

الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المالية والمصرفية

"مدخل لتقييم المتطلبات الفعالة لبناء حوكمة رشيدة للمصارف الأهلية العراقية باستخدام أسلوب المنطق المصنوب"

ليث خليل إبراهيم
مدرس مساعد

ثابت حسان ثابت
مدرس مساعد

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

كورتى

دستته لاتگه ریا هوشمه ندانانہ ژ گرنگترین ستوینین کوالیتی یا نهجامدانا کارى وتمکس کرن ل سهر وئ چهندئ کو دامه زراوهیان سازى دکه فیته لژیر یاسا ونه ریتان، وهه لسه نگانندا میکانیزمین سیستمه ما دستته لاتگه ریا هوشمه ندانانہ ژ بنه مایین سهر دکی یه بو سهر که هتتا وئ. ئەف فیه کولینه نموونه یه کا شاش یا فره پتفه ر پش کیش دکته بو هه لسه نگانندا پیدفین ئەکتیفیانه بو نافاکرنا دستته لاتگه ریا هوشمه ندانانہ، چونکه پیدفین ئەکتیفیانه دکه فته لژیر پرۆسه یا ژیکفارتنا ماتماتکی یا هه فسه نگ وئ لایهن کو دکارین سهنگ وکاریه ریا یا وئ بیهین ل سهر سیستمه ما دستته لاتگه ریا هه مین. ئەف پیدفیانه برتینه ژ رهگه زین نه دیار ونه هوبر بتایه ته ژ لاین ناماده کرن یان نیشاندانئ ژ نهگه رئا نه باوه ریا ودلینابوونئ وکیم بوونا پیزانین پیدفئ یان نه بئ لایه نیبوون هنده ک جاران. له ورا یا پیدفئ یه بگه ه ب شیزه کی بو هه لسه نگانندی پشت بهستن هه بیت ل سهر هوبری ووردبوونا داتایین به رده ست. شیواژئ هه لسه نگانندی دفی فیه کولینئ دا پشت به ستئ دکته ل سهر لوژیکه کا مزاولی (نه دیار) ب بکارئینانا (متوسگ مرجح) بو فئ مزاولی یا داتایین کوم فیه کرئ ژ داتایین بانکین دارایی وراپورتین سالانه، نه وژی بو زانینا به این کارتیکرنا ههر پیدفیه کی ژ پیدفین ئەکتیفیانه. پیدفین فی شیواژ هاتینه جئیه جیکر ب ریا یا نموونه یه کا پراکتیکی بو هه لسه نگانندا پیدفین ئەکتیفیانه بو نافاکرنا دستته لاتگه ریه کا هوشمه ندانانہ دبانکین تایه ته یین عراقی ب پشت بهستن ب داتایین دارایی وزمانی کو بده ستفه هاتینه ژ راپورتین سالانه وداتایین دارایی. ب شیوه یه کی گشتی ئەف شیوازه هه لسه نگانندنه کا هوبر پشکیش کری یه بو پلا کارتیکرنا ههر پیدفیه کا ئەکتیفیانه ج دزینگه هه کا خوجه یان زینگه هه کا بگور دا، هه روسا شیوازه کی ب ساناه یه بو جئیه جیکرئ دسازى دامه زراوه یین دارایی وبانکی دا، ووتنه کی روتنر دده ته جیکه رین بریارئ ب ریا یا رامالینا وئ شاشی سهاره ت پیزانین پیدفئ.

المستخلص

تعد الحوكمة الرشيدة من أهم أعمدة تحقيق جودة الأداء و التأكد من أن المؤسسة تخضع للقوانين والأعراف ، وأن تقييم أدوات نظام الحوكمة الرشيدة يعتبر من الأسس الرئيسية في نجاحها. هذا البحث يقدم نموذجاً مضطرباً متعدد المعايير لتقييم المتطلبات الفعالة لبناء الحوكمة الرشيدة ، حيث أن المتطلبات الفعالة ستخضع لعملية فرز رياضية بطريقة متوازنة و محايدة وبذلك يمكن قياس وزنها و تأثيرها على نظام الحوكمة ككل ، إن هذه المتطلبات تحتوي على عناصر غامضة و غير دقيقة و خاصة من ناحية الإعداد أو العرض بسبب عدم التيقن والنقص في المعلومات المطلوبة أو التحيز في بعض الأحيان ، ولذلك لا بد من الوصول إلى أسلوب للتقييم يعتمد على دقة البيانات المتاحة. يعتمد أسلوب التقييم في هذا البحث على المنطق المصنوب باستخدام المتوسط المرجح المصنوب للبيانات المجمعة من بيانات المصارف المالية و تقاريرها السنوية ، وذلك لمعرفة قيمة تأثير كل متطلب من المتطلبات الفعالة. تم تطبيق خطوات هذا الأسلوب من خلال مثال عملي لتقييم المتطلبات الفعالة لبناء الحوكمة الرشيدة في المصارف العراقية الأهلية بالإعتماد على بيانات مالية و لغوية تم الحصول عليها من التقارير السنوية والبيانات المالية. بشكل عام فإن هذا الأسلوب قدم تقييماً دقيقاً لدرجة تأثير كل متطلب فعال سواء في البيئة المستقرة أو البيئة المتغيرة ، كما إنه أسلوب سهل التطبيق في المؤسسات المالية و المصرفية ، و يقدم صورة أوضح لتخذ القرار من خلال إزالة الغموض عن المعلومات المطلوبة .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، المتطلبات الفعالة ، المنطق المصنوب ، المؤسسات المالية و المصرفية

Abstract

The good governance is one of the most important poles to achieve quality performance and to make sure that the institution is subjected to the laws and customs, and the evaluation of the good governance system tools is one of the main foundations of success. This research provides a Fuzzy Logic model of multi-criteria to assess the effective arrangements to build good governance, where the effective arrangements will be subjected to a mathematical sorting process in a balanced and neutral style, and thus can be measured and weighed, these arrangements contain many elements of vague and imprecise, especially in terms of setup or display because of the uncertainty and the lack of the required information or bias in some cases, for that it has to be access to the method of evaluation depends on the accuracy of the available data. The method of evaluation in this research depends on Fuzzy Logic by using the weighted average of the collected data from banks, financial statements and annual

reports, so as to know the value of the effect of each element of effective arrangements .This method had been applied through a practical example to assess the requirements for building effective good governance in Iraqi Private Banks depending on financial statements and linguistic data obtained from the annual reports and financial statements.In general, this method provided an accurate assessment of the degree of influence for each arrangement effectively, whether in a stable environment or changing environment, as it is an easy technique applicated in financial institutions and banks , and provided a clearer picture for the decision-maker through demystify of the required information .

Key Words: Good Governance , Fuzzy Logic , Governance Arrangements , Financial Institutions and Banks .

المقدمة

يجب على نظام الحوكمة في المؤسسة المالية أن يكون مسيطرا على أداء المؤسسة و توافقها مع القوانين و الأنظمة والأعراف ضمن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والتي سوف تقود المؤسسة الى تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ، فهذا له تأثير كبير في زيادة مستوى الثقة في المؤسسة وبالتالي جذب المستثمرين و العملاء ، مما يؤدي الى طول عمر المؤسسة وتحسين أهدافها وخصوصا في ظل البيئة غير المستقرة.

مشكلة البحث

إن عملية تقييم أدوات و آليات الحوكمة في المؤسسة تعتمد على معايير متعددة ولذلك من الصعب أن تجري بحيادية , وتصبح العملية أكثر صعوبة عندما تكون المؤسسة في بيئة غير مستقرة سياسيا أو إقتصاديا ، كما أنه من الصعب صيانة نظام الحوكمة في المؤسسة عندما لا يمكن تحديد موقع الخلل في هذا النظام ، بالإضافة الى أن معظم البيانات التي تشير الى مدى كفاءة و فاعلية الحوكمة هي بيانات لغوية طبقا للمعرفة المهنية المتراكمة لدى مقيييم النظام والتي لا يمكن تمثيلها بأي من أشكال الرموز العددية التقليدية.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه يحاول تطبيق المنهج المضرب لتقييم المتطلبات الفعالة في بناء نظام حوكمة رشيدة في المؤسسات المالية والمصرفية من خلال إزالة الغموض عن المعلومات المطلوبة لتقييم نظام الحوكمة ، و ذلك لغرض تحديد أين تكمن نقاط القوة والضعف لنظام الحوكمة في المؤسسة.

هدف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

1. تسليط الضوء على الحوكمة وأهميتها بالنسبة للمؤسسات المالية والمصرفية ، مع عرض لأهم المبادرات الدولية في تعزيز الحوكمة .
2. توضيح ماهية المتطلبات الفعالة في بناء حوكمة رشيدة في المؤسسات المالية والمصرفية مما يساعد على خلق بيئة استثمارية جاذبة.
3. تقديم مثال عملي لتقييم المتطلبات الفعالة مما يساهم في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المالية والمصرفية و بالتالي القدرة على صيانة نظام الحوكمة .

