مدى التزام المصارف الخاصة السورية بتطبيق الحوكمة المصرفية وأثرها في تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف

الملخص

يشكل التوجه الجديد نحو الاهتمام بتطبيق الحوكمة تحدياً للمصارف الخاصة السورية والتي تلتزم بتعليمات مصرف سورية المركزي من ناحية وتبذل قصارى جهدها لكسب ثقة المتعاملين معها من ناحية أخرى. لذلك هدف البحث إلى دراسة مدى التزام المصارف الخاصة السورية بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية وفق التعليمات الصادرة عن مصرف سورية المركزي وتحديد أثر ذلك على تعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين بعمل مجلس إدارة المصرف ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بعرض مفهوم الحوكمة ومبادئها ومعاييرها وأهدافها وأهميتها ودور مصرف سورية المركزي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المصرفية من خلال التعليمات والقرارات التي تلزم المصارف الخاصة بتطبيق دليل الحوكمة الصادر عنه. إضافة إلى بيان دور الحوكمة المصرفية في حماية وتعزيز حقوق المساهمين والمستثمرين وكسب ثقتهم بعمل المصرف. ثمّ استخدم الباحث استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة تعكس مدى التزام المصارف الخاصة السورية بتطبيق الحوكمة المصرفية وأثر ذلك على تعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين بعمل مجلس إدارة المصرف.

وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف الخاصة السورية يجب أن يقترن بمتابعة أحدث ما يصدر عن اللجان العالمية فيما يخص الحوكمة المصرفية بهدف الوصول إلى أفضل الممارسات لتطبيقها كما أن مجلس إدارة المصرف يقوم بدور مهم في رقابة أداء الإدارة نيابة عن المساهمين والمستثمرين وذلك من خلال المحافظة على معايير عالية من المسؤولية والأخلاق. كما أن إدارة المصرف التزمت بالمعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح وكفلت لهم حقوقهم وأموالهم. أما الدراسة الميدانية فقد أظهرت أن المصارف الخاصة السورية التزمت بدليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي وأدى ذلك إلى التأثير إيجابياً على مؤشرات أداء المصرف وجعله في مركز تنافس قوي مقارنة مع مثيلاته من المصارف الأخرى وجذب فئة أكبر من المستثمرين والمودعين والمساهمين.

أولاً: مقدمة البحث:

١- **تمهيد:** لوحظ في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بنظام الحوكمة سواء من قبل الباحثين الأكاديميين أو من خلال المصارف وذلك بهدف إعادة ثقة المستثمرين بالقطاع المصرفي. ونظام الحوكمة المصرفية هو نظام وضع من أجل توجيه وإدارة جميع الأعمال داخل وخارج المصرف من أجل التأكد من أن هناك نظاماً محكماً يحدد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمصرف بهدف حماية حقوق المساهمين باختلاف فئاتهم وأحجامهم وحماية حقوق أصحاب المصالح المختلفة مع المصرف. وتمثل الحوكمة المصرفية الجيدة أساس نجاح المصرف في المدى البعيد حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مبادئ للحوكمة بهدف تحسين الكفاءة والنمو الاقتصادي حيث أن وجود الحوكمة سوف يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق ومكافحة الفساد وخفض تكلفة رأس المال وجذب مصادر تمويل أكثر استقراراً إضافة إلى تشجيع البنوك على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي. ووفقاً للجنة بازل للرقابة المصرفية فإن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها وإدارتها العليا والتي من شأنها أن تؤثر في كيفية قيام البنك بوضع أهدافه وإدارة عملياته اليومية ومراعاة مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وإدراكاً من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي فقد أصدرت العديد من الأوراق التي تضمنت الاستراتيجيات والتقنيات اللازمة لتطبيق الحوكمة بصورة سليمة داخل الجهاز المصرفي. وبناء على ذلك ولكون المصارف تختلف عن باقي المؤسسات المالية كونها أحد المفاصل الهامة في الاقتصاد الوطني لكل دولة لأن انهيارها سوف يؤدي إلى إضعاف النظام المالي بحد ذاته مما يكون له آثار سيئة على الاقتصاد بأسره، لذا فقد أصبح لزاماً على المصارف أن تطور أنظمة الحوكمة من أجل بلورة استراتيجياتها وآليات صنع القرار فيها بالكيفية والسرعة اللازمتين للتعامل مع العالم الخارجي بما في ذلك البنوك الدولية.

وإدراكاً من لجنة بازل المصرفية لأهمية الحوكمة فقد أصدرت في نيسان من العام ٢٠٠٥م ورقة تتضمن اعتماد وظيفة الالتزام في المصارف عن طريق إحداث وحدات خاصة للالتزام في المصارف ويقع على عاتق مجلس إدارة المصرف مسؤولية متابعة توجهات المصرف المركزي كما يتحمل العاملون في المصرف مهام ومسؤوليات هذه الوحدة كل حسب صلاحياته والمهام المنوطة به.

