

تقييم نظام الرقابة الداخلية في المصارف العراقية

الطالب: فيصل راهي كاظم الحسيني أ.م.د. مصطفى الكاظمي نجف ابادي
جامعة المصطفى العالمية

المقدمة:

تعدّ إعادة الهندسة من مفاهيم التطوير والتغيير الحديثة في علم الإدارة، إذ تسعى المنظمات التي تقوم بعمليات إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في كافة مجالات وجوانب العمل في المنظمة بهدف تحقيق التقدم والتكيف في ظل ظروف بيئية تشهد تغيراً متسارعاً.

ولأن المنظمات وإداراتها أصبحت تواجه تحديات كبيرة بسبب التغييرات البيئية المتسارعة سواءً أكانت تقنية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية ، فإن الإدارات العليا في أغلب المنظمات أصبحت تواجه ضرورة ملزمة وملحة لتغيير أساليب عملها وإجراءاتها المتقادمة وهياكلها التنظيمية وما يتبع ذلك من تغيير في صلاحيات ومسؤوليات العاملين . وإن أفضل استراتيجية لإحداث هذا التغيير تكمن في إعادة الهندسة التي تعدّ من الاستراتيجيات المهمة التي تتبناها المنظمات لمواكبة المستجدات الحاصلة في ظل بيئة العولمة.

ويعدّ القطاع المصرفي من القطاعات الذي يسعى إلى مجاراة التطورات الحاصلة في صناعة الخدمات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة بهدف تحقيق مزايا تنافسية تساعده في المحافظة على زبائنه الحاليين وضمان تعاملهم معه واجتذاب زبائن جدد ، وهذا يمكنه من الاستمرار والبقاء والتميز أمام منافسيه.

وتواجه المصارف العراقية اليوم تهديدات وتحديات خطيرة على الصعيد المحلي والدولي تتمثل بالانفتاح الاقتصادي والتحرر المالي ودخول مصارف أجنبية منافسة إلى السوق العراقية، فضلاً عما تمر به هذه المصارف من أزمات بسبب الحرب الأخيرة على العراق وتبعاتها، كل ذلك وضع المصارف العراقية أمام واقع مرير يجب تخطيه وتجاوزه، ولعل إعادة الهندسة إحدى الوسائل الكفيلة للنهوض بمستوى هذا القطاع الحيوي المهم.

مشكلة الدراسة:

تعدّ عملية إعادة هندسة الصيرفة العراقية إحدى متطلبات المرحلة الحالية في حياة الجهاز المصرفي العراقي، إذ ينبغي على المصارف أن تعدّها في مقدمة الاستراتيجيات التي يجب أن

تتباها لمواجهة التحديات والتهديدات ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصيرفة والتكنولوجيا، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتركز في قدرة إدارات المصارف على فهم واستيعاب مفهوم إعادة الهندسة ومتطلباتها ومراحلها وأثرها في أداء أنشطتها، وبهذا يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتبلور في ضوء السلبيات والتحديات التي تواجهها الصيرفة العراقية حالياً وأبرزها ما يأتي:

١. هيمنة الأعمال المصرفية التقليدية على نشاط المصارف العراقية، ونتيجة لجمود القوانين والتشريعات المصرفية من جهة، وعدم تبني سياسات إدخال خدمات مصرفية حديثة مستندة إلى التقنيات الحديثة في العمل المصرفي وعدم اعتماد استراتيجيات مصرفية حديثة كالتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وإعادة هندسة العمليات المصرفية المعتمدة من قبل المصارف في الدول المتطورة من جهةٍ أخرى.

٢. ضعف الوعي المصرفي في المجتمع العراقي مما يعيق من قدرة المصارف على تبني أو إدخال خدمات مصرفية حديثة مستندة إلى التكنولوجيا بشكلٍ واسع.

٣. قرب المباشرة بعمل بعض المصارف الأجنبية في السوق العراقية، مما يعني قدرة هذه المصارف على تقديم أفضل الخدمات المصرفية المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة وتحقيق السرعة والكفاءة في أداء خدماتها وبالتالي يجب على المصارف العراقية الحكومية والأهلية على حدٍ سواء أن تعيد النظر في كافة جوانب عملها لضمان المحافظة على مكانتها وزبائنها أمام منافسيها.

وهكذا يتضح أن هناك تحدياً أو مشكلة أمام الإدارات المصرفية في كيفية معالجة تلك الظواهر التي تقيد قدرة المصارف على مواجهة واقعها والارتقاء به إلى مصاف النشاط المصرفي للدول الأخرى.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها أحد المواضيع المهمة والحديثة في مجال العمل المصرفي والذي يتمثل بإعادة الهندسة ، وتزداد أهمية الموضوع عندما يتم تناوله في بيئة مصرفية تبدو بأمس الحاجة إلى إعادة هندسة نشاطها المصرفي وهي البيئة العراقية. وهكذا فإن الدراسة ستكون بمثابة محاولة لربط نتائجها التي سنتناول العناصر الرئيسة للنشاط المصرفي بما ينبغي أن يعتمد في إعادة هندسة أعمالها ، وتتمثل هذه العناصر بالودائع، إجمالي الموجودات، الائتمان النقدي، صافي الأرباح، المصروفات واستخدامها في دراسة الواقع المصرفي العراقي وآفاق تطبيق إعادة الهندسة في المصارف العراقية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يأتي في مقدمتها:

١. دراسة وتحليل الواقع المصرفي العراقي في الجوانب القانونية والهيكلية والإجرائية فيما يتعلق بالعمليات المصرفية المختارة (الحساب الجاري، خصم الأوراق التجارية، خطاب الضمان) من خلال المقابلات المباشرة مع مدراء الفروع والإدارات العامة للمصارف عينة الدراسة والتعرف على مدى تأييدهم لتغيير الواقع استجابةً للمستجدات الحالية، وهذه العملية ستعني في النهاية الكيفية التي ستتم بموجبها عملية إعادة الهندسة.

٢. التنبؤ بما سيكون عليه الحال فيما لو تمت عملية إعادة الهندسة وأثرها في كل من:

- إجمالي الموجودات.
- الائتمان النقدي.
- الودائع.
- صافي الأرباح.
- المصروفات.

٣. تقديم مقترحاً يضم مراحل منتظمة لإعادة هندسة المصارف العراقية للعمليات المصرفية قيد الدراسة ، بهدف محاولة تبسيط إجراءات العمليات المصرفية وخفض الوقت المستغرق لأدائها بما يؤدي في النهاية إلى زيادة أرباح المصرف وضمان البقاء والاستمرار بالعمل في السوق ، والأهم من كل ذلك هو تحقيق رضا الزبون وتلبية احتياجاته .

المبحث الأول

مفهوم الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية احد مكونات التنظيم الإداري والمالي الذي يهدف إلى حماية الموارد والموجودات من الهدر والضياع وسوء الاستخدام و تقليل مخاطر عدم اكتشاف الأخطاء والتلاعب المحيطة بموارد الشركة المالية و توفير البيانات المالية الدقيقة والموثوقة عن طريق التقارير المحاسبية و رفع كفاءة التشغيل و الالتزام باللوائح والتشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات .

أن التصميم والاحتفاظ بنظام رقابة داخلية يعد من مسؤولية إدارة المنشأة وقد يساعد مراقب الشركة الخارجي الإدارة في انجاز هذه المسؤولية ، وقد أوصت جميع المنظمات المهنية الدولية والإقليمية بضرورة وجود نظام رقابة داخلية ناجح يجمع بين ضمان وحماية موجودات المنشأة وحقوق أصحابها من السرقة أو الضياع بدرجة عالية من الكفاءة من خلال نظام محاسبي وإداري فعال يهدف إلى الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري .

وقد أكدت توصيات المنظمات المهنية قيام الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية بدعم الإدارات الحكومية في تقوية أنظمة الرقابة الداخلية لديها . (الدخيل، ٢٠٠٧: ١) وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف الرقابة الداخلية ، وأهدافها ، ومقوماتها .
أولاً:- تعريف الرقابة الداخلية وأهدافها :-

لقد تعددت المفاهيم والآراء حول موضوع الرقابة الداخلية فالبعض يضع تعريفاً لها باعتبارها (أسلوباً علمياً أو خطة تنظيمية) ويحاول آخرون تعريفها من زاوية وسائلها والبعض الآخر يعتبرها وظيفة إدارية بحته ذات جانبين الأول ذاتي والثاني موضوعي ، ولعل أول تعريف هو تعريف العالم الفرنسي هنري فايول في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة ١٩١٦م) حيث عرف الرقابة بأنها :- (التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات) . (شاهين ، ٢٠٠٧ : ٢٥-٢٦) .

تلى هذا التعريف تعريف صادر عن مجمع المحاسبين الأمريكيين عام ١٩٣٦م جاء فيه (الضبط الداخلي والرقابة هو مجموعة المقاييس والطرائق التي تتبناها المؤسسة أو المنشأة نفسها بقصد حماية أصولها النقدية وغيرها وكذلك بقصد ضبط الدقة الحسابية لما هو مقيد في الدفاتر) (دحدوح والقاضي ، ٢٠٠٩ : ٢٧٤) .

وفي عام ١٩٥٣ صدر تعريف عن معهد المحاسبين القانونيين بانجلترا جاء فيه (تشير الرقابة الداخلية إلى نظام يتضمن مجموع عمليات مختلفة من مالية وتنظيمية ومحاسبية وضعتها الإدارة ضماناً لحسن سير العمل في المؤسسة) .

كما أوضح المعيار الدولي رقم (٣١٥) أن الرقابة الداخلية هي العملية المصممة والمنفذة من أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة فيما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة ويستتبع ذلك أن الرقابة الداخلية تم تصميمها وتنفيذها لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق أي من هذه الأهداف .(المصدر السابق ، : ٢٧٦)

ولقد عرفت لجنة طرائق التدقيق Committee on Auditing Procedures المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA الرقابة الداخلية على أنها تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصول وضبط ومراجعة البيانات

المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة . (عبدالله ، ٢٠٠٤ : ١٦٧)

في حين عرفها آخر على إنها (خطة تنظيمية إدارية ومحاسبية للضبط الداخلي عند استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لدى المنشأة وصولاً إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاءة الإنتاجية) (جمعة ، ٢٠٠٠ : ٨١) .

