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

إعداد طالب الدكتوراه

أسامة محمد بيطار

قسم المحاسبة

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

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 الأونة 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.

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 الحوكمة، 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. **(تسمان، 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.

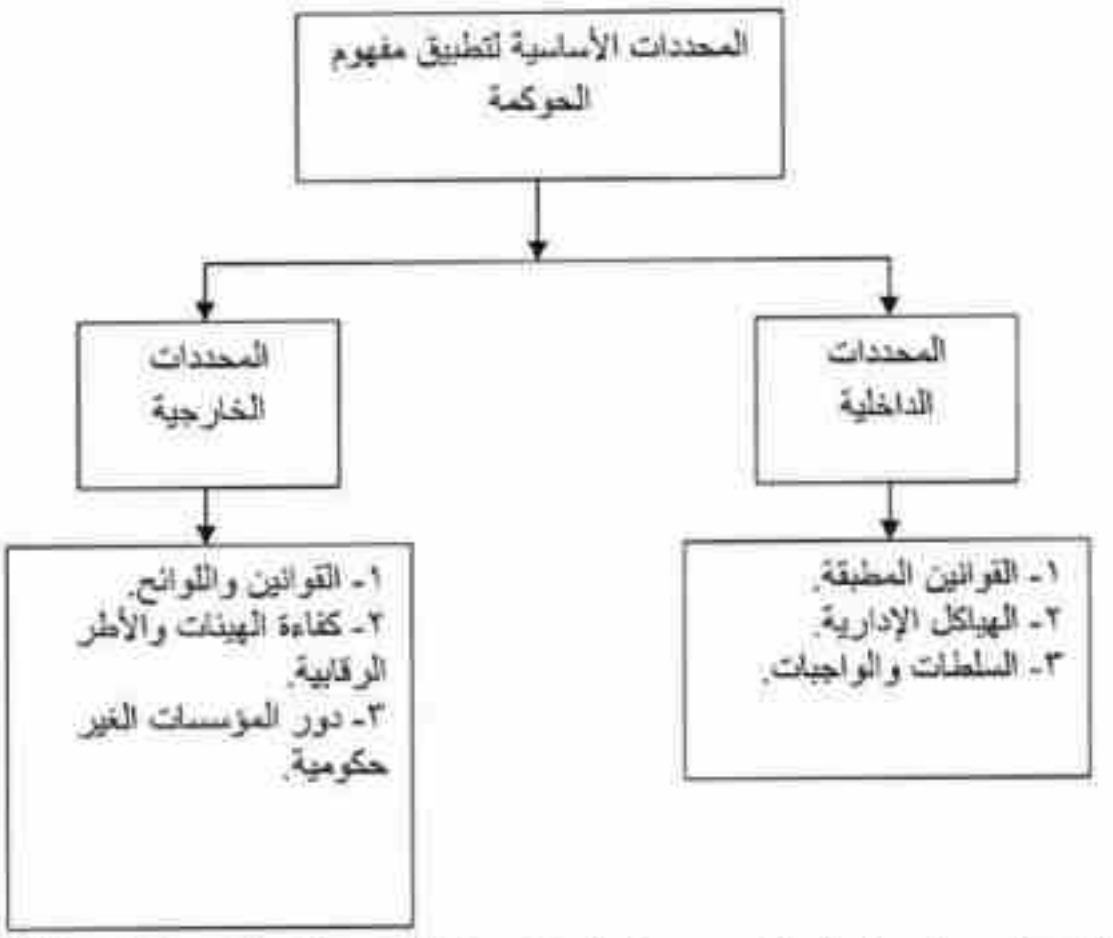
ج- أهمية الدور الذي تؤديه المصارف في الاقتصاد باعتبارها الممول الرئيس لكافة الأنشطة التنموية والاستثمارية.

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 الأهداف ذات الفائدة لكل من المصرف والمساهمين كما تسهل عملية المراقبة وتشكل منهاجاً وأسلوباً لتحديد المسؤوليات قدر الإمكان وخلق 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. **(القرابي، ٢٠١٠)**

أ- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أصدرت منظمة التعاون معايير للحوكمة في عام ١٩٩٩م وقد تمّ تعديلها في عام ٢٠٠٤م والتي تهدف إلى 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. وهذه 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 تراها 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 عام ١٩٩٩ ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام ٢٠٠٥ وفي فبراير ٢٠٠٦ أصدرت نسخة محدثة بعنوان "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 وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك.