وفي هذا الإطار قامت الحكومة السورية بإصدار العديد من القرارات بهذا الشأن منها قرار مجلس النقد والتسليف رقم ٥٣٤ تاريخ ٢٠٠٩/٧/١٦م والمتضمن إحداث مديرية مستقلة تحت اسم مديرية الالتزام تتبع مباشرة لمجلس إدارة المصرف بما يضمن استقلاليتها وحسن قيامها بعملها وتكون مسؤولة عن مراقبة مدى التزام المصرف بالقوانين والأنظمة الصادرة عن مصرف سورية المركزي. كما صدر القرار رقم ٣١/م تاريخ ٢٠٠٨/٦/٢٩م عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية والمتضمن نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات المدرجة وشركات الوساطة والمصارف بما يضمن العدل والشفافية والكفاءة ومتابعة التزام هذه المؤسسات لناحية تطبيق ممارسات الحوكمة السليمة.

كما صدر دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في سورية عن مجلس النقد والتسليف بتاريخ ٢٠٠٩/٤/١م حيث تضمن هذا الدليل آلية تطبيق وعمل نظام الحوكمة في المصارف الخاصة السورية.

بهدف إيجاد حل لمشكلة الدراسة واختبار الفرضيات اعتمد الباحث على استبانة وزعت على عينة الدراسة لمعرفة مدى التزام المصارف الخاصة السورية بتطبيق الحوكمة المصرفية وأثر ذلك على تعزيز ثقة المستثمرين والمساهمين بعمل المصرف ومجلس إدارته.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

أولاً: تعريف الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".(Alamgir, 2007)

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". (رزق، ٢٠٠٧، ص١٦٠)

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". (Freeland, 2007)

وعرف مجمع المدققين الداخليين الأمريكي الحوكمة بأنها عمليات تتم من خلال استخدام إجراءات بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، ومراقبة المخاطر، والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وخطط الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة لتحقيق فعالية الوكالة. (المشهداني، ٢٠١٢)

وتشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، مما يؤثر في تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك. (المعهد المصرفي المصري، ٢٠٠٦، ص١)

- ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين. (طاهر، ٢٠٠٨)

أما لجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي: وضع أهداف المصرف، إدارة العمليات اليومية في المصرف، إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقاً للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين، مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم. (البريش، ٢٠٠٦، ص٧)

ويرى الباحث بأن الحوكمة المصرفية هي الآلية التي يتم بموجبها تحفيز جميع العاملين أياً كان موقعهم على جعل سلوكياتهم تتناغم مع استراتيجية المصرف وتدفع باتجاه الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية

٢- مشكلة البحث:

يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

١- هل تقوم المصارف الخاصة السورية بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية الصادرة عن مصرف سورية المركزي؟

٢- هل يؤدي تطبيق معايير الحوكمة المصرفية إلى تعزيز ثقة المستثمرين والمساهمين بعمل المصرف؟

٣- أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى دراسة ما يلي:

١- مدى التزام المصارف الخاصة السورية بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية وفق التعليمات الصادرة عن مصرف سورية المركزي.

٢- مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة المصرفية في تعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين بعمل المصرف.

٤- أهمية البحث:

إن توضيح أهمية تطبيق معايير الحوكمة المصرفية وما تمثله من تحد لمجالس إدارات المصارف وتوفير بيئة أعمال تتسم بالشفافية والمصداقية وما لذلك من دور في الوصول إلى سلامة وأن العمليات المصرفية وتحقيق استقرار الجهاز المصرفي وتعزيز ثقة المتعاملين بكافة فئاتهم مع المصرف، ومن منطلق وظيفة مصرف سورية المركزي المتمثلة في الرقابة والإشراف على عمل كافة المصارف الخاصة والعامة في سورية والحرص على مصداقية عمل هذه البنوك أمام المتعاملين الداخليين والخارجيين تأتي أهمية هذا البحث كي تسلط الضوء على مدى الالتزام بمعايير الحوكمة المصرفية من قبل المصارف الخاصة وفق ما هو معمول به في تعليمات وقرارات مصرف سورية المركزي إضافة إلى إبراز أهمية تطبيق هذه المعايير في كسب ثقة المتعاملين مع المصرف.

٥- الدراسات السابقة:

٥-١- دراسة الصويص ٢٠١١م بعنوان: (مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك الفلسطينية لمبادئ الحوكمة الرشيدة التي أقرت في مؤتمر بازل ١٩٩٩ وما تلاها من تعديلات للأعوام ٢٠٠٤ و٢٠٠٦ وإظهار مدى أهمية التأكيد على استمرار مراجعة الإجراءات الرقابية على البنوك وإظهار مدى الشفافية والعدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات ومنح ثقة أكبر للجمهور في البنوك الفلسطينية وتعزيز وعي مجالس الإدارة والإدارة العليا والمديرين لمبادئ الحوكمة وإظهار أهمية تطبيقها. وتناولت الدراسة (البنك العربي والبنك الإسلامي العربي وبنك القاهرة عمان وبنك الأردن وبنك القدس والبنك الإسلامي الفلسطيني) وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك كبيرة جداً وكان أكثرها تطبيقاً في مجال الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وقد وصلت نسبتها إلى ٨١,١٣% ومجال أخلاقيات العمل. أما تطبيق مبادئ الحوكمة لجهة الشفافية وتوفير المعلومات فكان أقل منه وقد وصلت نسبتها إلى ٧٠,٠٤%.