وقد ورد أيضاً تعريف للرقابة الداخلية في الفقرة (٨) من معيار التدقيق الدولي رقم (٤٠٠) جاء فيه أن تعبير (نظام الرقابة الداخلية) يعني كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المنشأة لمساعدتها ،قدر الإمكان في الوصول إلى هدف الإدارة وهو إدارة العمل بشكل منظم وكفؤ، المتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الاحتيال والخطاء ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وأعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب ،ويشمل نظام الرقابة الداخلية على أمور ابعده من ذلك المتصلة مباشرة بوظائف النظام المحاسبي وهي :-

أ- (بيئة النظام) وتعني الموقف العام للمدراء والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته في المنشأة ، ولبينة الرقابة تأثير على فاعلية بعض إجراءات الرقابة. ففي بيئة رقابة قوية مثلاً كتلك التي تستخدم الموازنات التقديرية بشكل محكم وتوظف التدقيق الداخلي بشكل فعال ،فان ذلك سيكمل بدرجة مهمة بعض إجراءات الرقابة ،ومع ذلك فالبيئة القوية لا تستطيع لوحدها ضمان فاعلية نظام الرقابة الداخلية ،وتتضمن العوامل التي تنعكس في بيئة الرقابة مايلي:-

- أداء مجلس الإدارة واللجان التابعة له .
- فلسفة الإدارة وأسلوب العمل .
- الهيكل التنظيمي للمنشأة وطرق إنفاذ الصلاحيات والمسؤوليات .
- نظام الرقابة الإدارية والمتضمن وظيفة التدقيق الداخلية والسياسات المتعلقة بالموظفين والإجراءات وفصل الواجبات .

ب- (إجراءات الرقابة) وتعني تلك السياسات والإجراءات التي اعتمدها الإدارة إضافة لبيئة الرقابة لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة وتتضمن إجراءات الرقابة المحددة ما يلي:-

- تقديم التقارير واختبار وتأييد المطابقات .
- فحص الدقة الحسابية للسجلات .
- السيطرة على تطبيقات وبيئة نظم معلومات الحاسوب . (المعيار الدولي للتدقيق رقم ٤٠٠)

وقد أشار كلٌّ من موسكوف وسيمكن بأن نظام الرقابة الداخلية يهدف إلى تحقيق وظيفتين رئيسيتين هما:-

- ١- حماية موارد المؤسسة من سوء الاستخدام
- ٢- تنمية الكفاءة الإنتاجية في المنشأة وضمان تحقيق السياسات والأهداف التي وضعتها إدارة المؤسسة .

ويوجد هناك ترابط بين هاتين الوظيفتين لدرجة انه قد يكون من الصعب أن لم يكن من المستحيل في بعض الأحيان تحقيق الكفاءة التشغيلية بدون حماية موارد المؤسسة من سوء الاستخدام .
ويطلق على الرقابة التي تهدف إلى حماية موارد المؤسسة من سوء الاستخدام اسم (الرقابة الوقائية أو المانعة Preventive Control) أو (الرقابة المحاسبية Accounting Control) أو (الرقابة قبل الأداء Before the fact controls) ويقول آخر يتم وضع هذه الرقابة لمنع حدوث عدم الكفاءة .

ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة إتباع المنشأة نظام محاسبة التكاليف المعيارية في عملياتها الإنتاجية ، حيث يزود مدير الإنتاج مقدماً بمعلومات عن التكاليف المعيارية للموارد والأجور المباشرة والأعباء الصناعية الأخرى الواجب تحقيقها والتي يستخدمها موظفو القسم كوسيلة لمنع زيادة التكاليف الفعلية للإنتاج عن تكلفته المعيارية . وبذلك يمكن للمؤسسة تحقيق الكفاءة المطلوبة في استخدام مواردها (مثل الاقتصاد في المدفوعات النقدية لشراء مواد خام أو سداد أجور العمال وفي استخدام الآلات والمعدات) أما الرقابة التي تهدف إلى تنمية الكفاءة التشغيلية فتبدأ عند انتهاء الرقابة الوقائية ويطلق عليها اسم (الرقابة بالتغذية المرتجعة) Feedback controls أو الرقابة الإدارية Administrative control أو الرقابة بعد الأداء After the fact controls ومثال ذلك تقرير الأداء الذي يتم فيه مقارنة المعايير مع نتائج النشاط الفعلي وتحديد مقدار الانحرافات والتي في ضوءها يتم إجراء التصحيح اللازم لتلك الانحرافات وقد أكد (مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA) أهمية دور كل من الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية في عمليات المنشآت لتحقيق نظام رقابة داخلية كفاء وفعال.

ويشتمل تعريف المجمع للرقابة الداخلية في (نشرة معايير المراجعة رقم (١) Statement on Auditing Standards No (١)) على كل من الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية .

ولقد ورد تعريف لمفهوم الرقابة الداخلية من ضمن فقرات دليل الرقيب المالي الصادر عن ديوان الرقابة المالية جاء فيه (هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات والاطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية والإحصائية ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية القصوى ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة). (دليل الرقيب المالي : ١١)

وكذلك عرف نظام الرقابة الداخلية على انه مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات والاطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية والإحصائية ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة .

ثانياً :- مقومات الرقابة الداخلية

ولكي يتم تحقيق الأهداف السابقة للرقابة الداخلية لابد من توفر مقومات لتحقيق هذه الأهداف منها ما يلي :-

المقوم الأول :- هيكل تنظيم اداري Plan of organization

يراعى في وضعه تسلسل الاختصاصات وتوضح فيه الإدارات الرئيسية مع تحديد السلطات والمسؤوليات لهذه الإدارات بدقة تامة .

والهيكل التنظيمي لابد منه خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتعذر إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي ، بل لابد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المشروع ضمن صلاحيات ومسؤوليات معينة ، ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني . ولابد أن تراعى فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات في المستقبل كذلك يجب أن

تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل Operating عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول Custodian وعن تلك التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول Accounting Functions والمقصود من استقلال الإدارات هو منع أي إدارة من المحاسبة عن نتائج أعمالها أي إلا يقوم شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل شخص آخر حتى لا يحدث تلاعب أو تغيير في السجلات يجعل اكتشافه أمراً صعباً أن لم يكن مستحيلاً وعندما يتحقق استقلال الوظائف Independence of Functions المشار إليه ينبغي بعدها تحديد المسؤوليات داخل كل قسم أو إدارة وتفويض السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات وذلك عن طريق دليل مطبوع تصدره الشركة Organization ليكون مرشداً

ومرجعاً لجميع المختصين . فلا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاصات . (عبدالله ، ٢٠٠٤ : ٢٣٠)

المقوم الثاني :- نظام محاسبي Accounting System سليم :

يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المشروع ، وتصميم لدورات محاسبية مستنديه تحقق رقابة فعالة ، ويجب أن يراعى في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل فهمة على من يستعمله ، ويجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدفاً من أهداف إدارة المشروع كما يجب أن يراعى في تصميمه استخداماته المحتملة كافة حتى تقلل من تغيير النماذج كل حين . كما يجب أن يراعى في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند .

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعى في تصميمه تيسير أعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة . وان يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات واستخراج النتائج . أضف إلى ذلك ضرورة إعطاء كل حساب مدلوله الدقيق الواضح ، ووجوب وجود تعليمات واضحة لما يجب تضمينه تحت كل بند أو حساب ، واشتمال الدليل على حسابات مراقبة (حسابات إجمالية) Control Accounts والفصل الواضح بين العناصر الايرادية والرأسمالية من نفقات وإيرادات ، وتضمن الدليل نظاماً دقيقاً لترقيم الحسابات Coding System بما يكفل السرعة والاختصار ويساعد على تسهيل استخدام أنظمة المحاسبة الآلية . أما الدورات المستنديه المرتبطة بالنظام المحاسبي فيختلف تصميمها باختلاف العمليات والمستندات مما يصعب معه وضع تصميم موحد لدورات مستنديه يطبق على جميع المنشآت أو الشركات . (المصدر السابق : ٢٣١)

المقوم الثالث :- الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات :

يجب مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية ما من أولها إلى آخرها ، أي إنشائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها ، لان الجمع بين هذه المراحل في يد واحدة يشكل خطراً على المشروع بوجود تلاعب أو اختلاس لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية في أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف رقابة من رقابة على موظف آخر ، وهكذا تقل فرص التلاعب والغش والخطأ . (عبدالله، ٢٠٠٤ : ٢٣٢)

المقوم الرابع :- اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مراكز مناسبة :
وما يتضمنه ذلك من توصيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة ، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الإفادة من الكفاءات المختلفة .

المقوم الخامس :- رقابة الأداء :
من الضروري رقابة الأداء في إدارات المشروع ومراحله المختلفة وذلك لتحقيق كفاية عالية فيه ، ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة وإذا ما وجد أي انحراف في هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه .
وتتم مراقبة الأداء بطريقة مباشرة كأشرف كل مسؤول عن عمل من هم دونه . أو بطريق غير مباشر كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية ، وتقارير الكفاية والتدقيق الداخلي وما شابه . (دحدوح والقاضي ، ٢٠٠٩ : ٢٧٤)

المقوم السادس : الوسائل الآلية :
إذ يجب استخدام الوسائل الآلية كافة بما يكفل التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات والحفاظ على أصول المشروع وموجوداته من أي تلاعب أو اختلاس .

من خلال دراسة التعاريف الخاصة بنظام الرقابة الداخلية ظهر أن اغلب هذه التعاريف تشترك في الأمور التالية :- (عبدالله، ٢٠٠٤ : ٢٣٣)

- ١- أنها خطة تنظيمية إدارية ومحاسبية .
- ٢- أنها سياسات وإجراءات تتبناها الشركة لغرض تحقيق أهدافها .
- ومن ناحية أهداف نظام الرقابة الداخلية يتضح أن الأهداف هي واحدة وان تعددت الصيغ التي طرحت بها فهي تؤكد على الأهداف التالية :-
- ١- حماية موجودات المنشأة أو المشروع .
- ٢- دقة البيانات المحاسبية .
- ٣- الالتزام بالسياسات والتعليمات الإدارية .
- ٤- الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة .
- ٥- رفع الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أعلى كميات ممكنة من الإنتاج .
- ٦- تحقيق أعلى مردود مالي للمنشأة أو المشروع .