فرضية البحث

يبني البحث على فرضية مفادها "إن استخدام المنطق المضرب يساعد على إكتشاف مدى تأثير كل عنصر من عناصر المتطلبات الفعالة لبناء حوكمة رشيدة ، و يقدم قراراً ذا نزاهة شبه مطلقة وبعيدة عن التحيز و الإجتهاد الشخصي".

منهج البحث

إعتمد الباحثان في صياغة البحث على المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المصادر ذات العلاقة، فضلا عن استخدام البيانات المالية و التقارير السنوية لجموعة من المصارف فيما يخص المثال العملي المقدم ضمن البحث.

خطة البحث

لتغطية البحث بإسلوب علمي متناسق تم تقسيمه على وفق المباحث الآتية:

المحور الأول : الدراسات السابقة

المحور الثاني: مفهوم الحوكمة و أهميتها في المؤسسات المالية والمصرفية

المحور الثالث: المتطلبات الفعالة لبناء حوكمة رشيدة في المؤسسات المالية والمصرفية

المحور الرابع: مدخل المنطق المصنوب لتقييم الحوكمة في المصارف الأهلية في العراق

1. الدراسات السابقة**1.1 دراسة (Barclift , 2007) الموسومة****Fuzzy Logic and Corporate Governance Theories**

استهدفت الدراسة بيان الحاجة إلى تطوير أدوات المنطق المصنوب لتحليل البيانات الأولية لدراسة نظريات الحوكمة، حيث أكد الباحث في هذه الدراسة أهمية المنطق المصنوب في مجال تقييم نظريات الحوكمة و وجوب تطوير أدواته ، لكي تتفاعل مع التطور السريع لنظم الحوكمة في المؤسسات . واستنتج الباحثون في دراستهم أن استخدام المنطق المصنوب بدلاً عن المنطق التقليدي سيؤدي إلى استحداث نظرية جديدة في الحوكمة هي عبارة عن تركيبة من مزايا جميع النظريات ، كما أنها خالية من معظم عيوب النظريات التقليدية والتي لها القدرة بواسطة أدوات المنطق المصنوب على إستيعاب الغموض والنقص الموجود في البيانات.

2.1 دراسة (Geok et al. , 2006) الموسومة**Fuzzy Logic in Corporate Governance**

إقترح الباحثون في هذه الدراسة استخدام أدوات المنطق المصنوب في قياس مزايا نظرية الوكالة لحوكمة الشركات من خلال تحديد السمات المتعددة للمساهمين و المدراء وكبار الموظفين لغرض الوصول الى نقاط الضعف في نظام الحوكمة . قدم الباحثون في هذه الدراسة تطبيقاً لأدوات المنطق المصنوب لتصميم النهج الذي سوف يقيم مستوى تطبيق حوكمة الشركات ، حيث كانت المتغيرات التي تم توظيفها لتحقيق هذه المهمة هي الإفصاح المالي و هيكل مجلس الإدارة ، كما تم تسليط الضوء دمج نموذج المنطق الضبابي بحوكمة الشركات بيانياً من أجل تعزيز النتائج التي توصل إليها البحث .

3.1 دراسة (Shang and Hossen , 2013) الموسومة**Applying Fuzzy Logic to Risk Assessment and Decision-Making**

قدم الباحثان في هذه الدراسة حلاً رياضياً باستخدام أدوات المنطق المصنوب لغرض تحقيق نمذجة عشوائية مستخدمة في إدارة المخاطر ، وتوصل الباحثان أن هذه النماذج مفيدة لإزالة الغموض ، وتقييم المخاطر غير المفهومة جيداً ، حيث أن أدوات المنطق المصنوب تساعد على تبسيط أطر إدارة المخاطر على نطاق واسع ، وأثبت الباحثان أن للمخاطر التي ليس لديها نموذج احتمالي سليم ، يمكن لأدوات المنطق المصنوب أن تساعد بواسطة علاقات السبب والنتيجة ، وأن تقييم درجة التعرض للمخاطر وترتب المخاطر الرئيسية بطريقة متسقة.

ويؤخذ على هذه الدراسة عدم إهتمامها بالجانب المحاسبي أو بالجانب الحوكمي لإدارة المخاطر ، مما يضعف من دور المحاسب في تقييم الحوكمة في المؤسسات .

4.1 دراسة (Teng et al. , 2011) الموسومة**Corporate Governance Assessment in Company Board Structure**

قدم الباحثون في هذه الدراسة أسلوباً لتقييم هيكلية مجلس إدارة الشركة من خلال استخدام المنطق المصنوب و ذلك بالإعتماد على البيانات المستحصلة بواسطة الإستبيانات عن الشركات قيد الدراسة ، حيث قاموا بدراسة الهيكلية من خلال العاملين في القطاع المالي و المهنيين القانونيين و رواد الصناعة المتقاعدين و كبار المسؤولين الحكوميين المتقاعدين ، واستنتج الباحثون بأن نظام الحوكمة هو نتيجة للتفاعل ما بين العوامل السياسية والاقتصادية و القانونية والثقافية و التاريخية للشركة ، كما ناقشت هذه الدراسة كيف

يمكن الاستفادة من المنطق المصطب في تعديل مسار الحوكمة في الشركات من خلال تقليل الفجوة ما بين الإجتهد الشخصي و دقة المعلومات .

5.1 دراسة (Anna maria and Luciano , 2011) الموسومة

Approaches to Managing Sustainability among Enterprises

إستهدفت الدراسة البحث في التحديات التي تواجه الشركات في توليد الثروة المستدامة مع مرور الوقت وذلك طبقاً لإفترض نظرية أصحاب المصلحة ، وتقرير الإجراءات و الحلول الرامية إلى استمرارها وأفضل الطرق للتعامل معها، ولقد وضح الباحثان بأن تعقيد لإدارة المستدامة أدى إلى ضعف النظم والنماذج المعقدة التي تساعد رجال الأعمال في اتخاذ القرارات، وخاصة في بيئة غير مؤكدة ، ولقد إتبع الباحثان في تحليل إستدامة الشركة على استخدام خوارزميات المنطق المصطب ، وتوصل الباحثان إلى تقديم نموذجاً لإتخاذ القرارات والذي سيكون له مساهمة داعمة للبحوث المستقبلية من خلال تطبيق الخوارزميات المصتبية في دراسة أستدامة الأعمال في جوانب متعددة وخاصة الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية .

6.1 دراسة (Duc and Thien , 2013) الموسومة

A New Approach to Determining Credit Rating and Its Applications to Vietnam's Listed Firms

ألقت هذه الدراسة الضوء على أهمية التصنيف الائتماني للشركات بشكل عام و للشركات الفيتنامية بشكل خاص من خلال سرد موضوعي ومفصل ، و لقد إستخدم الباحثان في هذه الدراسة مدخل رائد لتقييم التصنيف الائتماني للشركات من خلال إستخدام المنطق المصطب في التقييم الكمي للتصنيف الائتماني وتطبيقها على 643 شركة مدرجة في البوصات الفيتنامية ، وتوصل الباحثان إلى أن تقييم التصنيف الائتماني عملية معقدة وتعكس سمعة الشركة و بالتالي لابد أخذ الحذر والحياد عند القيام بهذه العملية كما أن إستخدام المنطق المصطب بإمكانه أن يساعد بشكل كبير في عملية التقييم بدون حياد أو تحيز ، وتقديم عوامل نوعية قادرة على تحديد التصنيف الائتماني للشركات بشكل دقيق .

2. مفهوم الحوكمة و أهميتها في المؤسسات المالية والمصرفية

1.2 مفهوم الحوكمة

تعددت التعاريف حول ماهية الحوكمة وذلك بسبب تعدد الجهات المستفيدة منها ، حيث يصف تقرير 1992 للجنة المعنية بالجوانب المالية للحوكمة Cadbury Report الحوكمة باعتبارها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والسيطرة عليها " (UNESCAP , 2010 : 3) ، و قدمت Gabrielle O'Donovan تعريفاً للحوكمة مفاده بأنها " السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص ، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين ، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة ، فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات ، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات " (O'Donovan , 2003 : 212) حيث إن الحوكمة هي القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى (Haider , 2009 : 2) ، و تشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة ، كما ان النقطة الأهم في حوكمة الشركات هي ضمان المساءلة من خلال آليات تحاول التقليل أو القضاء على العقبات الإدارية وزيادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات و بالتالي تحقيق الكفاءة الإقتصادية .

أما مكتب التدقيق الوطني الأسترالي ANAO فلقد أوصى بأنه يجب تطبيق الحوكمة على كل من (ANAO , 2003 : 21) :

- الأداء : أي كيفية إستخدام آليات الحوكمة للمساهمة في أداء المؤسسة بشكل عام .
- التوافق : أي كيفية إستخدام آليات الحوكمة للتأكد من أن المؤسسة تلبى متطلبات القانون و اللوائح الدولية و المعايير و الأعراف الإجتماعية .