٥-٢- دراسة القطاونة ٢٠١١م بعنوان: (مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد خصائص الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية والتعرف على مستوى دافعية العمل وأهمية أبعادها في البنوك التجارية العاملة في الأردن من خلال تصورات المبحوثين ميدانياً وتقديم توصيات تخدم التوجهات المستقبلية في البنوك باتجاه تعزيز خصائص الحوكمة وحسن توظيفها في العمل الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحاكمية وأبعاد دافعية العمل جاءت بدرجة مرتفعة، كما أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارات البنوك التجارية الأردنية لمفهوم الحاكمية، وأن تكون الإدارات مقتنعة بأهمية قواعد الحوكمة وضوابطها مما يساعد على تنفيذها عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكمة.

٥-٣- دراسة العزايزة: ٢٠٠٩م بعنوان: (مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم البواعث التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة في القطاع المصرفي والوقوف على مدى التزام المصارف الفلسطينية الوطنية بتطبيق معايير الحوكمة التي صدرت عن سلطة النقد انسجاماً مع ما صدر عن لجنة بازل حول حوكمة المصارف، والوقوف على نقاط القوة والضعف حول مدى التزام المصارف الفلسطينية الوطنية بتطبيق معايير الحوكمة، والوقوف على أهم المعوقات أمام التطبيق المثالي لنظام حوكمة المصارف في فلسطين وتقديم بعض المقترحات لتجنيب المصارف من الوقوع في مخاطر الانهيار التي وقعت في العديد من دول العالم. وقد خلصت الدراسة إلى أن المصارف الوطنية الفلسطينية ملتزمة بمعايير وإرشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد وإن اختلفت في أولوية الالتزام للبنود المدرجة ضمن كل محور من محاور المعايير وهذا أمر طبيعي فهناك متطلبات إلزامية وأخرى إرشادية إضافية. كما خلصت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل القائمين على إدارة تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة نتيجة لإدراكهم للمزايا التي تتحقق حال تطبيقها.

٥-٤- دراسة جودة ٢٠٠٨م بعنوان: (مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية – دراسة حالة بنك فلسطين):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين واستكشاف مدى التزام بنك فلسطين بتطبيق نظام الحوكمة وتشخيص أسباب تطبيقه ومعوقاته ووضع إطار عام مقترح لنظام الحوكمة المؤسسية الملائم للتطبيق في بنك فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى أن بنك فلسطين ملتزم بمبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة وإن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابياً على مؤشرات الأداء في البنك.

٥-٥- دراسة Shawwa 2007: بعنوان الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات في الأردن:

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية ومؤشرات الأداء في الشركات المساهمة الأردنية، وتمّ التركيز على عنصري حجم مجلس الإدارة ومركز منصبي رئاسة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في شخص واحد، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي أن الجمع بين منصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية كان له ارتباطاً إيجابياً بمؤشرات أداء الشركات المساهمة الأردنية،

وأوصت الدراسة بأن يتم تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه.

٥-٦- دراسة Frank Yu 2006 بعنوان: آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح

(Corporate governance and earnings management):

هدفت الدراسة إلى توضيح آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح حيث تمّ اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات وبين إدارة الأرباح. وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي لها حوكمة داخلية قوية مثل التركيز العالي للملكية وتركيز مجلس الإدارة في عدد قليل، فإنها تقوم بإدارة الأرباح بشكل أكبر، في حين أنه في حالة وجود حوكمة خارجية قوية فإن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل. وأشارت الدراسة إلى أن إدارة الأرباح ليست المحرك الرئيسي بين طرفي الملكية والحوكمة.

٥-٧- دراسة Core, et al., 2005 بعنوان: العلاقة بين الحوكمة الضعيفة وعائدات الأسهم وفحص الأداء التشغيلي وتوقعات المستثمرين:

"Does weak governance cause weak stock returns: an examination of firm operating performance and investors, expectations?":

هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الحوكمة الضعيفة وعائد الأسهم، حيث تم فحص الأداء التشغيلي للشركات وتوقعات المستثمرين، وقد شملت العينة الأساسية للدراسة كل الشركات التي لها دليل للحوكمة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين دليل الحوكمة المعد وخصائص الشركات محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تعاني من ضعف في حقوق حملة الأسهم يؤدي إلى ضعف الأداء التشغيلي لها، بينما أخطاء توقعات المحللين والإعلان عن توزيعات الأرباح لا تعطي مؤشراً على ضعف الأداء، كما أوضحت الدراسة بأن فرضية الحوكمة الضعيفة لا تكون سبباً في تحقيق عوائد قليلة على الأسهم.

٦- اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لدى دراسة الدراسات السابقة ذات الصلة يمكن القول أن ما يميز هذه الدراسة هو أنها تتناول بيئة المصارف السورية وذلك من خلال التعرف على مدى التزام المصارف الخاصة السورية بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية وأثر ذلك على تعزيز ثقة المتعاملين بهذه المصارف وشعورهم بالرضا عن حسن أداء مجلس إدارتها.

٧- فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا تلتزم المصارف الخاصة السورية بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية الصادرة عن مصرف سورية المركزي.

الفرضية الثانية: لا يؤدي تطبيق معايير الحوكمة المصرفية إلى تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف.

٨- منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث، حيث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها والتفاعل معها بغرض التعرف على مدى التزام المصارف الخاصة السورية في تطبيق الحوكمة المصرفية وفق التعليمات الصادرة عن مصرف سورية المركزي وأثر ذلك في تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف.