ومن ناحية مقومات نظام الرقابة الداخلية نجد أن المقومات الست التي ذكرت تمثل المقومات الأساسية وهي تختلف من مشروع إلى آخر حيث لا يمكن توفرها إلا في المنشآت الكبيرة التي تملك الإمكانيات المادية والتي يتوفر فيها عدد كبير من الموظفين يسهل معه تقسيم العمل بالشكل المثالي. أما المنشآت الصغيرة فيتعذر وجود ذلك فيها، ولكن الرقابة الشخصية واستخدام الآلات الحديثة في العمل تساعد على جعل نظام الرقابة الداخلية مقبولاً لدى مراقب الحسابات الخارجي بشرط انتقاء ما يثير شكه وريبته فيما يدقق .

المبحث الثاني

دور مراقب الحسابات في تقويم نظام الرقابة الداخلية

استناداً لما ورد في المباحث السابقة فإن الأنظمة المكونة لنظام الرقابة الداخلية هي نظام الرقابة المحاسبية ونظام الرقابة الإدارية ونظام الضبط الداخلي وجهاز التدقيق الداخلي .
وبما انه من واجبات مراقب الحسابات (المدقق الخارجي) دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المستعملة في المشروع تحت التدقيق وذلك من اجل تحديد نطاق عملية التدقيق وكمية الاختبارات وحجم العينات ، إذ عليّة دراسة وتقييم وسائل ومقاييس وإجراءات الأنظمة الإدارية والمحاسبية والضبط الداخلي والتي تكون مجموعها نظام الرقابة الداخلية.

لقد اصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين رأيه في هذا المجال على النحو التالي:-
بالنسبة للرقابة الإدارية فإن مدقق الحسابات الخارجي لا يعتبر مسؤولاً عن فحص وتقييم وسائل ومقاييس هذا الفرع من فروع الرقابة الداخلية لأنه يهدف أساساً إلى تحقيق اكبر كفاء إنتاجية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية طبقاً للخطة المرسومة .

وكذلك فإن وجود أنظمة هذه الرقابة أو عدمه لا يؤثر تأثيراً مباشراً على برنامج التدقيق الذي يضعه المدقق الخارجي للسير على هده، ولا على كمية الاختبارات التي يحددها ليلتزم بها في عمله، ولكن إذا تبين للمدقق الخارجي في ظروف معينة أن بعض وسائل الرقابة الإدارية لها علاقة أو تأثير على مدى دلالة الحسابات الختامية أو القوائم المالية موضوع التدقيق أو على نتيجة الأعمال والمركز المالي، يجب عندها دراسة تلك الوسائل والأنظمة وتقييمها .

أما بالنسبة للرقابة المحاسبية فإن مدقق الحسابات الخارجي يعتبر مسؤولاً مسؤولية كاملة عن فحص وتقييم وسائل وأنظمة هذا الفرع من فروع الرقابة الداخلية ، لما لهذه الأنظمة أو الوسائل من

تأثير مباشر وارتباط وثيق بطبيعة عمل المدقق الخارجي والأهداف الواجب تحقيقها من عملية التدقيق الخارجي .

فالرقابة المحاسبية بوسائلها ومقاييسها المتعددة تهدف إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر والحسابات الختامية ودرجة الاعتماد عليها . (عبدالله، ٢٠٠٤ : ٢٣٢)

ولا شك أن دقة هذه البيانات المحاسبية وخلوها من الأخطاء ،يؤثر تأثيراً مباشراً وواضحاً على درجة إفصاح الحسابات الختامية والقوائم المالية ومدى دلالتها على نتيجة الأعمال والمركز المالي والتي تعتبر هدفاً أساسياً ترمي إلى تحقيقه من وراء التدقيق الخارجي .

وكذلك فإن عدم وجود وسائل هذه الرقابة أو قصور المستخدم منها عن تحقيق الأهداف المرجوة سيؤدي بالتبعية إلى أن يزيد المدقق الخارجي من كمية الاختبارات وأن يتوسع في نطاق تدقيقه للدفاتر والسجلات .

كذلك يعتبر المدقق الخارجي مسؤولاً عن فحص وتقييم أنظمة الضبط الداخلي ومقاييسه المستعملة في المشروع موضوع التدقيق .

ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الفرع من فروع الرقابة الداخلية يهدف إلى حماية موجودات المشروع وأمواله ضد أي اختلاس أو تلاعب أو سوء استعمال .

والمدقق الخارجي يعتبر مسؤولاً عن تحقيق هذا الهدف حيث يطلب إليه تحقيق التزامات وموجودات المشروع ،ولهذا نرى لزماً عليه التقليل من احتمالات الغش والاختلاس فيها ،وتدقيق تلك الوسائل الهادفة نحو تحقيق هذه الغاية أي تدقيق الضبط الداخلي . (عبدالله، ٢٠٠٤ : ٢٣٧ - ٢٣٨)

ويحدد كذلك (لطفي) كيف يمكن للمراقب الخارجي أن يفهم نظام الرقابة الداخلية من خلال :- (لطفي، ٢٠٠٦ : ٤١٢)

- ١- الخبرة السابقة مع المنشأة
- ٢- الاطلاع على وصف لنظام الرقابة الداخلية يتم أعداده عن طريق العميل أو المراقب الخارجي يشمل خزائن الحسابات ودليل السياسات والإجراءات .
- ٣- عمل استفسارات من موظفي العميل شامله الإدارة والمشرفين وموظفي الحسابات
- ٤- فحص المستندات والسجلات
- ٥- ملاحظة أنشطة وأعمال العميل .

وتماشياً مع ما جاء في المعيار الثاني من معايير العمل الميداني حول موضوع تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي فقد أكد دليل التدقيق الدولي رقم ٣ (المبادئ الأساسية للتدقيق) في الفقرات (١٨-٢٠) على ما يلي :-

تعد الإدارة هي المسؤولة عن وضع نظام محاسبي ملائم يتضمن إجراءات الضبط الداخلي المتناسبة مع حجم وطبيعة أعمال العميل .

لابد وان يقتنع المدقق بمناسبة النظام المحاسبي وبالتسجيل الفعلي للمعلومات المحاسبية .

هذا وتساعد أنظمة الضبط الداخلية المدقق عادة على توفير القناعة المطلوبة .

يجب على المدقق أن يفهم نظام المحاسبة وأنظمة الضبط الداخلية المرتبطة به كما عليه أن يدرس ويقيم أنظمة الضبط الداخلية التي سيعتمد عليها في تحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق .

عندما يقرر المدقق الاعتماد على أنظمة ضبط داخلية معينة ، نقل الإجراءات الجوهرية وتختلف طبيعتها وتوقيتها عما هي عليه فيما لو قرر المدقق عدم الاعتماد على تلك الأنظمة والعكس لذلك

صحيح . (أدلة التدقيق الدولية، ١٩٨٩: ٦١)

ويرى (Gerald D.Bloch) في مقال نشر له في مجلة المحاسب القانوني الصادرة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين تناول فيه تأثير الرقابة الداخلية على الإيرادات ، وتعرض لخبرته كرئيس لمؤسسة لتصميم أنظمة الرقابة الداخلية ، حيث ذكر أن هناك متطلبات جديدة تجاه الرقابة الداخلية وان هناك حاجة إلى تعديل القانون المتعلق بمهام مدقق الحسابات الخارجي والتي يجب أن يتضمن ما يلي ((موسكوف، ٢٠٠١: ٢٩٧-٢٩٨) . : أن على مدققي الحسابات الخارجيين فحص نطاق نظم الرقابة الداخلية في الشركات العامة ، كما يجب أن يتضمن تقرير المدقق السنوي نتيجة فحصه لهذا النظام .

كما يجب أن يتضمن هذا التقرير تقيماً لمناخ الرقابة الداخلية ، للاطمئنان إلى أن العمليات المالية تمت وفقاً للضوابط والسياسات والإجراءات الموضوعية وأنها سليمة ودقيقة ومسجلة ومعروضة في القوائم المالية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP)

ويجب أن يتضمن تقرير المدقق أية ملاحظات على نظام الرقابة الداخلية ، وبيانياً لنقاط الضعف في هذا النظام وإبداء الرأي بموضوعية عن فعالية نظام الرقابة الداخلية . (الكحلوت ، ٢٠٠٤

ويرى (توماس و هنكي) ضرورة فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية مستنداً إلى المعيار الثاني من معايير العمل الميداني للتدقيق ((دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية حتى يمكن تحديد مدى الاعتماد عليه ونطاق وأنواع الاختبارات الأساسية للتدقيق)).

حيث ركز الكاتب على المفهوم العام لهذا المعيار من وجهة نظر عمليات التدقيق حيث قسم الكاتب عملية الدراسة والتقييم على خمس خطوات هي :-

١- فحص العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومهمة التدقيق .
٢- توضيح كيفية استخلاص خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال من دراسة أهداف الرقابة الداخلية .

٣- التعرف على بعض مشاكل الرقابة الداخلية في الشركات الصغيرة

٤- عرض لطرائق دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية أثناء أداء مهام التدقيق .

٥- وصف (أسلوب تقييم النظم : توثيق الأساليب الرقابية)

Systems Evaluation Approach : Documentation Of Controls

الذي تتبعه مكاتب المحاسبة والتدقيق القانونية العالمية في تقييم الرقابة الداخلية . وسوف يقوم الباحث بالتطرق إلى تفاصيل الخطوات السابقة عند عرض الطرائق المتبعة لفحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لاحقاً .

(توماس و هنكي، ٢٠٠٢: ٣٦٥)

ويؤكد (عبدالله) على اعتبار الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ المدقق عمله ، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحصه لأنظمتها المختلفة يقوم برسم برنامج التدقيق المناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العينات المناسبة .

ولا يقتصر فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لأي مشروع على تلك الأنظمة كما وضعتها الإدارة في كرايس أو كتيبات أو منشورات بل يتعداها إلى دراستها كما هي منفذه .

ومن الوسائل التي يستخدمها المدققون للتعرف على النظام المطبق في المشروع وتقييم مدى كفاءته مايلي : (عبدالله، ٢٠٠٤: ٢٣٨)

* مراحل (خطوات) فحص نظام الرقابة الداخلية

سيتم التطرق إلى هذه المراحل أو الخطوات اعتماداً على :

أولاً : دليل التدقيق العراقي رقم (٤).