المبدأ الثاني:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل آخذاً في الاعتبار 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 يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس:

من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات ووظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة 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 من خلال 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:

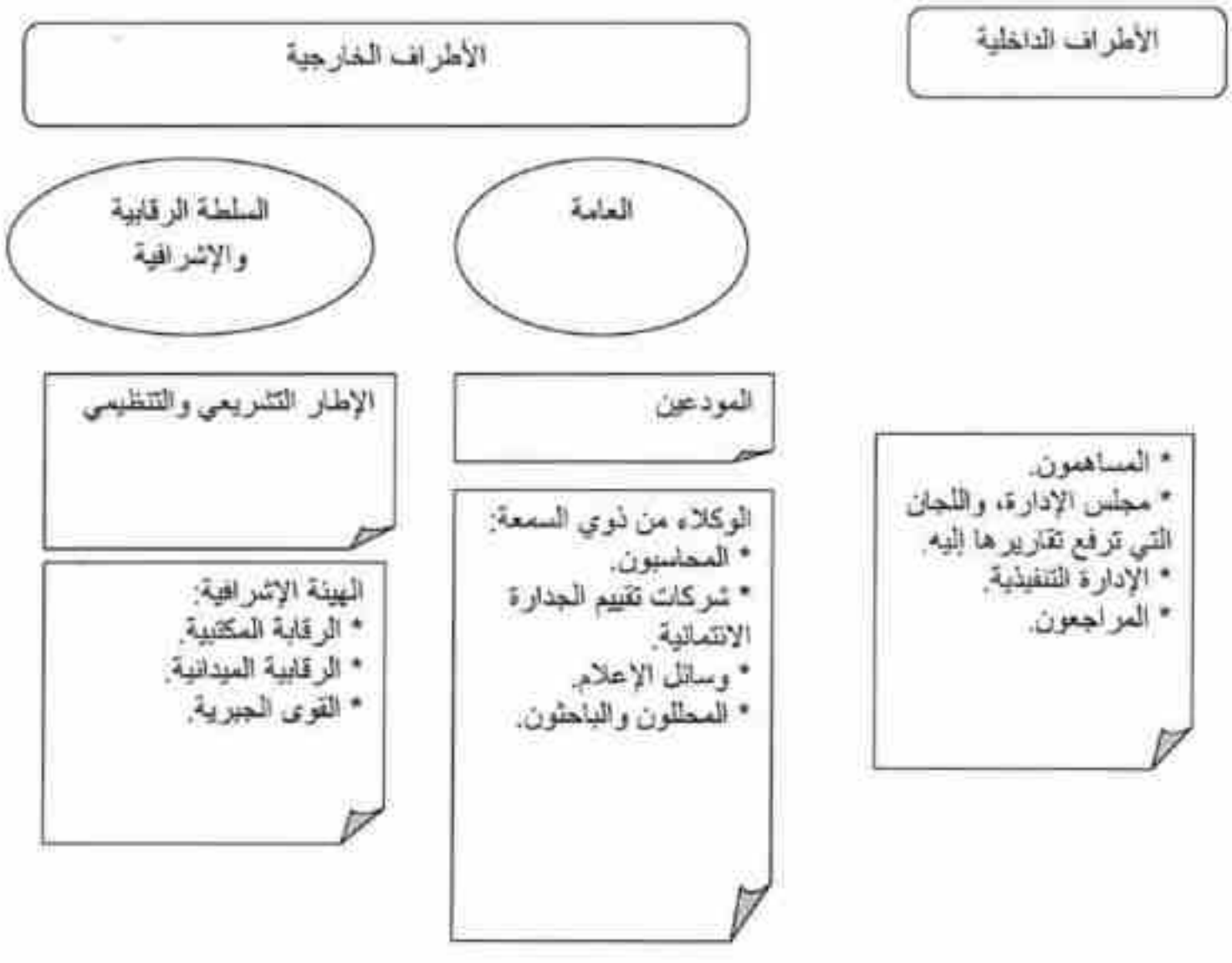
تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في المصرف عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح المصرف وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطرف المتعاملة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