٩- أدوات الدراسة:

بهدف إيجاد حل لمشكلة الدراسة واختبار الفرضيات اعتمد الباحث على استبانة وزعت على عينة الدراسة لمعرفة مدى التزام المصارف الخاصة السورية بتطبيق الحوكمة المصرفية وأثر ذلك على تعزيز ثقة المستثمرين والمساهمين بعمل المصرف ومجلس إدارته.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

أولاً: تعريف الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". **(Alamgir, 2007)**

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". **(رزق، ٢٠٠٧، ص١٦٠)**

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". **(Freeland, 2007)**

وعرف مجمع المدققين الداخليين الأمريكي الحوكمة بأنها عمليات تتم من خلال استخدام إجراءات بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، ومراقبة المخاطر، والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وخطط الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة لتحقيق فعالية الوكالة. **(المشهداني، ٢٠١٢)**

وتشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، مما يؤثر في تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك. **(المعهد المصرفي المصري، ٢٠٠٦، ص١)**

- ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين. **(طاهر، ٢٠٠٨)**

أما لجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي: وضع أهداف المصرف، إدارة العمليات اليومية في المصرف، إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقاً للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين، مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم. **(البريش، ٢٠٠٦، ص٧)**

ويرى الباحث بأن الحوكمة المصرفية هي الآلية التي يتم بموجبها تحفيز جميع العاملين أياً كان موقعهم على جعل سلوكياتهم تتناغم مع استراتيجية المصرف وتدفع باتجاه الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية

والانضباط والعدالة والرقابة على المخاطر لتجنبها بهدف تعظيم الربحية على المدى البعيد لصالح المساهمين وبهدف الوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية تجذب المستثمرين نحو المصرف دون غيره.

ثانياً: أهمية الحوكمة المصرفية:

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها: **(الشواورة، ٢٠٠٩، ص١٢٨)**

١- التأكيد على الشفافية في معاملات المصرف وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المصرف وتآكل قدراته التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنه.

٢- تحسين إدارة المصرف مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وتحسين كفاءة أداء المصرف وتدعيم التنافسية في الأسواق المالية العالمية والحد من هروب رؤوس الأموال إلى الخارج.

٣- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين مما يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية والانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية.

٤- حماية المستثمرين سواء أكانوا من المستثمرين الصغار أو الكبار وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع. **(نسمان، ٢٠٠٩، ص٢٠-٢١)**

٥- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف بطريقة أخلاقية.

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضاً على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها، فيما يعرف بسوق ما بين المصارف (Market interbancaire). **(Louizi, 2006, p3)**

فالحوكمة تقوم أساساً على تحديد العلاقة بين المستثمرين، ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم. وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المصارف، وترشيد اتخاذ القرارات فيها. ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم، وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم بالمصرف. **(مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٨، ص٣)**

فإذا كانت الحوكمة هامة وضرورية لكل الشركات والمؤسسات فإن للمصارف على وجه الخصوص تكتسب أهمية مضاعفة نظراً إلى: **(قرش، ٢٠٠٩)**

أ- طبيعة عمل المصارف حيث تقوم باستثمار وإقراض أموال الغير، من مودعين ومساهمين بشكل أساسي.

ب- تداخل أصحاب المصالح بطريقة يصعب تتبعها. فهناك المؤسسون والمساهمون من حملة الأسهم والمودعون والمقترضون والسلطة النقدية والمدققون الخارجيون والحكومة إلى جانب تأثرها بالرواج والكساد والتضخم والانتعاش.