يمكن اعتبار الحوكمة الجيدة بأنها مزيج من مختلف الشرائح ، أي أنها توليفة من الإدارة الرشيدة للسوق والحكم الصائب لأصحاب الملكية والرقابة الداخلية بالإضافة إلى النظام المالي المستقر (Schmidt & Brauer , 2006 : 14) . ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، فإن الحوكمة تنطوي على " مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها والمساهمين فيها ، وأصحاب المصلحة الآخرين " (OECD , 2004 : 17) ، كما توفر الحوكمة الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ، وكيفية تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء ، حيث أن الحوكمة الجيدة توفر الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي في مصلحة الشركة و مساهمينا ، و ينبغي عليها تفعيل نظام كفاء للرقابة ، وبالتالي فإن وجود نظام فعال للحوكمة يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لتحسين سير اقتصاد السوق (Sun et al. , 2012 : 3) .

و يشير مصطلح الحوكمة إلى الخصائص التالية (حماد , 2007 : 36)

- الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة : أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- العدالة : أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- المسؤولية الإجتماعية : أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

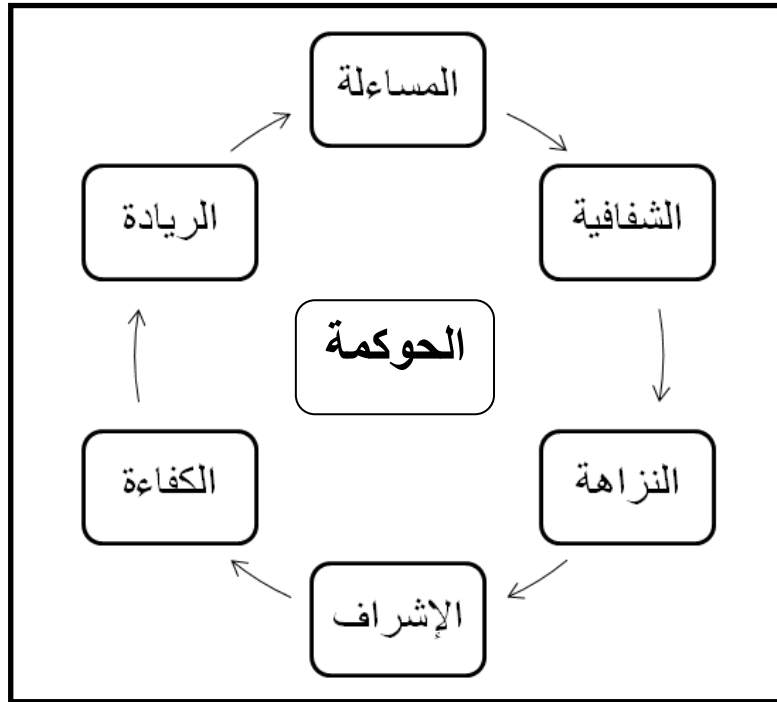
فقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجته إلى أسواق المال وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين والى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتى Enron للطاقة و WorldCom للإتصالات في الولايات المتحدة في عام 2001 وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة (كورتل , 2009 : 3).

2.2 الإطار العام للحوكمة

يستند الإطار العام للحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية على مبادئ الحوكمة في القطاع العام و الذي يشمل (: ANAO , 2003) :

- أ. المساءلة : وتعني وجود قرارات أو آليات مجدية لضمان خضوع المؤسسة وتماشيا مع جميع المعايير و القوانين و الأعراف المعمول بها .
- ب. الشفافية : وتعني وضوح الإجراءات و الأدوار و المسؤوليات لعملية إتخاذ القرارات و ممارسة السلطة .
- ج. النزاهة : وتعني التصرف بحيادية و بشكل أخلاقي في المصالح المتعلقة بالمؤسسة ، و عدم إساءة إستخدام المعلومات المكتسبة أو موارد المؤسسة لصالح طرف معين .
- د. الإشراف : وتعني الإشراف على إستخدام كافة الموارد لتعزيز قيمة الاصول العامة في المؤسسات .
- هـ. الكفاءة : وتعني الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لغرض تعزيز أهداف المؤسسة ، مع الإلتزام بإستراتيجيات التحسين المستمرة .
- و. الريادة : وتعني الإلتزام بالحوكمة الرشيدة على نطاق المؤسسة من خلال القيادة من منظور أعلى .

إذن فإن المؤسسة تحتاج الى الحوكمة لتحقيق نتائج على نحو فعال مع تحقيق مستويات عالية من الأداء بما يتفق مع الإلتزامات القانونية و السياسات المعمول بها ، والشكل (1) يوضح الإطار العام للحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية .



شكل (1) الإطار العام للحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية
المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على (2 : 2003 , ANAO)

3.2 أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات المالية و المصرفية

تعد الحوكمة من العناصر المهمة في المؤسسات المالية و المصرفية ، حيث تتبلور أهميتها من خلال النقاط التالية (Sinha , 2013) : 1

1. إن المؤسسات المالية هي محور النشاط الاقتصادي ، كالمصارف وجزء كبير من المؤسسات المالية غير المصرفية وبالتالي فإن الفشل في المؤسسات المالية سيؤدي الى عرقلة النمو الاقتصادي وسيلحق ضررا بالغا في دورة الأعمال التجارية والإستثمارية .
2. ان المؤسسات المالية معامل رافعة مالية مرتفع ، حيث أنه وفقا لدراسة قام بها مصرف التسوية الدولية (BIS) للفترة الممتدة ما بين 1995 و لغاية 2009، فإن المؤسسات غير المالية كان لها معامل رافعة مالية يبلغ حوالي 3 ، بينما تمتلك المصارف معامل رافعة مالية بلغ 18.3 في حين أن المؤسسات المالية غير المصرفية تمتلك معامل رافعة مالية يبلغ حوالي 12.1 ، مما يجعلها أكثر عرضة للصدمات .
3. تتعامل المؤسسات المالية و خاصة المصارف بمدخرات العملاء ، لذلك فإن ثقة العملاء تشكل حجر الأساس في نشاطها الإقتصادي ، ولذلك فإن اي فقدان للثقة سيؤدي الى عرقلة المؤسسات المالية للحصول على مواردها المالية بتكلفة معقولة وبالتالي سيؤدي ذلك الى التأثير على النظام المالي للإقتصاد بشكل كامل .
4. تحتل المؤسسات المالية مكانة محورية في إنتقال السياسة النقدية و سير أعمال الدفع والتسوية والتأمين ، وبسبب مكانتها فإن ذلك سيضعف من رقابتها الذاتية ، وهنا تكمن أهمية الحوكمة في زيادة حافز الرقابة الذاتية من خلال ضمان الضوابط الرقابية الداخلية والتي ستؤدي الى نظام مصرفي قوي ومستقر والذي هو الاساس لقيام إقتصاد قوي وبالتالي خلق بيئة خصبة للإستثمار .

4.2 المبادرات الدولية في تعزيز حوكمة الشركات

إن فشل نظام الحوكمة يعني فشل المؤسسة بشكل كامل بما تحويه من تنظيم و سوق و أصحاب مصلحة و جمهور و نظام رقابة داخلية ، والذي يساهم الى حد كبير في زعزعة ثقة العملاء وزعزعة الإقتصاد العام بشكل كامل ، ولذلك جاءت المبادرات الدولية لتعزيز الحوكمة من خلال إستراتيجيات معدلة يمكن من خلالها تكوين نظام أفضل وأكثر جودة للحوكمة . حيث أبرزت الأزمة العالمية أهمية الحوكمة للمؤسسات المالية في سبيل بقائها و عملها بشكل جيد ، ولقد أكد تقرير مجموعة كبار المشرفين¹ SSGR بأن المؤسسات المالية التي نجت من الأزمة المالية لديها صفات افضل من غيرها تتمثل بكونها غنية بالمعلومات المالية و ذات استجابة جيدة في قياس المخاطر و إعداد التقارير و الممارسات الإدارية ، كما انها قدمت مزيج من التحليل النوعي والكمي على مستوى عال من المعرفة والخبرة والاتصالات مستمرة لإدارة الظروف المستجدة ، مما مكن المؤسسة من الاستجابة بفعالية للفرص والمخاطر الناشئة (16 : 2008 ، SSG) .

وبعد الاطلاع على الدروس المستخلصة من الأزمة المالية ، قام العديد من صناع السياسة المالية بإعادة النظر في الإطار العام للحوكمة و إصدار توجيهات بهدف معالجة الثغرات وتعزيز الحوكمة ، حيث لاحظ الفريق التوجيهي لمنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية² OECD ، والذي فحص أسباب فشل الحوكمة ، ان هنالك نقاط ضعف تكمن في إدارة المخاطر وممارسات مجلس الإدارة والتي لعبت دورا كبيرا و هاما في زعزعة أركان الحوكمة في المؤسسات المالية ، ولذلك فإن مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الصادرة في عام 2004 وفرت أساسا جيدا وحلولا منطقية لنقاط الضعف الرئيسية التي تم إعادة النظر فيها ، ورأى الفريق أن التحدي الأكثر صعوبة هو تشجيع و دعم تنفيذ المعايير الدولية والوطنية المتفق عليها بما في ذلك مبادئ OECD لحوكمة الشركات (OECD ، 20-32 : 2004) .