	مدير دائرة التدقيق الداخلي	التكرار	٨	٧	٢	١٧
		النسبة المئوية	%٧.٧٧	%٦.٨٠	%١.٩٤	%١٦.٥٠
	مراقب امتثال	التكرار	١٠	٣	١	١٤
		النسبة المئوية	%٩.٧١	%٢.٩١	%٠.٩٧	%١٣.٥٩
	مراجع خارجي	التكرار	٤	٩	٥	١٨
		النسبة المئوية	%٣.٨٨	%٨.٧٤	%٤.٨٥	%١٧.٤٨
	مدير فرع	التكرار	٣	٧	٧	١٧
		النسبة المئوية	%٢.٩١	%٦.٨٠	%٦.٨٠	%١٦.٥٠
	المجموع	التكرار	٢٥	٣٢	٤٦	١٠٣
		النسبة المئوية	%٢٤.٢٧	%٣١.٠٧	%٤٤.٦٦	%١٠٠.٠٠

من الجدول السابق نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل المصرفي أكثر من عشرة سنوات وذلك بنسبة (٤٤.٦٦%)، في حين أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة بين الخمس والعشر سنوات احتلوا المرتبة الثانية وذلك بنسبة (٣١.٠٧%)، وفي المرتبة الأخيرة يأتي الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة (٢٤.٢٧%). أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كان أكثر من نصف أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية بنسبة (٦٤.٠٨%)، أما حملة شهادة الماجستير والدكتوراه كانت نسبتهم (٢٢.٣٣%) في المرتبة الثانية، أما حملة شهادة المعهد المتوسط كانت نسبتهم (١٣.٥٩%). أما بالنسبة للموقع الوظيفي فنلاحظ أن النسب كانت متقاربة فيما بينها حيث كانت نسبة المدير العام – المدير المساعد – نائب المدير العام (٢٢.٣٣%)، أما المراجع الخارجية فقد بلغت نسبتهم (١٧.٤٨%) وتساوت نسبة أفراد العينة الذين يعملون كمدير فرع أو مدير دائرة التدقيق الداخلي فقد بلغت نسبتهم (١٦.٥٠%)، كما تساوت نسبة أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الامتثال حيث بلغت (١٣.٥٩%).

٣- تصميم الاستبانة:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تغطي الجوانب المتعلقة بدليل الحوكمة، وقد قُسمت إلى ثلاثة أقسام أساسية، ضم القسم الأول بعض البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة البحث كالمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي.

أما القسم الثاني فقد تكون من (٢٥) عبارة تقيس إدراك العاملين لمدى التزام المصارف الخاصة بتطبيق معايير الحوكمة، حيث كان يقيس المجالات التالية:

الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة وأنشطتهم (٧ عبارات).

اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة (١٠ عبارات).

بيئة الضبط والرقابة (٤ عبارات).

الشفافية والإفصاح (٤ عبارات).

القسم الثالث وهو تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف (٤ عبارات).

ولذلك استخدام الباحث مقياس ليكرت لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المكون من خمس رتب تراوحت بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، وقد صحح المقياس وفقاً للدرجات الآتية: (٥ موافق بشدة، ٤ موافق، ٣ محايد، ٢ غير موافق، ١ غير موافق بشدة).

٤- اختبار ثبات المقياس:

ثبات المقياس هو الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، واعتمد الباحث على طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ يجب أن تتراوح بين ١ و٠ وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ في هذا الاختبار عن ٠,٦.

أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (٠,٨٧٦) بالنسبة إلى متغيرات مدى تطبيق معايير الحوكمة، و(٠,٧٦) بالنسبة إلى متغير تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف كما هو موضح بالجدول رقم (٣)،وتعد هذه القيم مقبولة في البحوث المصرفية والمحاسبية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة جميعها في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

الجدول رقم (٣): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود
الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة وأنشطتهم	٠.٧٣٢	٧
اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة	٠.٨٣٧	١٠
بيئة الضبط والرقابة	٠.٧٢١	٤
الشفافية والإفصاح	٠.٧٤٠	٤
معايير الحوكمة	٠.٨٧٦	٢٥
تعزيز الثقة	٠.٧٦٠	٤

٥- تحليل نتائج الدراسة وتقييمها واختبار الفروض:

سنعتمد في دراسة الفرضيات على قيمة المعنوية (Sig) فإذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار غير دال إحصائياً ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية، أما إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دال إحصائياً ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية.

الفرضية الأولى: لا تلتزم المصارف الخاصة بتطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن مصرف سورية المركزي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0,05$.

لمناقشة الفرضية السابقة قام الباحث باستخدام اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط العبارة مع القيمة المتوسطة في مقياس ليكرت وهي (٣)، فإذا كان الاختبار دال إحصائياً ننظر لمتوسط العبارة وهنا نميز حالتين إذا كان المتوسط أكبر من القيمة ٣ هذا يدل على أن هناك اتجاه نحو الموافقة على العبارة أي أن المصارف تلتزم بمعايير الحوكمة، أما إذا كانت قيمة المتوسط أصغر من القيمة (٣) هذا يدل على أن هناك اتجاه نحو عدم الموافقة على العبارة أي لا يوجد التزام بمعايير الحوكمة، أما إذا كان الاختبار غير دال إحصائياً فهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة والقيمة المتوسطة (٣) وبالتالي يوجد التزام بمعايير الحوكمة بشكل متوسط، وهذا ما يبينه الجدول (٤).

الجدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار ت ستيودنت لعبارات معايير الحوكمة.

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة المعنوية
يتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة الخبرة العلمية والمهنية والمهارات المتخصصة والمعرفة بالقوانين والأنظمة ذات الصلة بحقوق وواجبات مجلس الإدارة	١٠٣	٤,٠٩	١,١١	٩,٩٢	١٠٢	,٠٠٠
أغلب أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين ويتم الفصل بين كل من منصب رئيس المجلس (و/ أو نائبه) ومنصب الرئيس التنفيذي ولا تربط بينهما علاقة درجة قرابة	١٠٣	٤,٣١	٠,٨	١٦,٥٣	١٠٢	,٠٠٠
يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بتكريس الاهتمام والوقت الكافي للقيام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بصورة فعالة	١٠٣	٤,٤٦	٠,٦٧	٢٢,١٢	١٠٢	,٠٠٠
يضع مجلس الإدارة الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة للمصرف بصورة واضحة ومحددة بشكل دوري ويتحقق من التزام الإدارة التنفيذية	١٠٣	٤,٠١	١,١١	٩,٢٦	١٠٢	,٠٠٠
يتأكد المجلس أن أصل المصرف تتمتع بنزاهة عالية في ممارسة أعماله ويعمل على ترسيخ سياسة التطلع نحو العمل في الأعلى	١٠٣	٣,٤٩	١,١٥	٤,٢٧	١٠٢	,٠٠٠
يقوم المجلس بتقييم أداء المجلس ككل، وتقييم أداء الرئيس التنفيذي، وتقييم أداء اللجان التابعة للمجلس	١٠٣	٤,١٠	١,١١	١٠,٠٦	١٠٢	,٠٠٠
يتابع مجلس الإدارة ممارسات الحوكمة السليمة للمصرف والتي تضمن سلامة المصرف وحماية مصالح المودعين والتأكد من التزام المصرف بكافة القوانين والأنظمة والمعايير الرقابية التابع لها	١٠٣	٤,٠٦	١,١٤	٩,٤٥	١٠٢	,٠٠٠
الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة وأنشطتهم	**١٠٣**	**٤,٠٧**	**٠,٦٤**	**١٧,٠٨**	**١٠٢**	**,٠٠٠**
تتم مراجعة البيانات المالية الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة، ومتابعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية	١٠٣	٣,٩٦	١,٠٧	٩,٠٨	١٠٢	,٠٠٠
يتم تقييم فعالية وكفاية وظيفة التدقيق الداخلي والتأكد من الالتزام بالتعليمات النافذة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة	١٠٣	٣,٩٥	٠,٩١	١٠,٥٩	١٠٢	,٠٠٠
يتم مراجعة نتائج تقارير التدقيق الخارجي وتقارير السلطات الرقابية والتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها	١٠٣	٣,٩٣	١,٠٧	٨,٨٥	١٠٢	,٠٠٠
تقوم اللجنة بمراجعة مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة ومدى التقيد بسياسات المصرف ونظامه الداخلي	١٠٣	٤,١٩	٠,٨٥	١٤,٢٢	١٠٢	,٠٠٠
تتم مراقبة وضمان شفافية تعيين وتحديد واستبدال أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	١٠٣	٣,٣٤	١,٤٠	٢,٤٧	١٠٢	,٠١٥٢
يطبق المصرف نظام للتعويضات والمكافآت يراعي المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وتقييم الأداء	١٠٣	٣,٨١	,٩٦	٨,٥١	١٠٢	,٠٠٠
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة تحدد بشكل عادل من خلال لجنة المكافآت والتعويضات المشكلة بقرار من المجلس ويتم الإفصاح عنها	١٠٣	٤,٠٦	١,٠٧	١٠,٠٠	١٠٢	,٠٠٠
يقوم المصرف بوضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة المصرف ومدى قبوله لتحمل المخاطر	١٠٣	٤,٣٢	٠,٩٠	١٤,٩١	١٠٢	,٠٠٠
تتم مراجعة التقارير الدولية حول طبيعة المخاطر التي يتعرض لها المصرف وحجمها، وأنشطة إدارة المخاطر	١٠٣	٤,١٧	٠,٨٧	١٣,٧٤	١٠٢	,٠٠٠
مراقبة مدى التزام إدارة المخاطر بالمعايير الموضوعة من قبل لجنة بازل، والمتعلقة بمخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية وغيرها	١٠٣	٤,١٤	١,٠١	١١,٤٢	١٠٢	,٠٠٠

اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة	١٠٣	٣,٩٨	٠,٦٥	١٥,٢٨	١٠٢	٠,٠٠٠*
يوجد في المصارف مديرية تسهم بشكل مباشر في خلق مناخ الانضباط وتعزيز وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية	١٠٣	٣,٨٢	٠,٩٣	٨,٩٤	١٠٢	٠,٠٠٠*
يوجد في المصرف مديرية (دائرة) تقوم باعتماد سياسة وإجراءات الامتثال للقوانين والأنظمة الصادرة عن مجلس النقد والتسليف وتعليمات مصرف سورية المركزي	١٠٣	٣,٥٨	٠,٩٢	٦,٤٠	١٠٢	٠,٠٠٠*
يتوفر لدى موظفي مديريات الرقابة والامتثال والتدقيق الكفاءة والاستقلالية	١٠٣	٤,٣٦	٠,٦٧	٢٠,٦١	١٠٢	٠,٠٠٠*
يتم الاستعانة بمصادر خارجية للرقابة الداخلية	١٠٣	٤,٤٢	٠,٦٢	٢٣,٢٥	١٠٢	٠,٠٠٠*
بيئة الضبط والرقابة	١٠٣	٤,٠٤	٠,٥٩	١٨,٠٠	١٠٢	٠,٠٠٠*
يقوم المصرف بعملية الإفصاح حسب القوانين والأنظمة النافذة، ووفق ما تمليه المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS)،	١٠٣	٤,٠٨	٠,٧٩	١٣,٨٨	١٠٢	٠,٠٠٠*
يتم الإفصاح، بشكل منتظم في الأوقات المحددة وبدون أي تأخير.	١٠٣	٤,١٧	٠,٩٣	١٢,٧٢	١٠٢	٠,٠٠٠*
تشمل التقارير السنوية والتصريحات الملحقات الدورية معلومات دقيقة وموضوعية وقابلة للتفهم	١٠٣	٣,٦٩	٠,٩٩	٧,٠٦	١٠٢	٠,٠٠٠*
يتضمن التقرير السنوي للمصرف وتقاريره الدورية فقرة تتعلق ببيان مدى تطبيق المصرف لمبادئ الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي	١٠٣	٤,٢٧	٠,٧٤	١٧,٣٦	١٠٢	٠,٠٠٠*
الشفافية والإفصاح	١٠٣	٤,٠٥	٠,٦٥	١٦,٣٧	١٠٢	٠,٠٠٠*
معايير الحوكمة	١٠٣	٤,٠٣٧	٠,٤٨٢	٢١,٨٢	١٠٢	٠,٠٠٠*

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠٥.