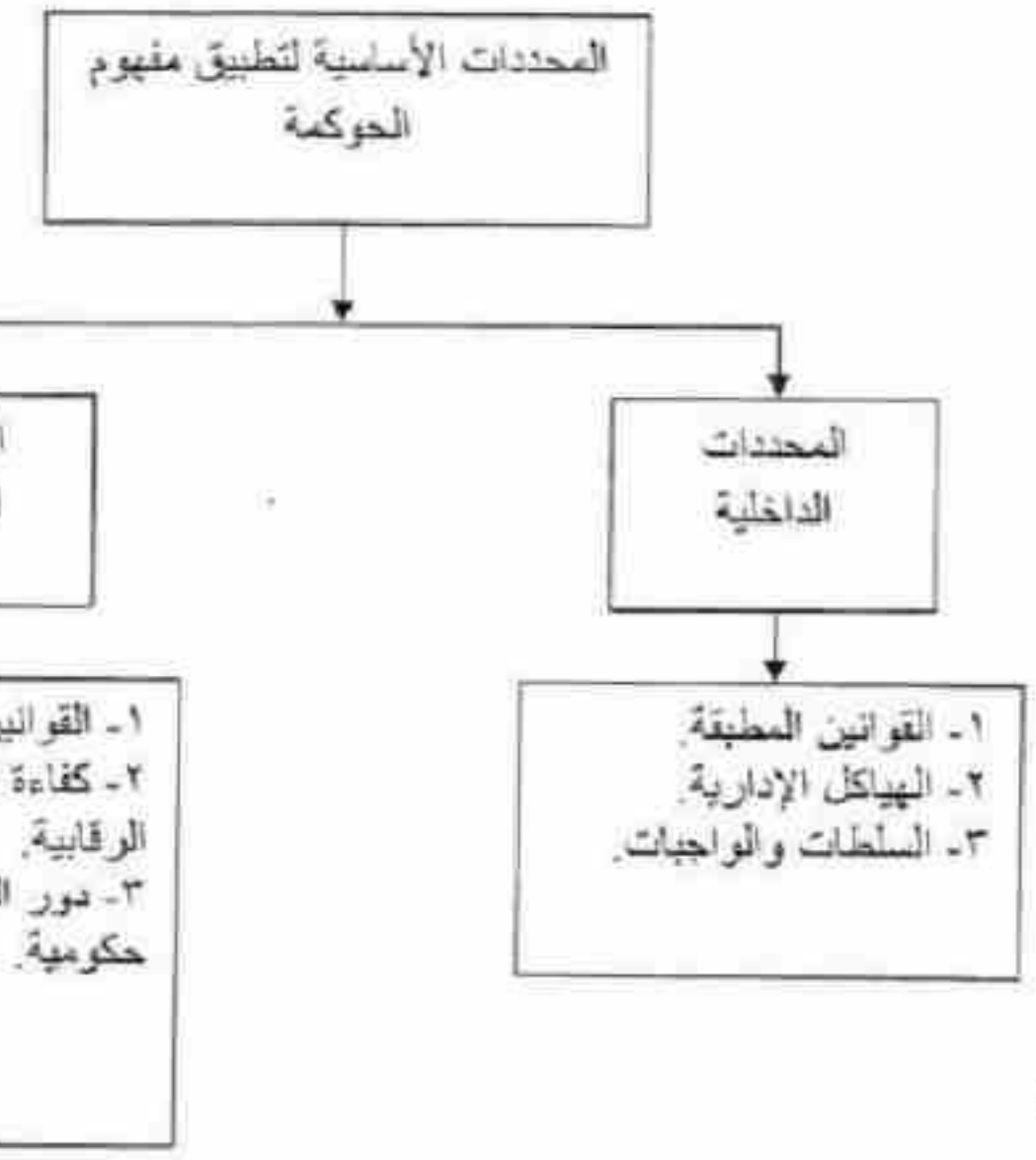
ج- أهمية الدور الذي تؤديه المصارف في الاقتصاد باعتبارها الممـــول الـــرئيس لكافـــة الأنشـــطة التنمويـــة والاستثمارية.

ويرى الباحث أن الحوكمة في النظام المصرفي ليست ضرورية فحسب وإنما هي عنصر مهم في زيادة الفعالية الاقتصادية حيث تمكن الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأهـــداف ذات الفائـــدة لكـــل مـــن المصـــرف والمساهمين كما تسهل عملية المراقبة وتشكل منهاجاً وأسلوباً لتحديد المسؤوليات قـــدر الإمكـــان وخلـــق الطمأنينة لدى المساهمين والمودعين الذين يتعاملون مع البنك.

ثالثاً: محددات الحوكمة:

لكي تتمكن المصارف من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتشمل هذه المحددات مجموعتين كما يبين الشكل التالي: (**سليمان، ٢٠٠٨، ص٢٣**)

شكل رقم (١): المحددات الأساسية للحوكمة



رابعاً: معايير الحوكمة:

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. (**الترابي، ٢٠١٠**)

أ- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أصدرت منظمة التعاون معايير للحوكمة في عام ١٩٩٩م وقد تمّ تعديلها في عام ٢٠٠٤م والتـــي تهـــدف إلـــى مساعدة الدول الأعضاء والغير أعضاء لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة سواء كانت متداولة أم غير متداولة في البورصات وذلك من خلال تقديم الخطوط الإرشادية لإدارات الشركات والمصارف. وهـــذه المعايير هي: (**يوسف، ٢٠٠٧، ص٨**):

١- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة.
٢- ضمان حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
٣- المعاملة المتساوية لجميع المساهمين.
٤- دور أصحاب المصالح في الحوكمة.
٥- الإفصاح والشفافية عن جميع المعلومات الهامة التي تخص المصرف.
٦- مسؤولية مجلس الإدارة وواجباته.

ب- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):

وضعت لجنة بازل إرشادات ومعايير خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية المالية، والتي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق الحوكمة في المصارف وهي: **(بن ثابت، ٢٠١٠، ص٥)**

١- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
٢- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
٣- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي، وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل، مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
٤- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج مع ضمان الإفصاح والشفافية.
٥- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد منها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المصارف.
٦- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
٧- قيم المصرف ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة، والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

ج- معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣ موجهات وقواعد ومعايير عامة نراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي: **(شاكر، ٢٠٠٥)**

١- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
٢- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
٣- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
٤- القيادة.

خامساً: مبادئ الحوكمة المصرفية:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف علم ١٩٩٩ ثم أصدرت نسخة معدلة منه عـــام ٢٠٠٥ وفي فبراير ٢٠٠٦ أصدرت نسخة محدثة بعنـــوان "Enhancing corporate governance for banking organization" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في: **(السعيد، ٢٠٠٧، ص٨)**

المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقـــدرة على إدارة العمل بالبنك.

المبدأ الثاني:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل آخذاً في الاعتبـــار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك.