وتجدر الإشارة الى أن لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS قامت بإعادة صياغة توجيهاتها للحوكمة لعام 2006 وذلك لتعزيز مبادئ الحوكمة (22-36 : 2006 ، BCBS) ، و قام مجلس الإستقرار الماليه (FSB) في تقريره المرحلي لوزراء مجموعة العشرين³ G20 بتقديم توصيات تتعلق أيضا بالجوانب الخاصة بالحوكمة في المؤسسات المالية (78 ، 2013 ، FSB) .

3. المتطلبات الفعالة لبناء حوكمة رشيدة في المؤسسات المالية والمصرفية

تختلف المتطلبات لبناء الحوكمة الفعالة طبقا لحجم المؤسسة و تعقيدها و هيكلتها و خلفيتها التشريعية، وينبغي للمؤسسات التي تسعى لإقامة حوكمة رشيدة بإختبار إستراتيجيات الحوكمة بإستمرار لتلبية الظروف المتغيرة ، ولذلك لابد من الأخذ بنظر الإعتبار عند بناء نظام للحوكمة في أي مؤسسة للمتطلبات التالية (5 : 2007 ، APSC).

1.3 مدى قوة القيادة والثقافة المؤسسية والاتصالات

تعد القيادة القوية في المؤسسة أمر بالغ الأهمية ، إذ تعتمد العديد من المؤسسات على قيادة كبار المسؤولين التنفيذيين ودعمهم وإعتبارهم عامل حاسم للنجاح ، ولذلك فإن نمذجة سلوكيات الحوكمة الرشيدة يدل على إلتزام المؤسسة بتحقيق أهداف الحوكمة ، كما أن قوة الإدارة يجب أن لا تمنع من إعطاء الفرصة للموظفين الإعتياديين والذين هم العناصر الرئيسية في المؤسسة بالإدلاء بأرائهم كونهم مشاركين نشطين في إدارة المؤسسة وبالتالي فإن تعزيز تبادل الرسائل ما بين الإدارة العليا و الموظفين سيؤدي الى تقوية عرى القيادة للمؤسسة ككل ، بالإضافة الى ذلك فإن نبرة الإدارة العليا المتشعبة بأراء الموظفين الإعتياديين من الممكن أن تؤثر بشدة على نظام الحوكمة في المؤسسة المالية أو المصرفية (15 : 2003 ، ANAO) .

¹ مجموعة كبار المشرفين هي مجموعة أعضاء من خمسة بلدان تصدر تقريرا يقيم مجموعة ممارسات إدارة المخاطر في كريات المؤسسات المالية العالمية .

² منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر.

³ مجلس الاستقرار المالي هي هيئة دولية ترافق وتقدم توصيات بشأن النظام المالي العالمي ، أنشئت بعد قمة مجموعة العشرين في لندن عام 2009 خلفا لمنتدى الاستقرار المالي ، ويضم المجلس كل الاقتصادات الكبرى لمجموعة العشرين وأعضاء منتدى الاستقرار المالي والمفوضية الأوروبية ، ويقع مقرها في بازل ، سويسرا .

⁴ مجموعة العشرين هو منتدى تأسس سنة 1999 بسبب الأزمات المالية في التسعينات. يمثل هذا المنتدى ثلثي التجارة في العالم وأيضا يمثل أكثر من 90 بالمئة

حيث أن القيادة الممتازة يجب أن تكون معتمدة على ثقافة تنظيمية قوية معززة بإتصالات واضحة ومستمرة حول متطلبات الحوكمة في المؤسسة مع إمكانية إحداث تغييرات عند الحاجة ، ولذلك فإن المؤسسة بحاجة لكي توضح للموظفين تطبيق الحوكمة يساعد في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف ، حيث أنه من المهم أن يدرك الجميع نظام الحوكمة ومسؤولياته في المساهمة بإنشاء ثقافة مؤسساتية سليمة (12: 2001 , APSC) .

كما يجب إخطار جميع الموظفين بأهداف المؤسسة ومسؤولياتهم تجاهها ، بما يتفق مع خطوط الإتصال الجارية بين الإدارة العليا والموظفين من خلال الخطب واجتماعات الموظفين و المقالات المنشورة على الشبكة الداخلية ، ومناقشات تقييم الأداء والمناقشات المنتظمة حول تطوير السياسات والبرامج (7 : 2007 , APSC) .

2.3 مدى ملائمة هيكلية لجنة الحوكمة

تستخدم جميع المؤسسات لجان لدعم الإدارة في صنع القرار و الحوكمة ، بعض هذه اللجان ذات صيغة إلزامية (لجنة التدقيق و لجنة السلامة المهنية) والبعض الآخر ذات طابع إستشاري فقط ، حيث أن هيكل اللجنة المختصة في أي مؤسسة يعتمد على حجمها واتساع وظائفها وتعقد مسؤولياتها وطبيعة أعمالها والمخاطر التي قد تواجهها ، وأحيانا يخلق عمل اللجان إرباكا فيما يتعلق بقضايا المساءلة ، ولذلك ينبغي ان يكون دور اللجنة هو لتقديم المشورة للإدارة أو للقيام بدور معين و اتخاذ قرارات بشأن قضايا محددة ، حيث يمكن للجنة بناء الخبرات للمؤسسة مع إعطاء مشورات متخصصة للإدارة العليا ، مع ضرورة الإنتباه أن اللجنة لا يمكنها إصدار القرار النهائي بدون الرجوع الى الإدارة (80 : 2004 , CCH) .

ويتضمن هيكل لجنة الحوكمة النموذجية في المؤسسة المالية (17 : 2005 , ANAO) :

- أ. لجنة كبار المسؤولين التنفيذيين (المدير العام للمؤسسة والنواب ، وأحيانا المدير المالي ورئيس الخدمات المؤسسية) .
- ب. لجنة الإدارة العليا (أعضاء مجلس الإدارة) .
- ج. لجنة التدقيق المسؤولة عن إدارة المخاطر و الجهاز الرقابي للمؤسسة .
- د. لجنة تقنيات المعلومات و الإتصالات .
- هـ. لجنة إدارة الافراد .
- و. لجنة السلامة المهنية .
- ز. لجنة العلاقات العامة الإستشارية .

3.3 مدى شفافية اليات المساءلة

إن عملية الإبلاغ الشفافة و الصادقة ، سواء في داخل المؤسسة أو مع أصحاب المصالح ، من المواضيع المهمة في بناء نظام فعال للحوكمة ، ولذلك قامت العديد من المؤسسات بإنشاء وحدة مكلفة بإدارة الحوكمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، و تشمل مسؤوليات هذه الوحدة (22 : 2005 , DFA)

- أ. تقديم الدعم لأمانة لجنة كبار المسؤولين التنفيذيين .
- ب. الإشراف على عملية إدارة المخاطر ، ومتابعة المخاطر المتوقعة وتنبيه الإدارة العليا على ذلك .
- ج. المراقبة و الإبلاغ عن الأنشطة الرئيسية .
- د. تنسيق التقارير السنوية و المالية .
- هـ. وضع إطار إستراتيجي للتقييم المستمر واستعراض كيفية أداء المؤسسة .
- و. دعم التطوير المؤسسي (بالاشتراك مع وحدة الموارد البشرية) .

4.3 مدى فعالية العمل عبر الحدود المؤسسية

يتأثر نجاح العلاقة التي تبنيها المؤسسة مع أصحاب المصلحة ، بما في ذلك الجمهور ، من خلال سمعة المؤسسة (درجة النزاهة والمساءلة) ، وعلى المستوى العملي ، فإن أصحاب المصلحة بحاجة إلى الثقة من أن القرارات التي تؤثر على مصالحهم متخذة بشكل علني وبيادية وأن تلك القرارات سيتم التعامل معها بطريقة متسقة من قبل جميع أجزاء المؤسسة ، كما أن المؤسسة بحاجة الى التأكد من أنها تفسر وأن تدافع عن القرار المتخذ وأن لديها إجراءات واضحة للتعامل باستمرار و بشكل منصف مع أصحاب المصلحة ، ويمكن ذلك من

خلال تطوير المؤسسة لبروتوكولات وقوائم مرجعية على نطاق المؤسسة للتعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين ، أي أن العلاقات مع أصحاب المصلحة بحاجة إلى أن تنعكس رسمياً في هياكل الحوكمة لتوفير تدفقات كافية من التواصل لإدارة أي صراعات محتملة في المجال (12 : 2007 , McPhee) .

