلس الإدارة بما لا يقل عن 5 أعضاء، وغلبة الأعضاء غير التنفيذيين، إلا أن فاعلية هذه المجالس في الرقابة واتخاذ القرار الاستراتيجي لا تزال محدودة.
- 2- ارتفاع مفرط في كفاية رأس المال: سجلت المصارف نسب كفاية رأس مال تفوق 15% المحددة من البنك المركزي بأضعاف، حيث وصلت إلى 179% في المصرف التجاري العراقي سنة 2024. ويعكس ذلك سياسة متحفظة جداً ناتجة عن التخوف من السحب المفاجئ للودائع، لكنها تقلل من كفاءة توظيف الموجودات وتضعف الربحية.
- 3- دور إيجابي للمشاركة الأجنبية: المصارف التي تمتلك مساهمة أجنبية استراتيجية تتجاوز 50% كـ "بغداد" و "الأهلي" و "المنصور" أظهرت التزاماً أكبر بمعايير الإفصاح والخدمات الإلكترونية، مما يؤكد أهمية الشريك الاستراتيجي في نقل ثقافة الحوكمة.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بالآتي :

- 1- توصيات للمصارف العراقية تفعيل اللجان المتخصصة: ضرورة تشكيل لجان منبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المخاطر، ولجنة الحوكمة ، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ومنحها الصلاحيات والاستقلالية الكافية. الموازنة في كفاية رأس المال
- 2- إعادة النظر في السياسة المتحفظة المفرطة لرأس المال، وتوجيه الفائض نحو التمويل والاستثمار المدروس لرفع كفاءة توظيف الموجودات مع الحفاظ على نسب أمانة.
- 3- تعزيز الإفصاح الرقمي: الانتقال من الإفصاح التقليدي إلى الإفصاح الإلكتروني الفوري عبر المواقع الرسمية، ونشر تقارير حوكمة سنوية مستقلة تتضمن هيكل الملكية ومكافآت الإدارة.
- 4- الاستثمار في رأس المال البشري: تكثيف الدورات التدريبية لأعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية حول معايير بازل III والحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر..
- 5- على البنك المركزي العراقي والجهات الرقابية تطوير آليات الرقابة والانتقال من الرقابة الامتثالية إلى الرقابة المبنية على المخاطر، مع إجراء تقييم دوري لمدى فاعلية مجالس الإدارة، وإصدار دليل استرشادي ملزم يتضمن مؤشرات قياس كمية ونوعية لتقييم جودة الحوكمة في المصارف، ونشر نتائج التقييم لخلق منافسة إيجابية.

لمصادر

أولاً: الوثائق الرسمية

- 1- التقارير المالية لمصرف بغداد الاهلي للسنوات من (2010 – 2025) .
- 2- التقارير المالية لمصرف المنصور الاهلي للسنوات من (2010 – 2025)
- 3- التقارير المالية لمصرف الخليج الاهلي للسنوات من (2010 – 2025)
- 4- التقارير المالية الشرق الاوسط الاهلي للسنوات من (2010 – 2025)
- 5- التقارير المالية بابل الاهلي للسنوات من (2010 – 2025)
- 6- التقارير المالية لمصرف سومر الاهلي للسنوات من (2010 – 2025)
- 7- التقارير المالية للمصرف التجاري العراقي الاهلي للسنوات من (2010 – 2024)

8- التقارير المالية لمصرف الاستثمار العراقي الاهلي للسنوات من (2010 – 2025)

ثانيا المصادر العربية

الأعرجي، حيدر حميد جواد. (2014). دور الأبعاد المحاسبية لحوكمة المصارف في تحقيق جودة الأرباح بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

جلاب، موفق. (2026). الحوكمة المالية (الإطار التشريعي والتحديات): دراسة في ضوء التشريعات العراقية. مجلة كلية القانون والعلوم السياسية، (31).

الجمال، جيهان عبد العزيز. (2014). المراجعة وحوكمة الشركات (ط. 1). دار الكتاب الجامعي.

الحمداني، هناء نصر الله خميس. (2014). أنماط هيكل الائتمان وانعكاساتها على قيمة عدد من المصارف العراقية [رسالة ماجستير]. جامعة بغداد.

دهيرب، محمد سمير. (2012). تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO) اعتماد أنموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (6).

الرفاعي، فادي محمد. (2004). المصارف الإسلامية (ط. 1). منشورات الحلبي الحقوقية.

عواد، عضيد شياح. (2015). دليل إدارة المخاطر المصرفية: رؤية شاملة مع تصميم نماذج تطبيقية لآليات إدارة المخاطر في المصارف (ط. 1). مطبعة الكتاب.

عياري، أمال، خالد، & أبو بكر. (2012). تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة الجزائر. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الربيعي، حاكم محسن، & راضي، حمد عبد الحسن. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *Enhancing corporate governance for banking organisations*. Bank for International Settlements.

Taktak, S., & Triki, M. (2012). The effect of board and ownership structure on the efficiency of banks in Tunisia: The stochastic frontier approach. *International Journal of Business and Management*, 7(16).