ثانياً : ما ورد عن توماس وهنكي *

أولاً:- إجراءات فحص نظام الرقابة الداخلية كما جاء في دليل التدقيق العراقي رقم ٤ (دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية) ص ٥-٩ الصادر عن مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق بجلسته المنعقدة في ٢٠٠٠/٧/١٥

حيث يتم فحص نظام الرقابة الداخلية على مراحل :-

المرحلة الأولى :- الفحص المبدئي Preliminary Review

المرحلة الثانية :- فحص الالتزام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية Compliance Test

المرحلة الثالثة :- فحص تأثير أنظمة التشغيل على دراسة وتقييم نظم الرقابة الداخلية .

المرحلة الرابعة :- التقرير عن نظم الرقابة الداخلية

المرحلة الأولى : الفحص المبدئي Preliminary Review

في هذه المرحلة من مراحل فحص نظام الرقابة الداخلية يقوم مراقب الحسابات الخارجي بأداء الخطوات الآتية :-

١- يقوم مراقب الحسابات الخارجي بتجزئة نظام الرقابة الداخلية إلى الأنظمة الفرعية المكونة له، ثم يقوم بدراسة وتقييم كل نظام فرعي على حده ، وبذلك يستطيع أن يضع مجموعة شاملة من الإجراءات لغرض فحص تلك الأنظمة المجزأة .

٢- بعد الخطوة (١) أعلاه يقوم مراقب الحسابات الخارجي بوضع التقديرات الأولية لمخاطر الضبط ،لقياس مدى قصور النظام في منع واكتشاف الأخطاء وتصحيحها .

٣- يفترض مراقب الحسابات الخارجي وجود مخاطر ضبط عالية إلى حين التأكد من أثبات قوة ومثانة نظام الرقابة الداخلية في حماية البيانات من الأخطاء المادية وذلك بهدف تأكيد سلامة هذه البيانات .

٤- على مراقب الحسابات الخارجي القيام بتتبع بعض العمليات في النظام المحاسبي للتعرف عليه وعلى إجراءات الرقابة الداخلية فيه ويعد هذا الإجراء من إجراءات الالتزام بالإضافة إلى قيامه بالاستفسار من الموظفين العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة في المنشأة والرجوع إلى أدلة الإثبات كدليل لسلامة الإجراءات وان تلك الإجراءات قائمة في الفترة التي ينوي الاعتماد عليها .

٥- يقوم مراقب الحسابات بتوثيق أوراق عمله فيما يخص نواحي معرفته بالنظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية وتقدير مخاطر الضبط خاصة عندما تكون منخفضة .

وتعتمد كفاية التوثيق لأنظمة الرقابة الداخلية على درجة الاعتماد المنشودة منها .

وبإمكان مراقب الحسابات الاعتماد على أساليب وطرائق متعددة للتوثيق والتقييم يحددها من خلال اجتهاده وخبرته ومن أمثلتها :-

- ١- التقرير الوصفي .
- ٢- قوائم الاستقصاء .
- ج - خرائط الانسياب .
- د - الملخص التذكيري .
- ٦ - على مراقب الحسابات أن يقوم بالتقييم المبدئي لأنظمة الرقابة الداخلية في ضوء التطبيق الفعال لما يتم تصميمه فعلا خلال الفترة التي ينوي مراقب الحسابات الاعتماد فيها على تلك الأنظمة ، ويهدف التقييم المبدئي إلى توفير أدلة الإثبات عن مدى كفاءة وفاعلية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية .

٧- في نهاية أعمال الفحص المبدئي يمكن استنتاج :- (الكحلوت ، ٢٠٠٤ : ٨٥-٨٦)

- أ- انه من الممكن اعتماد نظام الرقابة الداخلية والاستمرار في فحص النظام لتحديد مدى كفاية أساليب الرقابة وما توفره له من قناعة في أن لا وجود لأخطاء جوهرية وذلك من خلال الالتزام بالإجراءات التي يتضمنها النظام بهدف تحديد نطاق الاختبارات الجوهرية للتدقيق .
- ب- انعدام الجدوى من الاستمرار بتقييم النظام بهدف تحديد نطاق الاختبارات الجوهرية .
- ج- عما إذا كانت المبالغ المنفقة على فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية تفوق المنافع المتوقعة من ذلك الفحص .

وفي حالة توصل مراقب الحسابات لأي من الاستنتاجين (ب،ج) يجب عليه أن يصمم برنامجاً مكثفاً للاختبارات الجوهرية دون الاعتماد على أي من إجراءات الرقابة الداخلية التي تتبعها المنشأة . (دليل التدقيق العراقي رقم (٤): ٦-٧)

المرحلة الثانية :- فحص الالتزام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية Compliance Test

بعد الانتهاء من عملية الفحص المبدئي وقرار مراقب الحسابات اعتماد نظام الرقابة الداخلية فعلية حينها

- ١- الاستمرار في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ويركز اهتمامه على استخدام أدلة الإثبات التي تؤكد له تمسك المنشأة بتطبيق إجراءات النظام المصممة بهدف منع أو تقليل الأخطاء والمخالفات وذلك لتوفير القناعة الكافية بكفاية النظام والتأكد من مواطن القوة فيه .

٢- بعد حصول مراقب الحسابات على الإثباتات الكافية حول تنفيذ وتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية كما هو مخطط ومرسوم خلال المدة يمكن أن تحدث انحرافات في التطبيق من أسبابها تغيير هام في الموظفين والتقلبات الموسمية الهامة في حجم العمليات والأخطاء البشرية . هنا يجب على مراقب الحسابات أن يستفسر بصورة خاصة عن هذه العوامل وبالأخص تغير الكادر القائم على إجراءات الرقابة الداخلية المهمة .

٣- يجب أن تكون إجراءات اختبار الالتزام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية مصممه وموثقة بالشكل الذي يساعد مراقب الحسابات في اتخاذ القرار النهائي بخصوص مدى اعتماده على ذلك النظام وقد تقتصر بعض الاختبارات على الملاحظة أو المشاهدة للتأكد من وجود إجراءات الرقابة مثل الفصل بين الوظائف في حين يتطلب اختبار عمليات أخرى يكون لها مسار تدقيق مدعم بدليل مستندي من خلال اخذ عينه من كل نوع من هذه العمليات وتتبعها في النظام حتى يتأكد مراقب الحسابات من تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية كما هو منصوص عليه في خارطة التنظيم ودليل الإجراءات .

٤- على مراقب الحسابات أن يأخذ بنظر الاعتبار أن مستوى مخاطر التدقيق يرتبط مباشرة بإجراءات التدقيق الأساسية وان تقدير حجم ومادية تلك المخاطر يعتمد على القناعة بمستوى تكامل إجراءات نظم الرقابة الداخلية التي تؤثر في طبيعة وتوقيت الاختبارات الجوهرية التي تهم في تخفيض مخاطر الاكتشاف . أن بعض مخاطر الاكتشاف تكون موجودة حتى لو تمت أعمال التدقيق ١٠٠% لان اغلب أدلة الإثبات لا تكون جازمة أو قطعية بقدر ما تساعد في تكوين قناعة عامة .

٥- إن مراقب الحسابات يمكن أن يقوم بتغير تقديراته السابقة لمخاطر الالتزام بتطبيق نظم الرقابة . بسبب الأخطاء المادية المكتشفة من خلال الاختبارات الجوهرية لان نتائج الفحص لكل من مستوى الالتزام بتطبيق النظام والاختبارات الجوهرية يمكن أن تخدم أحدهما الأخرى ولو اختلفت أهدافهما .

٦- يقوم مراقب الحسابات بعمل تقويم نهائي لنظام الرقابة الداخلية في ضوء تقييمه المبدئي للنظام ونتائج اختبارات الالتزام بتطبيقه لكي يتوصل إلى :- (دليل التدقيق العراقي رقم (٤): ٧-٨)

أ- تحديد مقدار أدلة الإثبات المتعلقة بالبيانات المالية الواجب الحصول عليها ويكون هذا القرار ذا أهمية في تحديد مديات ونطاق الاختبارات الجوهرية .

ب- تحديد مواطن ضعف النظام وإبلاغها إلى إدارة المنشأة .

المرحلة الثالثة : فحص تأثير أنظمة التشغيل في دراسة وتقييم نظم الرقابة الداخلية :

١- تعد أنظمة التشغيل ذاتية في أية حالة تستخدم فيها المنشأة الحاسوب لمعالجة البيانات المالية المهمة ومهما كان نوع ذلك الحاسوب أو حجمه وسواء يتم تشغيله من المنشأة نفسها أو من جهة أخرى .

٢- لا تختلف أهداف اختبارات الالتزام بتطبيق نظم التشغيل الذاتي للمعلومات عن تلك الأهداف المطلوبة في النظم اليدوية إلا في حالة استخدام أساليب التدقيق باستخدام الحاسوب ، إن استخدام مثل هذه الأساليب يكون مناسباً عندما لا يعطي النظام دليلاً مرئياً لتوثيق فعالية إجراءات الرقابة التي سيعتمد عليها ويمكن في مثل هذه الحالة اختبار البيانات للحصول على قرينه الإثبات كالتأكد من أن إجراءات الوصول إلى البيانات في الأنظمة الآلية المباشرة تعمل وفق الإجراءات ألمعدة لها .

المرحلة الرابعة :- التقرير عن نظم الرقابة الداخلية

على مراقب الحسابات إبلاغ إدارة المنشأة كتابيا في صورة تقرير أو خطاب مكتوب متضمن نقاط الضعف التي اكتشفها في أثناء دراسته وتقييمه لنظام الرقابة الداخلية .

المبحث الثالث

الواقع المصرفي العراقي

يتناول هذا المبحث عرض نبذة مختصرة لتطور الجهاز المصرفي العراقي وأهم المراحل التي مر بها وصولاً للمرحلة الحالية التي يعيشها هذا الجهاز المهم، كما سيتم عرض الواقع المصرفي العراقي الحالي في الجوانب الرئيسية ذات العلاقة بإعادة الهندسة وتتمثل بالتشريعات والقوانين المصرفية، الهياكل التنظيمية، العمليات المصرفية من خلال عرض آراء عينة المبحوثين حول إعادة هندسة الجوانب المذكورة أعلاه. وبهذا تناول هذا المبحث عرض المحاور الآتية:

نبذة مختصرة عن تطور الجهاز المصرفي العراقي.

استعراض عينة المبحوثين.

تحليل آراء عينة المبحوثين.