المبدأ الثالث:

على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا وللمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

المبدأ الرابع:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلـــك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والـــنظم التـــي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس:

من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات ووظائف الرقابة الداخليـــة باعتبارهـــا جوهريـــة لحوكمـــة المصارف.

المبدأ السادس:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

المبدأ السابع:

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية.

المبدأ الثامن:

يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

وتلعب المصارف المركزية دوراً أساسياً في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى المصارف وذلك مـــن خـــلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول

المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري. وللبنك المركزي دور أساسي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية: **(هواري، ٢٠٠٨، ص٩)**

- إن تطبيق الحوكمة المصرفية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إن المصارف تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كونها مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير.
- نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المصرفية مسألة مهمة وضرورية لها.
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال المصرف، تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.
- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال المصرف.
- هناك أيضاً المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة يطلق عليهم (شبه مستقلين) وهذا ما يعطي انطباعاً خاطئ للحوكمة المصرفية.

سادساً: أهداف الحوكمة المصرفية: وتهدف الحوكمة إلى تحقيق ما يلي: **(الصياد، ٢٠٠٧)**

١- وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالمصرف.

٢- منع تعرض المصرف للكوارث.

٣- رفع مستوى أداء المصرف وتحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي من خلال توفير الظروف الملائمة.

٤- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال التي يعمل بها المصرف، بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلاً عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة.

٥- إيجاد حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المصرف في متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة المصرف من خلال فرض الرقابة الفعالة على المصرف.

٦- توفر مركز تنافسي للمصرف قياساً بمثيلاته في سوق رأس المال.

سابعاً: الأطراف الأساسية للحوكمة المصرفية:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي: **(سليمان، ٢٠٠٨)**

١- المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للمصرف عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة المصرف على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة المصرف مما يؤثر على مستقبل المصرف.

٢- مجلس الإدارة:

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المصرف، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

٣- الإدارة:

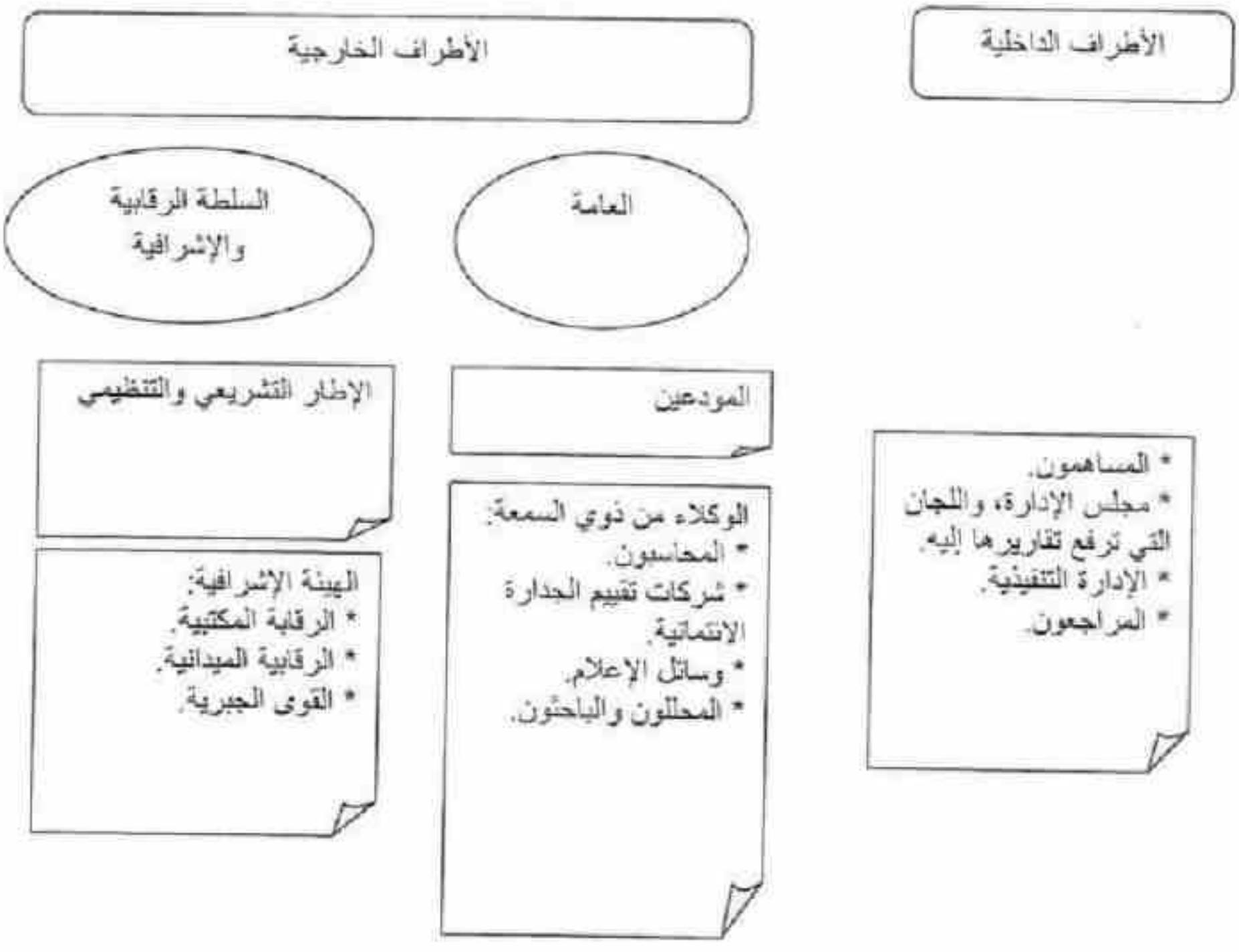
تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في المصرف عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح المصرف وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطرف المتعاملة مع المصرف.