5.3 مدى الإمتثال لإدارة المخاطر و نظم الإئتمان

ينبغي للمؤسسة أن تدرك أهمية الإمتثال في صنع قرارات نظم إدارة المخاطر لمواجهة التغيرات الطارئة في الإدارة و الأهداف و التوجه ، حيث أن قوة وشفافية وجودة لجان إدارة المخاطر ومحاوية الإحتيال تساعد على ربط آليات الحوكمة في المؤسسة جنباً إلى جنب مع التركيز على النزاهة و الأخلاق برباط قوي لتكوين الخصائص المؤسساتية الأخرى اللازمة لبناء الثقة (15 : 2007 , APSC) . حيث أن إدارة المخاطر تدعم نهج أي مؤسسة لتحقيق أهدافها ، وإن الهدف الأساسي للحوكمة هو الاستخدام الفعال والكفاء لوارد المؤسسة ، و هذا الهدف يمكنه بمساعدة الممارسات السليمة لإدارة المخاطر من زيادة احتمال تحقيق النتائج المرجوة ، ولذلك ينبغي بذل القرارات المستنيرة و الصائبة لتقييم المخاطر المرتبطة ، حيث يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ نظم سليمة لإدارة المخاطر ونظم الإئتمان ، وينبغي لها أن تدمج هذه النظم في عملية تخطيط الأعمال التجارية ، كما ينبغي أن تصمم نظم لتحديد وتقييم ومراقبة إدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة ، بالإضافة إلى أنها يجب أن توفر وسائل للموظفين للإبلاغ عن المخاطر إلى الإدارة العليا (15 : 2007 , Stanton) .

6.3 مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي و مراقبة الاداء و التقييم

إن التخطيط الإستراتيجي و مراقبة الاداء و التقييم ، جميعها أدوات أساسية لضمان المؤسسة تطبيقها للحوكمة الرشيدة و قدرتها على تحديد المخاطر المحتملة التي من الممكن أن تؤثر على إمكانيتها في تحقيق النتائج المرجوة ، حيث أن خصائص المؤسسة (ميزانيتها ، موظفيها ، ثقافتها ، أهدافها ، بيئتها) من الممكن أن تتغير بمرور الزمن ، ولذلك يجب على المؤسسة أن تمتلك أدوات تسمح لها بالتكيف مع الإحتياجات و الظروف المتغيرة و بسرعة إكتشاف تلك التغيرات وبقدرتها على تلبية الإحتياجات المستجدة (, Murphy 2007 : 55) .

إن غرس هذه الأدوات في مخططات الاداء و التنمية الفردية ، يسمح لكل موظف برؤية تأثير عمله الفردي على أهداف فريقه ، وبالتالي رؤية آثار عمله على الأهداف المتحققة في المؤسسة بشكل عام ، ولذلك ينبغي للمؤسسة أن تبني نظام لمراقبة الأداء المستمر ، والذي يشمل التدقيق الداخلي و مراجعة العمليات التشغيلية لضمان دقة المعلومات وضمان الجودة بالتوافق مع مقاييس الأداء المتفق عليها ، وينبغي أن تشمل مقاييس الأداء التنفيذ الفعال و الكفاءة لسياسة المؤسسة وأهداف برنامجها ، كما يجب أن تكون خطة مراقبة الأداء والتقييم في المؤسسة موضوعة وفقاً لجدول زمني متداول يدعم استعراضات منتظمة للبرامج وسياسات الإبلاغ عن متطلبات التمويل في المستقبل (19 : 2007 , APSC) .

إن البرامج والإجراءات والسياسات ينبغي أيضاً أن تكون منتظمة لقياس مدى فعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة ، وللتأكد من أنها تعمل بكفاءة ، وينبغي لها أيضاً أن تدرس موائمة أهداف البرنامج مع أولويات المؤسسة ، كما يجب أيضاً دمج إدارة المخاطر وتخصيص الموارد وإعداد تقارير الأداء (61 : 2007 , Murphy) .

7.3 مدى مرونة النظم

إن تسليط الضوء على الفوائد المحتملة من إعادة صياغة نظام الحوكمة في المؤسسة مما يؤدي إلى قدر أكبر من المرونة وبالتالي القدرة على الإستجابة الأفضل لإحتياجات المؤسسة ، حيث أن الحاجة إلى إتباع نهج مرناً في تصميم نظم الحوكمة التقليدية يمكن أن يسهل التعامل مع التغيرات السياسية و البيئية ، بسبب أن هذه التغيرات تشترك بمجموعة خصائص لا يمكن للمؤسسة ذات النظم الجامدة بتجاوزها ، وغالباً يكون هنالك خلافات حول سبل تجاوز هذه المشاكل (21 : 2007 , APSP) .

غالباً ما يكون حل هذه المشاكل من خلال تبني التغيير السلوكي المستمر للمؤسسة لغرض التكيف و تحقيق الأهداف المرجوة بأقل خسائر ممكنة ، وكذلك هيكل الحوكمة لدعم النهج الشمولي والسعي لإشراك أصحاب المصلحة في إبداء الآراء حول سياسة المؤسسة ، كما أن قياس الأداء و التقييم المستمر يحتاج إلى تجنب النهج الضيق غير المرن ، والأخذ في الحسبان الحاجة إلى أطر طويلة المدى وقابلة للتغير لتحقيق نتائج فعال في بيئة غير مستقرة أو مضطربة ، ولا توجد أساليب منمذجة لمقاومة التغيرات السياسية أو البيئية ،

ولكن هنالك تجارب عملية قامت بها العديد من المؤسسات استطاعت من خلالها البقاء وذلك عن طريق الابتكار و التعاون ومرونة تقييم الأداء (8 : Abetz , 2003) .

وأخيرا ، أن متطلبات بناء الحوكمة الفعالة يمكنها أن تحافظ على صحة المؤسسة من الإصابة بأمراض الفساد و إنعدام الثقة و الإستفادة من المنصب ، كما يمكنها من الحفاظ على سيرها في تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفاعلية و مقاومة التغيرات غير المتوقعة في بيئتها حيث ان السير على نهج الحوكمة الرشيدة لا يضمن النجاح و لكنه يقلل بشكل كبير من فرص الفشل .

4. مدخل المنطق المضبب لتقييم الحوكمة في المصارف الأهلية في العراق

1.4 مفهوم المنطق المضبب

المنطق المضبب Fuzzy Logic هو أحد أشكال المنطق، يستخدم في بعض الأنظمة الخبيرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، نشأ هذا المنطق عام 1965 على يد العالم الأذري الأصل لطفي زادة من جامعة كاليفورنيا حيث طوره ليستخدمه كطريقة أفضل لمعالجة البيانات (2 , Babuska, 2000). إن اصطلاح المنطق المضبب يشير إلى وجود نوع من العلاقة الوطيدة بين العبارة المنطقية التي اتصفت منذ نشوء علم المنطق بصرامة وحدية، وبين التشويش والغموض الذي يكتنف المسائل التي يتعامل معها ، حيث إن المنطق المضبب هو نظام سيطرة لحل المشاكل المنهجية، يوفر وسيلة بسيطة للوصول إلى إستنتاج واضح مستند إلى مشكلة غامضة ومبهمة وغير دقيقة ، أي عندما تكون المعلومات ضخمة أو غير مكتملة ويمكن من خلال إستخدام المنطق المضبب السيطرة على المشاكل الجديدة أيضا واتخاذ قرارات فجائية بشكل أسرع وأكثر فاعلية، و بصورة عامة يعد المنطق المضبب، جسراً يتجاوز الفجوة بين عتبة الدقة المصاحبة للمنطق التقليدي بسمته الحدية، وغياب الدقة السائدة في العالم الواقعي، ومحاولات المستخدم لتفسير المظاهر التي تحيط به في كل مكان، بالمقابل تكمن الخصائص الفريدة لهذا المنطق في قدرته على التعامل مع المتغير اللغوي Linguistic Variable، مما أسهم في فتح الأبواب على مصراعيها أمام إنشاء نماذج رياضية، ومنطقية مبتكرة، لوصف الكثير من المسائل الشائكة في علومنا المعاصرة (الحيطي و ثابت , 2012 : 109) .

2.4 ادوات المنطق المضبب

يستخدم المنطق المضبب في الكثير من المجالات العلمية والتطبيقية التي يكون فيها عدم التأكد المصاحب لبيانات سببه الضبابية وليس العشوائية أو كلاهما معا (العشوائية والضبابية)، حيث إنه في هذه المجالات لا يمكن استخدام نظرية المجموعات التقليدية ، وإنما يتم استخدام نظرية المجموعات الضبابية التي تستخدم في حالة كون المتغيرات ضبابية ، أي إن المتغيرات ليست ثابتة Unfixed وإنما أرقام ضبابية، وقياس هذه المتغيرات لا يمثل بنقطة وإنما بفترة أو متغيرات لغوية ، وهذا النوع من المتغيرات موجود كثيراً في الواقع العملي، إن الأداة الرئيسة للمنطق المضبب هي المجموعات الضبابية والتي تتكون من أداتين ثانويتين هما، الدوال المضببة والأرقام المضببة (2 : Bojadziev & Bojadziev, 2007) .

3.4 أهمية المنطق المضبب

تكمن أهمية إستخدام المنطق المضبب في أن له القدرة على حل معظم المشاكل الرئيسة في استخراج البيانات و استرجاع المعلومات، حيث إن استخدام المنطق المضبب يقدم الحلول للمشاكل الآتية (3 : Zillman, 2012) :

- أ. البيانات و المعلومات المطلوبة تكون متوافرة ضمن نطاق واسع من البيانات والمعلومات المنشورة في قواعد البيانات ، أو على الشبكة العنكبوتية العالمية Internet .
- ب. إختلاف شكل البيانات والمعلومات بحسب المصدر المجهز لها فقد تكون بيانات مكتوبة، أو صوتية أو صورية أو على شكل ملفات فيديو.
- ج. عدم تجانس البيانات والمعلومات، فقد تكون عددية أو لغوية، دقيقة أو غير دقيقة، واضحة أو غامضة، أو تكون تقريبية بأشكال مختلفة بحسب التقدير الشخصي .