نبذة مختصرة عن تطور الجهاز المصرفي العراقي:

مر الجهاز المصرفي العراقي بمراحل عديدة بدأت بإنشاء فرع لمصرف بريطاني الجنسية هو البنك العثماني عام ١٨٩٠، وتتابع عمليات فتح فروع لمصارف أجنبية تمثلت بالبنك الشرقي ١٩١٢،

والبنك الشاهنشاهي ١٩١٨، حيث تركزت خدمات هذه المصارف في تنشيط حركة التجارة مع بريطانيا وتسهيل مهمات الجيش البريطاني وخدمة مصالحه السياسية الأخرى.

وجاءت مرحلة أخرى تمثلت بظهور الصيرفة الوطنية لأول مرة وذلك بإنشاء المصرف الزراعي الصناعي عام ١٩٣٥، أعقب ذلك تأسيس مصرف الرافدين في عام ١٩٤١، وهو أول مصرف تجاري وطني، وجاءت مرحلة جديدة تم فيها إصدار قانون إنشاء المصرف الوطني العراقي رقم (٤٣) لسنة ١٩٤٧ الذي أحدث نقلة نوعية في مسيرة الجهاز المصرفي. بمحاولة توجيه نحو تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، وتقليل هيمنة الصيرفة الأجنبية في القطر. وفي عام ١٩٦٤ بدأت مرحلة حاسمة في حياة الجهاز المصرفي العراقي إذ شهدت هذه المرحلة تطورات هيكلية وتنظيمية واسعة وجوهريّة طالّت جميع المصارف العاملة في القطر، حيث صدر القانون المرقم (١٠٠) القاضي بتأميم كافة المصارف التجارية، وتم بموجب هذا القانون إلغاء كافة مكاتب الصيرافة الفردية وإنشاء مؤسسة عامة للمصارف التجارية تشرف على الجهاز المصرفي بجانب البنك المركزي العراقي. لقد كانت لعملية التأميم دوافع اقتصادية عامة شملت القطاعات الأخرى الهدف منها هو أن يسير الجهاز المصرفي في اتجاه تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بتوجهاتها الاشتراكية، أما التطوير الهيكلي الثاني الذي شهدته هذه المرحلة تمثلت بعمليات الاندماج الواسعة بين المصارف بدأت عام ١٩٦٥ باندماج المصارف العشرة المؤممة في أربعة مصارف، واستمرت عمليات الاندماج لتقضي في النهاية إلى دمج المصرف التجاري العراقي بمصرف الرافدين عام ١٩٧٤ الذي أصبح المصرف التجاري الوحيد حتى عام ١٩٨٨. إن انعدام المنافسة في الصيرفة التجارية بعد عمليات دمج المصارف التجارية التي كانت تؤدي من قبل مصرف الرافدين فقط، وعدم اهتمام إدارته العليا برسم سياسات مصرفية تحقق نقلات نوعية تواكب تطورات العمل المصرفي في الدول الأخرى، وخاصة في مجال تطوير أنشطة وتنويع واجتذاب المتعاملين، هذا إلى جانب انحسار دور الجهاز المصرفي في تنمية الوعي المصرفي واقتصار مهمته على تقديم الخدمات المصرفية التقليدية التي كانت تؤدي وفقاً لإجراءات تقليدية لم يلمس المتعامل فيها أي تطورات تدفعه إلى توسيع تعامله مع المصرف، هذه الأسباب وغيرها دفعت الدولة إلى إصدار قانون تأسيس مصرف الرشيد المرقم (٥٢) لسنة ١٩٨٨ كمصرف تجاري ثانٍ، فضلاً عن إجازة تأسيس صيرفة خاصة بتعديل قانون البنك المركزي العراقي رقم (٦٤) لسنة ١٩٧٦ الذي بموجبه تأسست العديد من المصارف الخاصة جاء في مقدمتها مصرف بغداد، المصرف التجاري العراقي، المصرف العراقي الإسلامي ومصرف الشرق الأوسط للاستثمار، وازداد عددها إلى ما يقارب (٢٠)

مصرفاً مع مطلع القرن الحالي. كما كان صدور قانون تأسيس سوق بغداد للأوراق المالية ذي الرقم (٢٤) لسنة ١٩٩١ خطوة إضافية أخرى لتطوير مسيرة الجهاز المصرفي العراقي ، هذا إلى جانب ممارسة المصارف المتخصصة (الصناعي، الزراعي، العقاري) بعض أنشطة الصيرفة التجارية. أن هذه التطورات الهيكلية الكبيرة والمتسارعة لم يواكبها تطوراً في طبيعة الخدمات المقدمة بما ينسجم مع التطورات المصرفية في العالم (السيدية، ١٩٩٨، ١٠٨) لقد ساهم الحصار الذي فرض على بلدنا لأكثر من ثلاثة عشر عاماً في بطئ التقدم في هذا القطاع الحيوي إلا أنه ليس السبب الوحيد الذي يقف وراء تأخر المصارف العراقية في تبني التطورات الهائلة في مجال صناعة الخدمات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وبالتالي فالإدارات المصرفية تتحمل جزءاً من مسؤولية هذا التأخر، الأمر الذي دفع الحكومة إلى رسم خطة عشرية للنهوض بأعمال القطاع المصرفي في عام ٢٠٠٢، فقد تم وضع العديد من الأهداف الرئيسية جاءت مع توجهات الدراسة الحالية ودوافع إعادة الهندسة في العراق، وتمثلت هذه الأهداف بالآتي: (العبيدي، ٢٠٠٢، ٥)

- تبسيط إجراءات المعاملات المصرفية.
- توسيع شبكة الفروع المصرفية وتحسين الشبكة الهاتفية الخاصة بالمصرف.
- تطوير أعمال المصارف في مجال المكننة واستخدام الحاسبات الإلكترونية.
- إعادة النظر في أجور الخدمات والعمولات والفوائد المصرفية التي تنقضاها المصارف في ممارسة العمل المصرفي.
- التوسع في استثمار السيولة النقدية الفائضة وإيجاد أوجه إضافية جديدة لتشغيل الأموال.
- إعادة النظر بالهيكل التنظيمية للمصارف بالشكل الذي يتلاءم وتطوير الأعمال فيه.
- رفع مستوى أداء الموظف من خلال توسيع الدورات في مجال الصيرفة.
- تطوير العلاقات المصرفية الخارجية، وتوسع نشاط الخدمات المصرفية وتطويرها.

استعراض عينة المبحوثين:

سعت هذه الدراسة إلى استعراض الواقع المصرفي العراقي الحالي، ومدى حاجته لأجراء إعادة الهندسة في الجوانب الثلاثة المتمثلة بالتشريعات والقوانين المصرفية، الهياكل التنظيمية والعمليات المصرفية بغية وضع مقترح لإعادة هندسة العمليات المصرفية المختارة والمتمثلة بالحساب الجاري، وخصم الأوراق التجارية وخطاب الضمان. ويمكن وصف واقع العمل المصرفي العراقي حالياً بالبساطة ومحدودية التطور وكلاسيكية الأداء ، وهذا ما تم التعرف عليه وإدراكه عند قيامنا بالدراسة الميدانية، وتمهيداً لذلك تم توزيع استمارة أولية عرضت على بعض الخبراء والمختصين تبعها إجراء

مقابلات مباشرة مع الإدارات العليا والتنفيذية، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (٣٠) استثماراً تم استرجاع (٢٨) استثماراً منها واستبعاد (٨) استثماراً منها لعدم استكمال الإجابات من قبل عينة المبحوثين، وبهذا تم عرض محتويات (٢٠) استثماراً لهذا الغرض، وفيما يأتي عرض للبيانات الخاصة بأفراد عينة المبحوثين وتحليل مضامين الاستثمارات.

توزيع الاستثمارات بحسب المصارف

الرقم	اسم المصرف	عدد الاستثمارات	النسبة المئوية %
١	مصرف الرافدين	٥	٢٥
٢	مصرف الرشيد	٦	٣٠
٣	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	٥	٢٥
٤	المصرف العراقي الإسلامي	٤	٢٠
	المجموع	٢٠	١٠٠

توزيع الاستثمارات بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
إعدادية	٤	٢٠
دبلوم	١	٥
بكالوريوس	١٢	٦٠
دبلوم عالي	١	٥
ماجستير	٢	١٠
المجموع	٢٠	١٠٠

يتضح من الجدول (٤-٢) أن التحصيل العلمي لأغلب أفراد عينة المبحوثين هو شهادة البكالوريوس حيث شكلت ما نسبته (٦٠%) وهذا يعكس لنا توفر الكفاءات والخبرات العلمية للمدراء والمسؤولين في المصارف. وتليها النسبة (٢٠%) لحملة الشهادة الإعدادية بينما شكل حملة شهادة

الماجستير نسبة (١٠%) وأظهرت الدراسة أن أفراد عينة المبحوثين من حملة الدبلوم والدبلوم العالي شكلت نسبة (٥%) لكل منهما.

توزيع الاستثمارات بحسب مستوى المنصب الوظيفي

اسم الوظيفة	العدد	النسبة المئوية%
مدير	٧	٣٥
معاون مدير	٥	٢٥
مراقب عام	١	٥
رئيس قسم	٦	٣٠
موظف	١	٥
المجموع	٢٠	١٠٠

يظهر الجدول (٤-٣) أن ما نسبته (٣٥%) من أفراد عينة المبحوثين هم من شاغلي موقع مدير يليها (٣٠%) من شاغلي موقع رئيس قسم ثم (٢٥%) معاوني مدير، وشكلت نسبة (٥%) من أفراد عينة المبحوثين موقعي مراقب عام وموظف.

توزيع الاستثمارات بحسب سنوات الخدمة المصرفية

عدد سنوات الخبرة المصرفية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من ١٠ سنوات	٣	١٥
١٠-٢٠ سنة	٢	١٠
أكثر من ٢٠ سنة	١٥	٧٥
المجموع	٢٠	١٠٠

يتضح من الجدول (٤-٤) أن (٧٥%) من أفراد عينة المبحوثين هم من ذوي الخبرة المصرفية الذين لهم باع طويل في العمل المصرفي وهذا ما مكن الباحث من الوقوف على نقاط مهمة تخص العمل المصرفي، في حين شكلت (١٥%) ممن لهم خبرة أقل من (١٠) سنوات يليها (١٠%) ممن لديهم خبرة من (١٠-٢٠ سنة).