من الجدول السابق نجد أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً ومتوسط جميع العبارات أكبر من القيمة المتوسطة ٣ وهذا يدل على اتجاه موافقة على جميع العبارات، حيث:

١- **بالنسبة لبعد الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة وأنشطتهم:** نجد أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠٥، كما أن متوسط هذه العبارات كان أكبر من القيمة المتوسطة ٣، ومتوسط البعد كان (٤,٠٧) وهذا يدل على التزام المصارف بمعايير الحوكمة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

٢- **بالنسبة لبعد اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة:** نجد أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠٥، كما أن متوسط هذه العبارات كان أكبر من القيمة المتوسطة ٣، ومتوسط البعد كان (٣,٩٨) وهذا يدل على التزام المصارف بمعايير الحوكمة في تشكيل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

٣- **بالنسبة لبعد بيئة الضبط والمراقبة:** نجد أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠٥، كما أن متوسط هذه العبارات كان أكبر من القيمة المتوسطة ٣، ومتوسط البعد كان (٤,٠٤) وهذا يدل على التزام المصارف بمعايير الحوكمة في الضبط والمراقبة.

٤- **بالنسبة لبعد الشفافية والإفصاح:** نجد أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠٥، كما أن متوسط هذه العبارات كان أكبر من القيمة المتوسطة ٣، ومتوسط البعد كان (٤,٠٥) وهذا يدل على التزام المصارف بالإفصاح والشفافية كونهما عنصراً أساسياً من عناصر الحوكمة الجيدة وبالتالي انضباط السوق.

أما بالنسبة لمحور الحوكمة بشكل عام نجد أن قيمة المعنوية (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)، فقد كان المتوسط (٤,٠٣٧) أكبر من القيمة المتوسطة ٣، أي أننا رفضنا الفرضية أي تلتزم المصارف الخاصة بتطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن مصرف سورية المركزي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثانية: لا يؤدي تطبيق معايير الحوكمة المصرفية إلى تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصارف ومجلس إدارته.

قام الباحث باستخدام اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط العبارة مع القيمة المتوسطة في مقياس ليكرت وهي (٣) (كما تم في الفرضية الأولى) وهذا ما يبينه الجدول رقم (٥):

الجدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار ت ستيودنت لعبارات تعزيز ثقة المستثمرين

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة المعنوية
معايير الأداء التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالية في سهم البنك كأداة استثمارية جذابة	١٠٣	٣,٩١	١,٢٥	٧,٣٩٠	١٠٢	٠,٠٠٠*
تطبيق الحوكمة في البنك يشعر المساهمين بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم	١٠٣	٤,٣٩	٠,٥٨	٢٤,٢٣٩	١٠٢	٠,٠٠٠*
يتمتع المصرف بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيه نتيجة لتطبيق مبادئ الحوكمة	١٠٣	٤,١٧	٠,٦٠	١٩,٨٣٥	١٠٢	٠,٠٠٠*
يتابع المصرف أحدث الإصدارات لمعايير الحوكمة ويحرص على تطبيقها بما يضمن تطوير الأداء	١٠٣	٤,٢٨	٠,٥٨	٢٢,٢٥٦	١٠٢	٠,٠٠٠*
تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف	١٠٣	٤,١٩	٠,٦٢	١٩,٦٠٠	١٠٢	٠,٠٠٠*

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

من الجدول رقم (٥) نجد أن جميع عبارات تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف كانت دالة إحصائياً ومتوسط جميع العبارات أكبر من القيمة المتوسطة ٣ وهذا يدل على اتجاه موافقة على جميع العبارات.