٤- أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المصرف مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة المصارف بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في المصرف، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمصرف، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للمساهمين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للمصرف.

(علي، وآخر، ٢٠٠٧) ويبين الشكل التالي الأطراف العاملة في نظام الحوكمة:

الشكل رقم (٢): الأطراف العاملة في نظام الحوكمة



مما سبق يرى الباحث: أن مبادئ الحوكمة المصرفية تتأسس على ثلاثة عناصر رئيسة (خصائص مجلس الإدارة وطبيعة الدور الذي يضطلع به، الالتزامات القانونية إزاء أصحاب المصالح بما في ذلك مصالحهم ومشاركاتهم، السلوك الأخلاقي والالتزام بأخلاقيات الحوكمة). وتهدف الحوكمة المصرفية بشكل عام إلى وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالمصرف لمنع تعرضه للأزمات ورفع مستوى أدائه وزيادة ثقة المستثمرين والمودعين به وتعزيز مركزه التنافسي في سوق رأس المال. كما أن الحوكمة تهدف إلى فصل الملكية عن الإدارة لضمان التعامل العادل والمتساوي بين أصحاب المصالح والمساهمين وتحقيق العدالة والشفافية وضمان توفير المعلومات الصحيحة عن الوضع الحقيقي للمصرف بهدف زيادة الثقة به ولضمان استمرارية التعامل معه.

ثامناً: طرق دعم التطبيق السليم للحوكمة المصرفية:

يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى جعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك والمراقبين. ويساعد على بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي. وقد أدركت لجنة بازل أن تحقيق الرقابة المصرفية بشكل فعال لن يتم إلا في وجود تطبيق سليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي. **(بوهراوة، ٢٠٠٩، ص١)**

ومن متطلبات ضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك ما يلي: **(الخالدي، ٢٠٠٨، ص٣٦)**

- الرقابة من خلال مجلس الإدارة وهيئات الإشراف والرقابة الداخلية؛
- الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة؛
- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة في البنك؛
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

تاسعاً: دور الحوكمة في حماية وتعزيز حقوق المساهمين والمستثمرين:

تعتبر ثقة المساهمين والمستثمرين بأن الأموال التي سيستثمرونها لن يساء استخدامها من قبل مديري المصرف أو أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المساهمين، وأن هذه الأموال ستوظف بالشكل الأمثل الذي يراعي مصالحهم، بمثابة أحد أهم العوامل في نشوء وتطور أسواق رأس المال، وعليه فإن ثقة المساهمين والمستثمرين لا تتوفر إلا إذا تأكد المستثمرون أنهم سيحصلون على معاملة عادلة ومتكافئة سواء كانوا محليين أو أجانب. ولهذا فإن نظام الحوكمة الفعال يجب أن يوفر وسائل يتسنى للمساهمين استخدامها لحماية حقوقهم والقدرة على إقامة الدعاوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. وقد سعت مختلف أنظمة الحوكمة إلى تحقيق حماية حقوق المساهمين ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح في مبادئ منظمة الـ OECD التي تهدف في مجملها إلى ضمان حقوق المساهمين، وخصصت أحد مبادئها لهذا الموضوع ويحدد هذا المبدأ عدداً من الحقوق التي يجب ضمانها للمساهمين والمستثمرين في المصارف. **(OECD, 2004)**

عاشراً: تطبيق معايير الحوكمة في المصارف السورية

أدركت لجنة بازل للرقابة والإشراف المصرفي أهمية الاهتمام بضرورة تطبيق مفاهيم الحوكمة الحديثة والتدقيق الداخلي لدى المصارف وأصبح ضرورة الالتزام بالمعايير والقوانين والأنظمة الدولية من أهم أسس نجاح المؤسسات المالية والمصارف لكونه يحافظ على مصداقية هذه المصارف وسمعتها أمام المستثمرين والمساهمين والمودعين. وبناء على ذلك أصدرت لجنة بازل في نيسان من العام ٢٠٠٥م ورقة تتضمن اعتماد وظيفة الالتزام في المصارف عن طريق إحداث وحدات خاصة للالتزام في المصارف. ويقع على عاتق مجلس إدارة المصرف مسؤولية متابعة توجهات المصرف المركزي كما يتحمل العاملون في المصرف مهام ومسؤوليات هذه الوحدة كل حسب صلاحياته والمهام المنوطة به. وتماشياً مع التوجه العالمي للحوكمة في المصارف والمؤسسات المالية وتوجيهات مصرف سورية المركزي صدر قرار مجلس النقد والتسليف رقم ٥٣٤ تاريخ ٢٠٠٩/٧/١٦ الخاص بإحداث مديرية مستقلة تحت اسم مديرية الالتزام تتبع مباشرة لمجلس إدارة المصرف بما يضمن استقلاليتها وحسن قيامها بعملها وتكون مسؤولة عن مراقبة مدى التزام المصارف بالقوانين والأنظمة والقرارات الصادرة عن مصرف سورية المركزي. (**المنتدى السادس لمديري الالتزام في المصارف، ٢٠١٠**)