١-١-١ تحليل آراء عينة المبحوثين:

لغرض التعرف على آراء الإدارات المصرفية التي شملتها عينة الدراسة، فقد خصص هذا المبحث لتحليل الآراء وفقاً لثلاثة جوانب أساسية تتمثل بالجانب القانوني، والجانب الهيكلي والتنظيمي وجانب العمليات المصرفية، وقد تم إجراء التحليل باستخدام النسب المئوية للتعرف على الأهمية النسبية لآراء الإدارات المصرفية فيما يتعلق ببعض المتغيرات الفرعية التي تم اختيارها في الجوانب الثلاثة، واشتملت هذه المتغيرات على الحساب الجاري، وخصم الأوراق التجارية، وخطاب الضمان.

أولاً. الجانب القانوني:

تعتمد المصارف على القوانين والأنظمة النافذة والتي يأتي في مقدمتها القانون التجاري والقانون المدني وقانون البنك المركزي، إذ تتضمن نصوصاً قانونية تعالج أوجه إنشاء المصارف ومتطلباتها ومهامها فضلاً عن العلاقات القانونية الناشئة بين المصارف وزبائنها. وتنظم العمليات المصرفية قانونياً في العراق بموجب قانون التجارة العراقي النافذ المرقم (٣٠) لسنة ١٩٨٤، ويلاحظ أنه لا يتضمن معالجة كل العمليات المصرفية بل يقتصر على عمليات مسماة محدودة في هذا القانون، إذ أن هناك عدداً من العمليات لم تلق تنظيمياً من قبل المشرع العراقي مثل إعادة الخصم، أما قانون البنك المركزي رقم (٦٤) لسنة ١٩٧٦ المعدل فإنه هو الآخر يعاني من مشاكل وقصور يبدو واضحاً في تنظيم أحكامه فهو لم يبين ماهية المؤسسات المالية الوسيطة التي أورد لها تعريفاً في الفقرة العاشرة من المادة الأولى أسوة بالقوانين المقارنة في الدول الأخرى. هذا إلى جانب أن هذا القانون أصبح الآن بحاجة ماسة إلى إجراء تعديلات جوهرية وشاملة في نصوصه القانونية، فمنذ صدوره في عام ١٩٧٦ لم يطرأ عليه سوى تعديلات طفيفة. ولا يخفى على أحد أن الظروف المتعلقة بالمرحلة التي صدر فيها هذا القانون تختلف تماماً عن الظروف الراهنة التي يمر بها العراق وعن التطورات المحلية والإقليمية. إذن فإن الحاجة ماسة في واقع الأمر إلى قانون جديد للبنك المركزي العراقي على غرار قانون البنوك الأردنية المرقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠ كي يأخذ بنظر الاعتبار ظروف العملة النقدية الجديدة وظروف الخصخصة والانفتاح الاقتصادي والتحرر المالي التي باتت واقعاً ملموساً وتجربة المصارف الأهلية وتجربة المصارف الإسلامية التي ظهرت في العراق في فترة التسعينات من القرن الماضي وتحديد علاقة البنك المركزي بها والتعريف بهذه المصارف وبيان الأعمال المصرفية الإسلامية والقيود التي يجب أن تلتزم بها هذه المصارف، فضلاً عن مراعاته لتطورات العمل المصرفي في ظل عصر التكنولوجيا وثورة المعلومات (الفيل ، ٢٠٠٤، ٢٤٠).

آراء الإدارات العليا والتنفيذية حول تغيير الواقع المصرفي القانوني

رأي إيجابي		بدون رأي		رأي سلبي		طبيعة الرأي
%	العدد	%	العدد	%	العدد	المهمة
٧٠	١٤	٥	١	٢٥	٥	الحساب الجاري
٦٠	١٢	١٠	٢	٣٠	٦	خصم الأوراق التجارية
٥٥	١١	١٥	٣	٣٠	٦	خطاب الضمان

الجدول من إعداد الباحث.

وفي إطار تحليل العمليات المصرفية المشار إليها أعلاه من وجهة النظر القانونية، يتضح من الجدول (٤-٥) ما يأتي:

آ. الحساب الجاري:

إذ يلاحظ أن (٧٠%) من عينة المبحوثين تتفق على أن القوانين المصرفية الحالية، لم يطرأ عليها أي تغيير جوهري خلال السنوات السابقة، وأنها تتصف بالجمود وعدم المرونة وغير مواكبة للتطورات الحاصلة على الصعيد الدولي والعالمي، وأن هناك حاجة لقوانين جديدة تأخذ في اعتبارها التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الخدمات المصرفية وتنظيمها بالشكل الذي يحفظ حقوق الزبون ويتيح للمصرف فرص الإبداع والابتكار وتعدد الخدمات وتنوعها. كما أكد البعض ممن شملتهم العينة أن التعليمات الصادرة من الإدارة المصرفية تتطلب إجراء العديد من التعديلات إذ أشاروا إلى أن هذه التعليمات تحدد العمل المصرفي ولا تحقق له المرونة والانسائية المطلوبتين من حيث الصلاحيات الممنوحة للمدراء والمركزية في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية مما يحدد من نشاط المصرف وسرعة تقديم الخدمة وذلك ينعكس على الواقع والوضع الاقتصادي وعرض النقد وسياسات السوق المفتوحة للبنك المركزي، حيث لا يمكن تجاوزها لأي سبب حتى ولو كان ذلك لمصلحة المصرف. وبالتالي يجب أن تكون هناك تعليمات جديدة تتلاءم مع طبيعة النشاط الاقتصادي الحالي والانفتاح والتحرر المالي. تتميز بسهولة وبدون وضع أية ضوابط أو إجراءات غير مرنة تحد من قدرة المصرف على تحقيق الأفضل له ولزبائنه وعلى أن لا يؤثر ذلك في موضوع الأمان المصرفي.

في حين كان ما نسبته (٢٥%) من عينة المبحوثين تؤكد على أن القوانين والتعليمات المصرفية الحالية كافية ولا يوجد أية مشكلات فيها وامتتعت (٥%) عن إبداء رأيه في هذا الخصوص، ونود التنويه إلى أن أصحاب هذه الآراء غالباً من الملاكات المصرفية التي لا تحمل تخصصاً جامعياً أو أن تخصصها الجامعي ليس من الاختصاصات ذات الطبيعة المالية والمصرفية.

ب. خصم الأوراق التجارية:

يغطي قانون التجارة العراقي المرقم (٣٠) لسنة ١٩٨٤، وقانون البنك المركزي الجوانب الرئيسية من حقوق المتعاقدين (المصرف، الزبون، المدين)، ويؤكد (٦٠%) من عينة المبحوثين ضرورة التأكيد على تنفيذ البنود القانونية خصوصاً في حالة إخلال الزبون بشروط العقد كي تأخذ عملية الخصم مداها والحفاظ على حقوق المصرف. فالتهاون والتساهل أدى إلى تخلف الزبون عن دفع ما بذمته للمصرف خاصة في حالة القروض النقدية الممنوحة، وهذا ما أدى إلى اتجاه المصارف العراقية الحكومية إلى منح تسهيلات خصم الأوراق التجارية بشكل أكبر من القروض النقدية وهذا ما توضحه التقارير والميزانيات السنوية لمصرفي الرافدين والرشيد. ونظراً لتعدد الجهات التي من الممكن الرجوع إليها في حالة إخلال الزبون عن دفع قيمتها، كما أشار البعض ممن شملتهم عينة المبحوثين إلى ضرورة أن تكون القوانين متماشية مع حالة السوق والاقتصاد وهذا يتطلب إعادة النظر الجذري فيها وفقاً للأوضاع الحالية. أما التعليمات الخاصة بالإدارة العامة للمصرف فيرون ضرورة أن تكون التعليمات مرنة وخالية من التعقيد وأسهل من التعليمات الحالية التي فيها الكثير من المشاكل والقصور إذ يتوجب أن يكون المدين لديه حساب جاري، وان يقوم المظهر بتسديد مبلغ الكمبيالة في تاريخ استحقاقها وليس المدين، وأن يكون المظهر (الزبون) لديه تسهيلات مصرفية لدى المصرف، هذا إلى جانب بعض الجوانب السلبية غير المقصودة في العمل والتي من الممكن تلافيها من خلال وضع حدود للصلاحيات للعمل بموجبها ووضع مدققين لكل عملية مصرفية مما يقلل من هذه السلبيات التي قد تحصل، ويجمع عدد ممن شملتهم عينة المبحوثين على أن أكثر من (٩٠%) من الكمبيالات المخصومة حالياً هي كمبيالات مجاملة. وهذا يعني الخروج عن الأهداف الأساسية للمصرف وهي المساهمة في تنشيط الاقتصاد الوطني بكافة قطاعاته على الرغم من تأييد البعض لها بكونها تخدم الزبون بشكل غير مباشر إلا أنها تبقى مشكوكة الهدف، وقد صدرت تعليمات في الآونة الأخيرة من البنك المركزي العراقي تقضي بتكريس التوجه نحو دعم المشاريع والمبادرات الإنتاجية والابتعاد عن التوجهات الاستهلاكية لبلورة حالة نمو اقتصادي حقيقي. ويرى (٣٠%) من عينة المبحوثين أن القوانين والتعليمات المصرفية الحالية كافية وقادرة على حل

المشكلات التي يمكن أن تقع، في حين امتنع (١٠%) عن إبداء رأيهم في هذا الخصوص ونرى أنهم يمثلون إدارات ذات طبيعة تقليدية في إدارة النشاط المصرفي.

ج. خطاب الضمان:

يؤيد (٥٥%) من عينة المبحوثين أن القوانين الخاصة بإصدار خطاب الضمان تتلاءم مع الأوضاع الحالية والتطورات التكنولوجية. إلا أن الجانب القانوني لإصدار خطابات الضمان لم يأخذ مداه الكامل، وذلك لعلاقته بالوضع الاقتصادي الكلي للبلد، ولضيق أفق العمل الحالي وعدم مواكبة التغيرات السريعة في نظام التجارة العالمي من حيث السرعة في توقيع الاتفاقيات الاقتصادية وقيام المشاريع المشتركة وفتح أسواق المال. كما أكدوا على إن التعليمات الصادرة من الإدارة العليا هي التي بحاجة إلى إجراء تعديلات عليها وخاصة فيما يتعلق بصلاحيات منح خطاب الضمان ومبالغها وأغراضها وأن الصعوبات التي تواجه المصارف حالياً تتعلق في صلاحية منحها لخطابات الضمان نظراً للصلاحيات المحدودة. ويرى (٣٠%) من عينة المبحوثين أن القوانين والتعليمات الموجودة حالياً ملائمة للعمل المصرفي ولا يوجد فيها أية مشكلات. وامتنع (١٥%) عن إبداء رأيهم في هذا الموضوع.