4.4 منهجية المنطق المضرب لتقييم الحوكمة في المصارف العراقية

لغرض الوقوف على فعالية منهجية المنطق المضرب لتقييم الحوكمة في المصارف العراقية فقد تم تطبيق هذه المنهجية على 7 مصارف عراقية أهلية من خلال الإستدلال على البيانات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في التقارير السنوية لتلك المصارف ولعام 2012 ، ومن خلال الخطوات التالية :

الخطوة الأولى

تحديد المتطلبات الفعالة في المؤسسات المالية والمصرفية مع تحديد الأهمية النسبية لكل متطلب من خلال قياس تأثير عناصره مقارنة بالمجموع ، وكما هو موضح في الجدول (1) .

جدول (1) تحديد المتطلبات الفعالة لحوكمة المؤسسات المالية و المصرفية مع تحديد أهميتها النسبية

الرمز	النسبة المئوية	الأدوات	المتطلبات الفعالة
A1	3.571%	الثقافة التنظيمية	مدى قوة القيادة والثقافة المؤسساتية والإتصالات (A)
A2	3.571%	الإتصالات القوية	
A3	3.571%	إدراك نظام الحوكمة	
A4	3.571%	مسؤولية الموظف	
B1	3.571%	لجنة التدقيق	مدى ملائمة هيكلية لجنة الحوكمة (B)
B2	3.571%	لجنة السلامة المهنية	
B3	3.571%	اللجنة القانونية	
B4	3.571%	لجنة التطوير	
C1	3.571%	إدارة المخاطر	مدى شفافية البات المساءلة (C)
C2	3.571%	تنسيق التقارير السنوية	
C3	3.571%	التقييم المستمر	
C4	3.571%	دعم التطوير المؤسسي	
D1	7.143%	ثقة العميل	مدى فعالية العمل عبر الحدود المؤسسية (D)
D2	7.143%	القوائم المرجعية	
E1	7.143%	ممارسات إدارة المخاطر	مدى الإمتثال لإدارة المخاطر و نظم الإئتمان (E)
E2	7.143%	ممارسات نظم الإئتمان	
F1	4.762%	التخطيط الإستراتيجي	مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي و مراقبة الاداء و التقييم (F)
F2	4.762%	مراقبة الأداء	
F3	4.762%	تقييم الأداء	
G1	4.762%	الإبتكار	مدى مرونة النظم (G)
G2	4.762%	التعاون	
G3	4.762%	الخطط طويلة المدى	

الخطوة الثانية

تحديد النسبة المئوية للمتطلبات الفعالة المتوفرة في كل مصرف طبقاً للبيانات الواردة في التقارير السنوية للمصارف قيد الدراسة ، وكما هو موضح في الجدول (2) .

جدول (2) النسب المثوية للمتطلبات الفعالة لكل مصرف له

المصرف	المتطلبات الفعالة	الرمز	مصرف الوصل	المصرف الإسلامي العراقي	مصرف الشمال	مصرف الشرق الأوسط العراقي	مصرف التصدي الاستثمار	مصرف الألف الإسلامي	مصرف الإتحاد العراقي
			0.785	0.668	0.789	0.889	0.669	0.559	0.690
A	A1		0.785	0.668	0.789	0.889	0.669	0.559	0.690
	A2		0.552	0.485	0.605	0.700	0.589	0.489	0.488
	A3		0.654	0.589	0.609	0.548	0.335	0.254	0.544
	A4		0.358	0.288	0.300	0.455	0.255	0.352	0.354
B	B1		0.852	0.789	0.799	0.901	0.755	0.657	0.806
	B2		0.658	0.521	0.599	0.612	0.614	0.665	0.700
	B3		0.215	0.208	0.312	0.219	0.211	0.254	0.255
	B4		0.121	0.099	0.215	0.322	0.159	0.214	0.165
C	C1		0.885	0.566	0.628	0.725	0.554	0.254	0.721
	C2		0.821	0.655	0.785	0.804	0.645	0.659	0.745
	C3		0.654	0.587	0.712	0.666	0.597	0.336	0.452
	C4		0.558	0.445	0.654	0.659	0.458	0.453	0.624
D	D1		0.785	0.665	0.457	0.776	0.654	0.579	0.741
	D2		0.869	0.759	0.125	0.902	0.652	0.745	0.712
E	E1		0.256	0.302	0.542	0.335	0.154	0.365	0.301
	E2		0.365	0.654	0.332	0.395	0.254	0.722	0.114
F	F1		0.126	0.056	0.125	0.204	0.158	0.245	0.324
	F2		0.365	0.445	0.547	0.452	0.452	0.512	0.333
	F3		0.658	0.547	0.321	0.754	0.544	0.245	0.214
G	G1		0.255	0.115	0.254	0.352	0.257	0.123	0.114
	G2		0.098	0.114	0.114	0.154	0.201	0.302	0.365
	G3		0.366	0.335	0.225	0.421	0.264	0.222	0.247

الخطوة الثالثة

إحتساب قيمة كل متطلب فعال لكل مصرف المستخرج في الجدول (2) وذلك طبقاً لأهميته النسبية المستخرجة في الجدول (1) , وكما هو موضح في الجدول (3) .

⁵ تم إستخراج النسب بإستخدام برنامج MatLab 6.5 وبالإعتماد على المقارنة ما بين بيانات المصارف قيد الدراسة .

جدول (3) قيمة المتطلبات الفعالة وفقا لأهميتها النسبية

المصرف	المتطلبات الفعالة	الرمز	مصرف الوصل	المصرف الإسلامي العراقي	مصرف الشمال	مصرف الشرق الأوسط العراقي	مصرف التصدير والاستثمار	مصرف اليلاف الإسلامي	مصرف الإتحاد العراقي
			0.028	0.024	0.028	0.032	0.024	0.020	0.025
A	A1	0.028	0.024	0.028	0.032	0.024	0.020	0.025	0.025
	A2	0.020	0.017	0.022	0.025	0.021	0.017	0.017	0.017
	A3	0.023	0.021	0.022	0.020	0.012	0.009	0.019	0.019
	A4	0.013	0.010	0.011	0.016	0.009	0.013	0.013	0.013
B	B1	0.030	0.028	0.029	0.032	0.027	0.023	0.029	0.029
	B2	0.023	0.019	0.021	0.022	0.022	0.024	0.025	0.025
	B3	0.008	0.007	0.011	0.008	0.008	0.009	0.009	0.009
	B4	0.004	0.004	0.008	0.011	0.006	0.008	0.006	0.006
C	C1	0.032	0.020	0.022	0.026	0.020	0.009	0.026	0.026
	C2	0.029	0.023	0.028	0.029	0.023	0.024	0.027	0.027
	C3	0.023	0.021	0.025	0.024	0.021	0.012	0.016	0.016
	C4	0.020	0.016	0.023	0.024	0.016	0.016	0.022	0.022
D	D1	0.056	0.024	0.016	0.028	0.023	0.021	0.026	0.026
	D2	0.062	0.027	0.004	0.032	0.023	0.027	0.025	0.025
E	E1	0.018	0.011	0.019	0.012	0.005	0.013	0.011	0.011
	E2	0.026	0.023	0.012	0.014	0.009	0.026	0.004	0.004
F	F1	0.006	0.002	0.004	0.007	0.006	0.009	0.012	0.012
	F2	0.017	0.016	0.020	0.016	0.016	0.018	0.012	0.012
	F3	0.031	0.020	0.011	0.027	0.019	0.009	0.008	0.008
G	G1	0.012	0.004	0.009	0.013	0.009	0.004	0.004	0.004
	G2	0.005	0.004	0.004	0.005	0.007	0.011	0.013	0.013
	G3	0.017	0.012	0.008	0.015	0.009	0.008	0.009	0.009

الخطوة الرابعة

إحتساب معدل المتغيرات اللغوية بإفتراض قيم مرجحة لكل متغير لغوي من خلال تقسيم كل نسبة على عدد المتغيرات اللغوية وذلك بإستخدام المعادلة 1 .

$$a_{ij} = \min\{a_{ijk}\}$$

$$b_{ij} = 1/k \sum_{k=1}^1 b_{ijk}$$

$$c_{ij} = \max\{c_{ijk}\}$$

بالنسبة للمتطلبات الفعالة A1-C4 (ضعيف = 0.00714 ، مقبول = 0.01428 ، جيد = 0.02143 ، جيد جدا = 0.02856 ، ممتاز = 0.03571) ، وبالنسبة للمتطلبات الفعالة D1-E2 (ضعيف = 0.01429 ، مقبول = 0.02857 ، جيد = 0.04286 ، جيد جدا = 0.05714 ، ممتاز = 0.07143) ، أما بالنسبة للمتطلبات الفعالة F1-G3 (ضعيف = 0.00952 ، مقبول = 0.01905 ، جيد = 0.02857 ، جيد جدا = 0.03810 ، ممتاز = 0.04762) .