وفي عام ٢٠٠٨م صدر القرار رقم ٣١/م تاريخ ٢٠٠٨/٦/٢٩ والمتضمن نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية والذي تمّ من خلاله تنظيم وتطوير هذا القطاع والفعاليات الملحقة به أي الشركات المدرجة وشركات الوساطة والمصارف بما يضمن العدل والشفافية والكفاءة ومتابعة التزام الشركات لناحية تطبيق ممارسات الحوكمة السليمة. حيث أن الحوكمة تجنب المصارف والشركات العاملة في مجال البورصة من الوقوع في مشاكل محاسبية ومالية، وتعمل على تدعيم واستقرار نشاط هذه المؤسسات وتعميق دور السوق من خلال القدرة على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار. كما أن الحوكمة وعلى الرغم من حداثتها في سورية إلا أنها بداية لابد من المضي بها وهي قابلة للتطوير والتحديث ومن شأنها نشر ثقافة الإدارة الرشيدة لدى العاملين في هذا المجال. (**حمدان، ٢٠١٢**)

وقد صدر دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية عن مجلس النقد والتسليف في ٢٠٠٩/٤/١ بهدف الوصول إلى انضباط السوق وتعزيز مناخ الثقة فيه بما يسهم في تحقيق استقرار النظام الاقتصادي وتجنب الوقوع في الأزمات التي تترتب عليها آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع ويتضمن هذا الدليل خمسة أبواب رئيسية موزعة كما يلي: (**دليل الحوكمة، ٢٠٠٩**)

الباب الأول: مجلس الإدارة.

الباب الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

الباب الثالث: بيئة الضبط والرقابة.

الباب الرابع: الإفصاح والشفافية.

الباب الخامس: العلاقة مع المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

ثالثاً: الإطار العملي للدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** مجتمع البحث هو مجموعة العاملين في المصارف الخاصة التقليدية والإسلامية ومصرف التمويل الصغير في مدينة دمشق حيث بلغ عدد المصارف الخاصة التقليدية (١١) مصرف وعدد المصارف الخاصة الإسلامية (٣) مصارف ومصرف واحد للتمويل الصغير حيث بلغ عدد العاملين في المصارف التقليدية ومصرف التمويل الصغير (١٦٤٠) عامل والعاملين في المصارف الإسلامية (٥٩٤) عامل، وكانت وحدة المعاينة هي الموظف الذي يعمل في المصرف.

٢- **عينة الدراسة:** إن عينة البحث عبارة عن عينة عشوائية بسيطة، أخذت من مجتمع البحث بحيث كانت تمثل حوالي (٥%) وهذا الحجم مناسب لمثل الدراسة الحالية، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١) يبين التوزع التكراري لمجتمع البحث وعينة البحث حسب نوع المصرف.

نوع المصرف	المجتمع	العينة
تقليدي	١٦٤٠	٨٣
إسلامي	٥٩٤	٣٠
المجموع	٢٢٣٤	١١٣

وقام الباحث بتوزيع ١٢٠ استبيان على موظفي المصارف الخاصة بمستويات إدارية مختلفة بشكل مباشر ثم قام الباحث باسترداد الاستبيانات فكانت أعداد الاستبيانات المستردة ١١٣ (بنسبة ٩٤,١٧%) من موظفي المصارف الخاصة، وبعد استرجاع الاستبيانات تم إلغاء مجموعة من الاستبيانات لعدم صلاحيتها ليستقر العدد النهائي على ١٠٣ استبيان، وبذلك يكون حجم العينة المدروسة ١٠٣ مفردة (بنسبة ٨٥,٨٣%)، حيث كانت العينة تتوزع وفق المتغيرات الديموغرافية كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢): يبين التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

			عدد سنوات الخبرة			المجموع
			أقل من خمس سنوات	بين الخمس والعشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	
المؤهل العلمي	معهد متوسط	التكرار	٣	٥	٦	١٤
		النسبة المئوية	%٢,٩١	%٤,٨٥	%٥,٨٣	%١٣,٥٩
	إجازة جامعية	التكرار	١٧	١٧	٣٢	٦٦
		النسبة المئوية	%١٦,٥٠	%١٦,٥٠	%٣١,٠٧	%٦٤,٠٨
	ماجستير ودكتوراه	التكرار	٥	١٠	٨	٢٣
		النسبة المئوية	%٤,٨٥	%٩,٧١	%٧,٧٧	%٢٢,٣٣
	المجموع	التكرار	٢٥	٣٢	٤٦	١٠٣
		النسبة المئوية	%٢٤,٢٧	%٣١,٠٧	%٤٤,٦٦	%١٠٠,٠٠
الموقع الوظيفي	عضو مجلس الإدارة	التكرار	٠	٣	١١	١٤
		النسبة المئوية	%٠,٠٠	%٢,٩١	%١٠,٦٨	%١٣,٥٩
	مدير عام – مدير مساعد – نائب مدير عام	التكرار	٠	٣	٢٠	٢٣
		النسبة المئوية	%٠,٠٠	%٢,٩١	%١٩,٤٢	%٢٢,٣٣