ثانياً. الجانب الهيكلي والتنظيمي:

نستعرض في هذا الجانب تحليل آراء الإدارات العامة والتنفيذية حول تغيير الهياكل التنظيمية والصلاحيات الممنوحة والتقنيات المستخدمة في أداء الخدمة المصرفية وإمكانيات تطوير الملاكات الحالية فيما يتعلق بالعمليات المصرفية قيد الدراسة. ويوضح الجدول الآتي:

آراء الإدارات العليا والتنفيذية حول تغيير الواقع المصرفي في الجانب الهيكلي والتنظيمي

رأي إيجابي		بدون رأي		رأي سلبي		طبيعة الرأي
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١٢	٦٠	٣	١٥	٥	٢٥	المهمة
١٠	٥٠	٥	٢٥	٥	٢٥	الحساب الجاري
١١	٥٥	٤	٢٠	٥	٢٥	خصم الأوراق التجارية
						خطاب الضمان

الجدول من إعداد الباحث.

١. الحساب الجاري:

أشار (٦٠%) من عينة المبحوثين ضرورة تعيين ملاكات متخصصة ومدربة على العمل المصرفي الحديث كربط المصرف بشبكة الإنترنت والعمل من خلالها، وإرسال الملاك إلى الخارج للاطلاع على تجارب المصارف في دول أخرى وعلى كيفية أدائها للعمليات المصرفية. كما أشاروا إلى أن الصلاحيات الممنوحة حالياً مخولة.

أما فيما يتعلق بالمستلزمات والتقنيات المستخدمة فتتمثل بالسجلات والبطاقات اليدوية والحاسبات الإلكترونية محدودة الإمكانيات، وتستخدم المصارف الأهلية الحاسبات الإلكترونية المزودة ببرامج خاصة بالحساب الجاري حسب القطاعات. هذا وقد أشار البعض إلى ضرورة تجاوز بعض المشكلات ذات الطبيعة الفنية التي تؤدي إلى إرباك يضطرهم إلى استمرار استخدام البطاقات اليدوية لضمان سير العمل وتقديم الخدمات المصرفية. ويشير (٢٥%) من عينة المبحوثين إلى أن الملاكات الموجودة حالياً تتلاءم مع العمل المصرفي الحالي فيما امتنع (١٥%) عن إبداء رأيهم في هذا الموضوع، وقد أشير إلى هذا الأمر وأسبابه سابقاً.

٢. خصم الأوراق التجارية:

يشير (٥٠%) من عينة المبحوثين إلى أن الملاكات الموجودة حالياً لازالت غير مؤهلة وتحتاج إلى تدريب على العمل المصرفي وعلى التقنيات الحديثة، ونظراً للظروف الاستثنائية التي مرّ بها البلد فإن عملية الخصم تؤدي من قبل موظف واحد وضمن قسم الحساب الجاري، أما الصلاحيات الممنوحة فهي مخولة عند حدود معينة وتحال لمستويات أعلى عند تجاوزها، وتشتمل المستلزمات والتقنيات المستخدمة في العمل كالسجلات اليدوية فيما يخص المصارف الحكومية، أما المصارف الأهلية فتستخدم شبكة حاسبات مزودة بنظام مصرف متطور قياساً بالمصارف الحكومية، ويرى (٢٥%) من عينة المبحوثين أن الملاكات الموجودة مندربة نظرياً وعملياً وبشكل جيد جداً في حين أمتنع (٢٥%) عن إبداء رأيهم في هذا الموضوع.

٣. إصدار خطاب الضمان:

يرى (٥٥%) من عينة المبحوثين ضرورة تعيين ملاكات متخصصة ومدربة على العملية لإنجازها في وقت أسرع من خلال تطوير معلومات الموظفين وتوسيع اطلاعهم على العمليات المصرفية المتطورة وتدريبهم عليها لمواكبة التطورات الحاصلة في الدول الأخرى، أما حجم وطبيعة الصلاحيات لإصدار خطابات الضمان فتعد صلاحيات مخولة ضمن حدود معينة وضيقة وتحال لمستويات أعلى عند تجاوزها، هذا وتستخدم المصارف الحكومية العمل اليدوي لحد الآن، في حين

تستخدم المصارف الأهلية الحاسبات الإلكترونية مزودة ببرامج خاصة تساعد في إنجاز العملية بشكل أسرع متجاوزة الإجراءات الروتينية الكثيرة والمطولة. ويشير (٢٥%) من عينة المبحوثين إلى أن الملاكات المتوفرة حالياً جيدة. فيما امتنع (٢٠%) عن إبداء رأيهم في هذا الموضوع. بعد استعراض آراء عينة المبحوثين حول التغيير المطلوب في الجانب الهيكلي والتنظيمي، نلاحظ أن هناك آراءً متناقضة حول مستوى أداء الملاكات الحالية والصلاحيات الممنوحة والتقنيات المستخدمة في العمل المصرفي، وهذا يرجع إلى ضيق أفاق العمل المصرفي لدى البعض من القائمين على العمل المصرفي ومحدودية إطلاعهم على التقنيات المصرفية المعاصرة والمتوفرة في المصارف الأخرى.

ثالثاً. جانب العمليات المصرفية:

نسعى في هذا الجانب إلى عرض آراء الإدارات العامة والتنفيذية حول واقع العمليات المصرفية الحالية وإمكانية تطويرها بشكل عام والعمليات المصرفية قيد الدراسة بشكل خاص بما يضمن تحقيق رضا الزبائن وبلبي طموحاتهم، والجدول يوضح الآتي:

آراء الإدارات العليا والتنفيذية حول تغيير الواقع المصرفي في إجراءات وعمليات المصرف

رأي إيجابي		بدون رأي		رأي سلبي		طبيعة الرأي
العدد	%	العدد	%	العدد	%	المهمة
١٤	٧٠	٣	١٥	٣	١٥	الحساب الجاري
٩	٤٥	٦	٣٠	٥	٢٥	خصم الأوراق التجارية
١٠	٥٠	٥	٢٥	٥	٢٥	خطاب الضمان

الجدول من إعداد الباحث.

١. الحساب الجاري:

إذ يلاحظ أن الإجراءات المتبعة في المصارف العراقية لم يجر عليها أي تغييرات تذكر منذ زمن ليس بالقريب، إذ يؤيد (٧٠%) من عينة المبحوثين ضرورة اختصار بعض الإجراءات الروتينية والحلقات الزائدة بحيث لا تؤثر على جوهر العملية المصرفية، وتساعد في سرعة تقديم الخدمات المصرفية، كما هو الحال في المصارف الأهلية التي تجاوزت بعض الإجراءات الروتينية في هذا

المجال ولكن ليس كلها بسبب خطورة وأهمية هذه العمليات واحتمالية التعرض للتزوير والاحتيال، إذ أن طريق الألف ميل يبدأ بخطوة. وتعد هذه الخطوة إيجابية وجيدة إلى حد ما، كما أكد البعض ممن شملتهم عينة المبحوثين على ضرورة استخدام الوسائل والأجهزة الإلكترونية وربطها بشبكة حاسبات تربط كافة فروع المصرف بمستوى واحد بأسلوب الشبكات الإلكترونية. إذ يمكن الحصول على أية معلومات تخص الزبون دون الحاجة للرجوع إلى الفرع المعني الذي ينتمي إليه، بما يساعد في تحقيق السرعة في الأداء وتوفير الوقت والجهد، هذا إلى جانب الارتباط بشبكة الانترنت من أجل تسهيل الاتصال بالمصارف المحلية والعربية والعالمية لتسهيل عمل الزبائن وعدم التمسك بالإجراءات القديمة في السحب والإيداع والعمليات الأخرى. وذكر البعض أن هناك تغييرات تخص الحساب الجاري فيما يرتبط بأسعار العملات والفوائد من أونة لأخرى بناءً على تعليمات البنك المركزي، وحسب الوضع الاقتصادي للبلد. كما يؤكد آخرون على أن توفير الاستقرار السياسي والاقتصادي إلى جانب المتطلبات العامة كالطاقة والاتصالات يمكن أن يلغي بعض الإجراءات ويحقق السرعة في أداء العمل المصرفي بشكل عام. فمن خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصارف لاحظنا أن انقطاع التيار الكهربائي أدى إلى استمرار اعتماد بطاقة الزبون والسجلات اليدوية لعدم إمكانية الاعتماد على الحواسيب بشكل أساسي، على الرغم من محاولة اللجوء إلى حلول بديلة للطاقة، وضرورة تلبية طلبات الزبائن بسرعة من جهة أخرى. هذا وإن ضعف الاتصالات مع الإدارات العامة في بغداد والفروع في المحافظات الأخرى بسبب الأحداث الأخيرة التي تعرض لها البلد أدى إلى حدوث شلل في العمل المصرفي بشكل عام، وبالنتيجة تأخر الحصول على الموافقات الأصولية، وترتب على ذلك لجوء الزبائن إلى المصارف الأهلية لقضاء أعمالهم. أن هكذا أمور تعرض المصارف الحكومية إلى فقدان العديد من زبائنها الجيدين، كما أشار البعض ممن شملتهم عينة المبحوثين إلى أن المستمسكات المطلوبة كثيرة ويمكن الاستغناء عن بعض منها، وتذهب المصارف الأهلية بهذا الاتجاه إذ تكتفي بهوية الأحوال المدنية وتأييد السكن وشخص معرف لفتح الحساب الجاري، إذ أن كثرة المستمسكات المطلوبة تؤدي إلى التأخير وعدم رضا الزبون وبالتالي يجب تقليلها والاكتفاء بأحدها، ويرى (١٥%) من عينة المبحوثين أن الإجراءات الحالية والمستمسكات المطلوبة ضرورية جداً ولا يمكن الاستغناء عنها، في حين امتنع (١٥%) عن إبداء رأيهم في هذا الخصوص.