الخطوة الخامسة

إحتساب معدل الأرقام المضببة الثلاثية باستخدام المعادلات 4-1 , وكما موضح في الجدول (4) .

$$r_{ij} = \left\{ \frac{X_{ij}}{\sum_{i=1}^m X_{ij}} \right\} \dots (1)$$

$$r_{ij} = \left\{ \frac{X_{ij}^{-1}}{\sum_{i=1}^m X_{ij}^{-1}} \right\} \dots (2)$$

$$r_{ij} = \left\{ \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^m c_{ij}}, \frac{b_{ij}}{\sum_{i=1}^m b_{ij}}, \frac{c_{ij}}{\sum_{i=1}^m a_{ij}} \right\} \dots (3)$$

$$r_{ij} = \left\{ \frac{a_{ij}^{-1}}{\sum_{i=1}^m c_{ij}^{-1}}, \frac{b_{ij}^{-1}}{\sum_{i=1}^m b_{ij}^{-1}}, \frac{c_{ij}^{-1}}{\sum_{i=1}^m a_{ij}^{-1}} \right\} \dots (4)$$

جدول (4) الأرقام المضببة الثلاثية

الأهمية النسبية			Max.	Avr.	Min.	الأدوات	المتطلبات الفضالة
Max.	Avr.	Min.					
0.085714	0.057142	0.028571	0.033667	0.026523	0.019387	A1	A
0.085714	0.057142	0.028571	0.029581	0.022449	0.015301	A2	
0.085714	0.057142	0.028571	0.028566	0.021424	0.014283	A3	
0.085714	0.057142	0.028571	0.020409	0.01326	0.00612	A4	
0.085714	0.057142	0.028571	0.03571	0.02856	0.02143	B1	B
0.085714	0.057142	0.028571	0.031624	0.024486	0.017344	B2	
0.085714	0.057142	0.028571	0.017344	0.0102	0.00306	B3	
0.085714	0.057142	0.028571	0.016323	0.00918	0.00204	B4	
0.085714	0.057142	0.028571	0.031627	0.024483	0.017346	C1	C
0.085714	0.057142	0.028571	0.03571	0.02856	0.02143	C2	
0.085714	0.057142	0.028571	0.030606	0.023464	0.016324	C3	
0.085714	0.057142	0.028571	0.030606	0.023464	0.016324	C4	
0.011428	0.085714	0.057142	0.0449	0.030611	0.01633	D1	D
0.011428	0.085714	0.057142	0.0449	0.030611	0.01633	D2	
0.011428	0.085714	0.057142	0.030611	0.01633	0.002041	E1	E
0.011428	0.085714	0.057142	0.034694	0.02041	0.006124	E2	
0.085714	0.057142	0.028571	0.02041	0.010881	0.00136	F1	F
0.085714	0.057142	0.028571	0.02857	0.01905	0.00952	F2	
0.085714	0.057142	0.028571	0.027213	0.017686	0.008163	F3	
0.085714	0.057142	0.028571	0.02177	0.012243	0.00272	G1	G
0.085714	0.057142	0.028571	0.02177	0.012243	0.00272	G2	
0.085714	0.057142	0.028571	0.02177	0.012243	0.00272	G3	

الخطوة السادسة

إنشاء مصفوفة القرار الرقمية و ذلك باستخدام المعادلة 6 , وكما موضح في الجدول (5) .

جدول (5) مصفوفة القرار الرقمية

الأهمية النسبية	Max.	Avr.	Min.	المتطلبات الفضالة
0.20985	0.006427	0.01464	0.039278	A
0.20985	0.005119	0.012675	0.035351	B
0.20985	0.008333	0.017495	0.044992	C
0.07286	0.002858	0.007143	0.015715	D
0.07286	0.000715	0.004286	0.011429	E
0.11243	0.002222	0.008333	0.026668	F
0.11243	0.000952	0.006428	0.022859	G

الخطوة السابعة

تحديد قيمة كل متطلب من المتطلبات الفعالة وفقا لقيم الأرقام الثلاثية المضببة (c , b , a) , وذلك باستخدام المعادلتين 7 و 8 , وكما موضح في الجدول (6) .

$$D^2(\bar{X}, M) = (b - M)^2 + \frac{1}{3}(b - M)[(c + a) - 2b] + \frac{1}{18}[(c - b)^2 + (b - a)^2] - \frac{1}{18}[(c - b)(b - a)] \quad f(a) \approx a \quad \dots(7)$$

$$D^2(\bar{X}, M) = (b - M)^2 + \frac{1}{2}(b - M)[(c + a) - 2b] + \frac{1}{9}[(c - b)^2 + (b - a)^2] - \frac{1}{9}[(c - b)(b - a)] \quad f(a) \approx 1 \quad \dots(8)$$

جدول (6) قيم الأرقام الثلاثية المضببة لكل متطلب من المتطلبات الفعالة

G	F	E	D	C	B	A	
0.00257	0.00299	0.00083	0.00115	0.00944	0.00742	0.00824	a
0.00072	0.00094	0.00031	0.00052	0.00367	0.00266	0.00307	b
0.00011	0.00025	0.00005	0.00021	0.00175	0.00107	50.0013	c

الخطوة الثامنة

إحتساب المسافات المضببة لكل متطلب فعال في البيئة المستقرة و البيئة المتغيرة , وذلك باستخدام المعادلتين 9 و 10- من الجدول (6) فإن $Max(M) = 0.0094$ و $Min(M) = 0.00052$ - وكما موضح في الجدول (7).

$$Max(M) \geq \sup[D_{\max i}^a s(\tilde{P}_i)] \quad \dots(9)$$

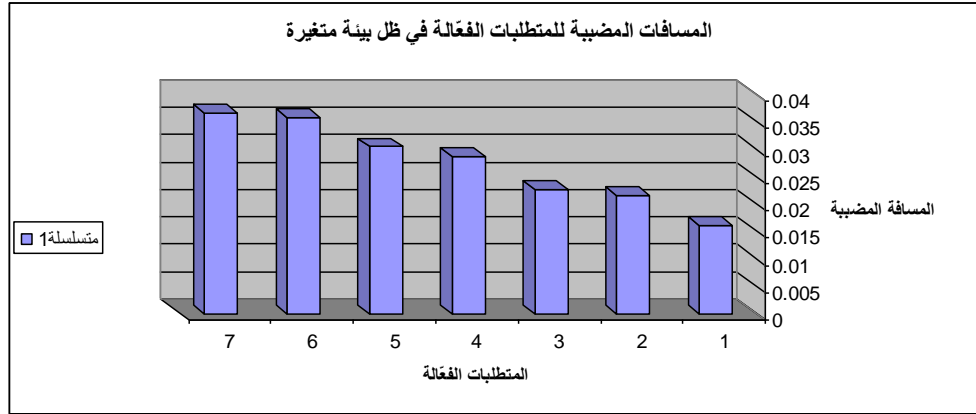
$$Min(M) \leq \inf[D_{\max i}^a s(\tilde{P}_i)] \quad \dots(10)$$

جدول (7) المسافات المضببة لكل متطلب فعال في كلا من البيئة المستقرة والبيئة المتغيرة

G	F	E	D	C	B	A	
0.03585	0.01613	0.02272	0.03676	0.03054	0.02173	0.02875	$D_{\max i}^a$ f(a)
0.00837	0.02956	0.02617	0.03235	0.00867	0.02715	0.02134	$D_{\min i}^a$ $\approx \alpha$
0.03389	0.01991	0.02579	0.02433	0.03193	0.02535	0.02687	$D_{\max i}^1$ f(a)
0.01158	0.01285	0.01786	0.01452	0.00957	0.02145	0.02024	$D_{\min i}^1$ ≈ 1

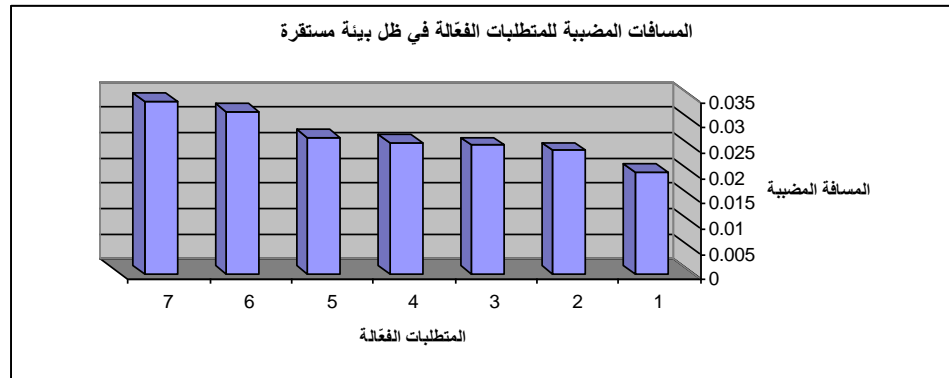
وفقا للجدول أعلاه سيكون ترتيب المتطلبات الفعالة في حالة $f(a) \approx \alpha$ على النحو الآتي: F , B , E , A , C , G , D , وكما موضح في الشكل (2) .