٢. خصم الأوراق التجارية:

أكد (٤٥%) من عينة المبحوثين أن إجراءات خصم الأوراق التجارية كثيرة ومطولة ولا بد من التقليل من بعض الإجراءات غير الضرورية والوقت المستغرق لأداء العملية وتوفير مستلزمات العمل المصرفي من وكادر متدرب وتقنيات حديثة ونظم اتصالات سريعة ومنظورة تسهل من عمليات الحجز الهاتفي بأسرع وقت والحصول على المعلومات اللازمة لمنح التسهيلات المصرفية، كما أيدوا إمكانية مكننة هذه العملية باستخدام الحاسوب في العمل بشكلٍ أساسي وضرورة وجود حاسبات متصلة مع بعضها في كافة الأقسام التي تؤدي فيها العملية، وتكون هذه الحاسبات مرتبطة بحاسوب مركزي يرتبط مع الفرع الرئيسي والفروع الأخرى، وبالتالي إمكانية بناء قاعدة معلومات يمكن الرجوع إليها عند الضرورة وضمان سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين الفروع، مما يؤدي إلى تقليل الجهد والوقت المستغرق لإنجاز العملية بما يحقق زيادة رضا الزبون واستمرار تعامله مع المصرف. ويؤيد (٢٥%) من عينة المبحوثين بعدم وجود أي تغيير في عملية الخصم لحد الآن والتعليمات تسير نحو وضع شروط وطلب مستندات أكثر من الماضي بسبب الظروف الاستثنائية التي يعيشها البلد وانعدام الاستقرار السياسي والاقتصادي وعدم توفر المتطلبات العامة، في حين امتنع (٣٠%) عن إبداء رأيهم في هذا الموضوع.

٣. خطاب الضمان:

يرى (٥٠%) من عينة المبحوثين أن الإجراءات الحالية لم يطرأ عليها أي تغيير يذكر سوى أسعار العملات على العملية التي تتغير باستمرار من أونة إلى أخرى، فضلاً عن طول الوقت المستغرق لإصدار خطاب الضمان وخطواته الطويلة والكثيرة والروتينية، إلى جانب صعوبة الحصول على الموافقة الأصولية خارج حدود الصلاحيات الممنوحة والمحدودة كما أكدوا على إمكانية وضرورة إدخال التكنولوجيا الحديثة في إجراءات هذه العملية بما يؤدي إلى السرعة في أداء العمل وتوفير الوقت والجهد لكلا الطرفين (المصرف والزبون) ويشير (٢٥%) منهم إلى أن الإجراءات الحالية جيدة ومتماشية مع الوضع الحالي والمستمسكات المطلوبة ضرورية جداً، في حين امتنع (٢٥%) من عينة الدراسة عن إبداء رأيهم في هذا الموضوع.

نلاحظ من خلال العرض السابق الذي يدور حول تركيز معظم أفراد العينة على ضرورة استخدام التكنولوجيا المصرفية لتسهيل تقديم الخدمات المتنوعة للزبائن بما يشجع الاحتفاظ بعلاقات وثيقة وكسب أعداد جديدة تعزز مسيرة المصرف من خلال جذب الودائع المصرفية التي تمكن المصارف من المنافسة والبقاء في السوق المصرفية، إلا أن تردد بعض أفراد عينة المبحوثين في إبداء آرائهم

حول ضرورة التغيير ناتج عن ضعف قابلية البعض في قبول التغيير والتكيف معه وتدني مستوى التحصيل الدراسي والتدريبي. إن النتائج المستخلصة بصورة عامة توضح أن المصارف العراقية عينة الدراسة تعاني من تدهور واضح في الجوانب القانونية والهيكلية وإجراءات العملية المصرفية وبالتالي فإن الحاجة ملحة وواضحة للتغيير الجذري والشامل لكل جوانب عمل المصرف لمسايرة التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العراقية والدولية. إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا المبحث تشير إلى قبول ما ذهب إليه الفرضية الرئيسة الأولى والفرضية الفرعية الأولى منها.

الاستنتاجات والمقترحات

١- الاستنتاجات:

- توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات يمكن إجمال أهمها بالآتي:
١. تبين أن المبادرة الأولى أو نقطة الانطلاق نحو إعادة هندسة المصارف يجب أن تطل التشرية، فالعمل المصرفي تحكمه مجموعة من القوانين والأنظمة الداخلية التي أضحت الآن بحاجة إلى مواكبة تطور العمل المصرفي والتقدم التكنولوجي في مختلف ميادين العمل المصرفي، إذ إن بقاء هذه القوانين على جمودها يعني ظهور فجوة بين الواقع العملي الذي ينبغي أن يكون عليه العمل المصرفي والقوانين التي تحكم هذا العمل.
 ٢. هناك فهم وإدراك تام بصعوبة الوضع الحالي الذي تمر به الصيرفة العراقية من قبل المسؤولين عموماً، فالحاجة للتغيير والتطوير تبدو ملحة وضرورية لضمان الاستمرار والبقاء اللذان يعدان من أهم الأهداف التي تسعى المصارف العراقية إلى تحقيقها في ظل دخول مصارف أجنبية منافسة إلى البيئة العراقية، وبالتالي فإن تبني تطبيق إعادة الهندسة في الجوانب القانونية والهيكلية والإجرائية من شأنه أن يحقق هذه الأهداف ويرتقي بالمصارف العراقية إلى مستوى المصارف في الدول المتقدمة.
 ٣. تعاني المصارف العراقية من الهياكل التنظيمية القديمة ذات المستويات الهرمية المتعددة وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدراء الفروع إلى جانب ندرة الملاكات المتخصصة في مجال الصيرفة والتكنولوجيا.
 ٤. تعاني العمليات المصرفية من إجراءاتها الطويلة والروتينية واستغراقها وقتاً طويلاً لأدائها، إلى جانب تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها العملية لغرض إنجازها، وهذا يؤدي بالتأكيد إلى زيادة تكاليف الخدمة المصرفية المقدمة ومصرفاتها وبالتالي انخفاض الأرباح.

٥. أفرزت نتائج الدراسة بأن هناك محدودية في الاستثمار التكنولوجي وعدم استغلال إمكانات تكنولوجيا المعلومات الحديثة بشكل كبير لتحقيق السرعة والدقة في الأداء وتقليص عدد الإجراءات المتبعة لأداء العملية بسبب العديد من المشكلات ذات العلاقة بهذا الموضوع والتي تضطر ادارة المصرف للعمل التقليدي.

٦. أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف العراقية تحتاج إلى إعادة هندسة شاملة بكافة جوانبها بغرض إحداث تغيير جوهري شامل لتحقيق رضا الزبون واستمرار تعامله مع المصرف وضمان الارتقاء بمستوى أدائه إلى مستوى أداء المصارف في الدول المتقدمة.

٧. تعمل إعادة الهندسة على زيادة الودائع والموجودات نتيجة لاعتماد وسائل حديثة ومتطورة لاجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم فضلاً عن المراجعة الشاملة لمخاطر الائتمان واعتماد أدوات وأساليب جديدة لمنح الائتمان الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الائتمان النقدي في السنوات الأولى التالية لإعادة الهندسة ، كما تعمل إعادة الهندسة على زيادة الأرباح وخفض المصروفات بشكل ملحوظ على المدى المتوسط.

٢-المقترحات

١. ضرورة قيام إدارات المصارف العراقية بوضع استراتيجية عامة تحدد الأهداف المبتغاة من إدخال العمل المصرفي الإلكتروني وطرق تحقيق ذلك، وضمان عملية التنفيذ السليم للخطوات المرسومة بعيداً عن المخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي الإلكتروني، وفي موازاة ذلك لا بد من وضع تشريع جديد أو تعديل النصوص التشريعية الواردة في قانون التجارة والخاصة بتنظيم العمليات المصرفية بما يتلاءم ومتطلبات العمل المصرفي الإلكتروني، هذا فضلاً عن ضرورة إصدار قانون التوقيع الإلكتروني والتركيز على أنظمة الدفع الإلكترونية ضمن خطة استراتيجية واضحة تركز على وسائل وأدوات إلكترونية جديدة للانتقال من نظام الدفع التقليدي إلى نظام الدفع الإلكتروني، هذا إلى جانب إعادة النظر بالسياسات المصرفية.

٢. يحقق تبني استراتيجية إعادة الهندسة من قبل المصارف العراقية فرصة لمواصلة التطورات والمستجدات على صعيد صناعة الخدمات المصرفية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، فالتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة وغيرها من مفاهيم التطوير الحديثة في ظل الظروف الراهنة قد لا تجدي نفعاً، فالواقع يتطلب إحداث تغييرات جذرية وفورية في جوانب عمل المصرف بما يحقق المزايا التنافسية في الكلفة، والنوعية، والجودة، والوقت.

٣. وجوب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحالية وضرورة تبني هياكل أفقية مرنة ومنح صلاحيات أوسع لمدراء الفروع وبما ينسجم وتطلعات الزبائن في الأداء السريع للخدمة.
٤. تدريب وتنمية وتطوير مهارات العاملين في المصارف العراقية لأن العمل المصرفي الحديث يحتاج إلى خبرة ومعرفة متخصصة، وهو ما يفقده الكثير من العاملين في المصارف العراقية وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات الحديثة والصيرفة الإلكترونية، وهذا يتطلب إعادة النظر في نظام التوظيف الذي يجب أن يقوم على مبادئ الجدارة والاستحقاق والتخصص كأساس للتعيين، ونقترح بهذا الصدد أن يكون التعيين محصوراً بخبري تخصص العلوم المالية والمصرفية والأقسام القريبة من هذا الاختصاص.
٥. استحداث نظام للحوافز والمكافآت يأخذ الأداء المتميز والمبدع للعاملين بعين الاعتبار مما يساعد في عملية التغيير والتطوير ورفع معنويات العاملين وتشجيعهم لتنمية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال الصيرفة والتكنولوجيا الحديثة.
٦. إعادة النظر بشكلٍ مستمر في إجراءات العمل وتطويرها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان ولائه وتحقيق مزايا تنافسية تُمكن المصرف من الوقوف أمام منافسيه.
٧. إدخال خدمات مصرفية حديثة معتمدة على التكنولوجيا الحديثة بشكلٍ كبير تماشياً مع التطورات الحالية والانفتاح الاقتصادي والتحرر المالي الذي يشهده القطر.
٨. دعم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الحديثة على النحو الذي يسهم في تحقيق تحول جذري في أساليب تقديم الخدمة المصرفية وضرورة تبني تكنولوجيا معلومات تتسجم مع البيئة العراقية.