⁶ $f(a) \approx \alpha$ تعني أن الدالة تؤول الى α , أي البيئة غير المستقرة



شكل (2) ترتيب المتطلبات الفعالة طبقا لمسافات المضطربة في ظل بيئة متغيرة

أما في حالة بي $f(a) \approx 1$ فإن الترتيب سيكون على النحو الآتي : F , D , B , E , A , C , G , وكما موضح في الشكل (3) .



شكل (3) ترتيب المتطلبات الفعالة طبقا لمسافات المضطربة في ظل بيئة مستقرة

الاستنتاجات

1. إن استخدام المنطق المضطرب في تقييم المتطلبات الفعالة لبناء حوكمة رشيدة في المؤسسات المالية و المصرفية يساعد على توضيح درجة تأثير كل متطلب وفي ظل كلا من البيئة المستقرة و البيئة المتغيرة , مما يساعد على:
 - تحديد نقاط الضعف و العمل على صيانتها و ترميمها مما يؤدي الى بناء نظام حوكمة رصين في المؤسسة وبالتالي زيادة ثقة العملاء .
 - تقليل الفجوة بين المعلومات اللغوية و المعلومات الرقمية مما يساعد على زيادة الدقة في البيانات و تقليل الإجهاد الشخصي .
 - تحديد أي من المتطلبات الفعالة يجب التركيز عليها بشكل أكبر من غيرها بسبب تأثيرها المباشر على نظام الحوكمة .
2. وفقا للخطوات المستخدمة أعلاه يمكن الحصول على النتائج التالية :
 - إن ترتيب المتطلبات الفعالة لبناء الحوكمة الرشيدة في المؤسسة المالية و المصرفية و ضمن بيئة متغيرة هي كالاتي :
 - أ. مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي و مراقبة الاداء و التقييم (F)
 - ب. مدى ملائمة هيكلية لجنة الحوكمة (B)
 - ج. مدى الإمتثال لإدارة المخاطر و نظم الإئتمان (E)
 - د. مدى قوة القيادة و الثقافة المؤسساتية و الإتصالات (A)
 - هـ. مدى شفافية البات المساءلة (C)
 - و. مدى مرونة النظم (G)

⁷ $f(a) \approx 1$ تعني أن الدالة تؤول الى 1 , أي البيئة المستقرة

- ز. مدى فعالية العمل عبر الحدود المؤسسية (D)
- إن ترتيب المتطلبات الفعالة لبناء الحوكمة الرشيدة في المؤسسة المالية و المصرفية وضمن بيئة مستقرة هي كالتالي:
 - أ. مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي و مراقبة الاداء و التقييم (F)
 - ب. مدى فعالية العمل عبر الحدود المؤسسية (D)
 - ج. مدى ملائمة هيكلية لجنة الحوكمة (B)
 - د. مدى الإمتثال لإدارة المخاطر و نظم الإئتمان (E)
 - هـ. مدى قوة القيادة و الثقافة المؤسساتية و الإتصالات (A)
 - و. مدى شفافية اليات المساءلة (C)
 - ز. مدى مرونة النظم (G)
- إن تأثير المتطلبات الفعالة في بناء الحوكمة الرشيدة يختلف من متطلب الى آخر سواء في البيئة المستقرة أو البيئة المتغيرة .
 - أن درجة تأثير المتطلبات الفعالة في بناء الحوكمة الرشيدة تختلف باختلاف البيئة المحيطة بالمؤسسة المالية أو المصرفية .
 - إن مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي و مراقبة الاداء و التقييم يعتبر من أكثر المتطلبات الفعال تأثيرا في بناء الحوكمة الرشيدة في ظل كلا من البيئتين المتغيرة و المستقرة .
 - إن مدى فعالية العمل عبر الحدود المؤسسية يمكنه أن يكون مؤثرا بشكل كبير في ظل بيئة مستقرة , وذا تأثير منخفض جدا في ظل بيئة متغيرة .
 - إن مدى مرونة النظم ليس ذا تأثير كبير على بناء الحوكمة الرشيدة في ظل كلا من البيئة المتغيرة أو البيئة المستقرة .
 - إن كلا من مدى الإمتثال لإدارة المخاطر و نظم الإئتمان و مدى قوة القيادة و الثقافة المؤسساتية و الإتصالات لديها تأثير متوسط على بناء الحوكمة الرشيدة في ظل كلا من البيئة المستقرة و البيئة المتغيرة .

المصادر

1. طارق عبد العال حماد , " حوكمة الشركات : المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات , شركات قطاع عام و خاص و مصارف " , الدار الجامعية , الطبعة الثانية , الإسكندرية , مصر , 2007 .
2. فريد كورتل , " الازمة المالية واثرها على الإقتصاديات العربية " , 2009 , متوفرة على الإنترنت www.jinan.edu.lb .
3. قاسم محسن الحبيطي , و ثابت حسان ثابت , " إستخدام أنموذج المنطق المضرب لإتخاذ قرار معتمد على معايير لغوية متعددة دراسة محاسبية في طرق تسعير المنتجات " , تنمية الرفادين العدد 110 مجلد 34 , كلية الإدارة و الإقتصاد , جامعة الموصل , العراق , 2012 .
1. Abetz, Senator The Hon Eric, "The Role of Corporate Governance in Improving Transparency and Accountability in the Public Sector" , 2003 , available on www.caricom.org .
2. ANAO , "Public Sector Governance, Volumes 1 & 2: Better Practice Guide", Commonwealth of Australia, Canberra , Australia , 2003 .
3. ANAO , "Public Sector Audit Committees: Having the Right People is the Key, Better Practice Guide", Commonwealth of Australia, Canberra Australia , 2005 .
4. Anna María , Gil Lafuente , And Luciano , Barcellos Paula , "Approaches To Managing Sustainability Among Enterprises" , 2011, available on www.asianscientist.com .
5. APSC , "Foundations of Governance in the Australian Public Service" , Commonwealth of Australia, Canberra , 2007.
6. APSC, "Circular No 2001/4: Whistleblowers' reports" , 2001 , available on www.apsc.gov.au .

7. Babuska, R., "Fuzzy Systems , Modeling and Identification, Delft " , University of Technology, Mekelweg , GA Delft , The Netherlands , 2000.
8. Barclift, z. Jill , "Fuzzy Logic and Corporate Governance Theories" , 2007 , available on www.ssrn.com .
9. Bojadziev, George , and Bojadziev, Maria, "Fuzzy Logic for Business, Finance, and Management" , 2nd Edition , World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore , 2007.
10. CCH , "Public Sector Governance" , Sydney , Australia , 2004 , available on www.cch.com.au .
11. DFA , "Governance Arrangements for Australian Government Bodies, Financial Management Reference Material No. 2" , Commonwealth of Canberra , Australia , 2005.
12. Duc , Vo Hong , And Thien , Nguyen Dinh , "A New Approach To Determining Credit Rating & Its Applications To Vietnam's Listed Firms" , 2013 , available on www.murdoch.edu.au .
13. FSB , "Thematic Review on Risk Governance" , Peer Review Report , 2013 , available on www.financialstabilityboard.org .
14. Geok , Ong Soo, Kok Bin , Alex See, Teng Kevin , Low Lock, and Shanmugam , Bala , "Fuzzy Logic in Corporate Governance" , 2006 , available on www.fin.ntu.edu .
15. McPhee, Ian, "Auditor-General for Australia, Governance: the ANAO's Contribution to Making it Happen", 2007 , available on www.anao.gov.au.
16. Murphy, J., "Undertaking a Governance Review, paper to the Ethical Leadership and Governance in the Public Sector Conference" , Canberra , Australia , 2007 .
17. OECD , "OECD Principles of Corporate Governance" , 2004 , available on www.oecd.org .
18. Schmidt , Sascha L., and Brauer , Matthias, "Strategic Governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution" , Journal compilation , Blackwell Publishing Ltd. , 2006 , available on www.petercrow.com .
19. Shang , Kailan , and Hossen , Zakir , "Applying Fuzzy Logic to Risk Assessment and Decision-Making", Casualty Actuarial Society, Canadian Institute of Actuaries, Society of Actuaries , 2013 , available on www.cia-ica.ca .
20. Sinha , Anand , "Governance in banks and financial institutions" , L & T Management Development Centre, Lonavla , 2013 , available on www.rbi.org.in .
21. SSG , "Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence" , 2008 , available on www.sec.gov .
22. Stanton, M. , "Building Confident Organizations : Looking Forward , Looking Back in Public Administration Today" , Issue 11, Institute of Public Administration , Australia , 2007.
23. Sun, Willian, Stewart, Jim and Pollard, David , "A systemic failure of corporate governance: Lessons from the on-going financial crisis" , The European Financial Review , 2012 .
24. Teng , Low Lock , Aun , Law Kian , and Fook , Ong Seng, "Corporate governance assessment in company board structure" , African Journal of Business Management Vol. 5(4) , 2011.
25. UNESCAP, "What is good governance" , 2010 , available on www.unescap.org .
26. Zillman, Marcus P. , "Data Mining Resources on the Internet" , 2012 , available on www.virtualprivatelibrary.com.