لمناقشة الفرضية الثانية قام الباحث بدراسة العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وتعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يبين الجدول رقم (٦):

الجدول رقم (٦): نتائج اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين معايير الحوكمة وتعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف

معايير الحوكمة	تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المرف		
.٤٧٥**	١	معامل ارتباط بيرسون	تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف
.٠٠٠		قيمة المعنوية	
١٠٣	١٠٣	عدد الحالات	
١	.٤٧٥**	معامل ارتباط بيرسون	معايير الحوكمة
	.٠٠٠	قيمة المعنوية	
١٠٣	١٠٣	عدد الحالات	

** الارتباط معنوي عند ٠,٠١

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig = 0.00) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة وتعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف، وهذا الارتباط طردي ومتوسط الشدة وهذا يدل على أن أحد الأمور التي تهم المستثمرين في المصارف هي تطبيق معايير الحوكمة، وبالتالي رفضنا الفرضية. أي يؤدي تطبيق معايير الحوكمة المصرفية إلى تعزيز ثقة المستثمرين بعمل المصرف.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

١- إن اليقين بالمعاني الدقيقة لمفهوم الحوكمة والوعي بالإيجابيات الناشئة عنها لا يكفي إن لم يكن مقترناً بالتطبيق الدقيق والسليم لمعايير الحوكمة في المصارف ومتابعة أحدث ما يصدر عنها والسعي الدؤوب للتقيد بها والتطبيق العملي لها.

٢- لم يعد من الكافي اعتماد دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي والتعليمات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف بل لابد من التحرك نحو تطبيق الإرشادات والتعليمات الصادرة عن اللجان العالمية فيما يخص الحوكمة بهدف الوصول إلى أفضل الممارسات في مجال حوكمة المصارف.

٣- قيام مجلس إدارة المصرف بدور مهم في رقابة أداء الإدارة نيابة عن المساهمين وأصحاب المصالح وتقييم مدى التزامهما بمعايير الحوكمة المصرفية وخاصة المدير العام الذي يقع على عاتقه الالتزام بإنجاح المصرف وأخذ دوره التنافسي بين مثيلاته من المصارف الأخرى وذلك من خلال المحافظة على معايير عالية من المسؤولية والأخلاق.

٤- إن إدارة المصرف تتحقق من أن أعمال المصرف تنسجم مع القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن مصرف سورية المركزي ومجلس النقد والتسليف.

٥- تلتزم إدارة المصرف بالمعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح وتضمن وتكفل حقوقهم ومصالحهم.

٦- إن إدارة المصرف توفر كافة المعلومات المالية ذات الأهمية لكافة الأطراف ذات العلاقة بسهولة وشفافية وموضوعية ودقة وبالوقت المناسب.

٦- إن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في المصرف يؤثر إيجابياً على مؤشرات أداء المصرف ويجعله في مركز تنافسي قوي ويجذب فئة أكبر من المستثمرين والمودعين والمساهمين.

ثانياً: التوصيات:

١- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة لجميع المستجدات المتعلقة بالحوكمة المصرفية بهدف الارتقاء بعمل المصرف نحو الأفضل وللوصول إلى تحفيز المستثمرين على الاستثمار في المصرف.

٢- العمل على تدريب وتأهيل الكوادر العاملة في المصارف وخاصة في إدارة الامتثال وإخضاعهم لدورات وبرامج تدريبية تعكس مفاهيم وثقافة تطبيقات الحوكمة.

٣- العمل على منح صلاحيات ودور أوسع لأصحاب المصالح والمساهمين والمستثمرين في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة بهدف دعم وتشجيع الاستثمار في المصرف.

٤- العمل على تطوير وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية والتشريعية التي توفر الحماية اللازمة للمستثمرين والمساهمين وحماية حقوق صغار المودعين مما يشجع على تنمية الاقتصاد ودفع عجلة النمو.

٥- العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح بهدف إعطاء المساهمين والمستثمرين الثقة والأمان لأموالهم.

المراجع:

١- العربية:

١. الخالدي، حمد عبد الحسين راضي: تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية في عينة من المصارف الأهلية العراقية – دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠٠٨م.

٢. السعيد، هالة: الحوكمة في البنوك العامة، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، ٢٠٠٧م.

٣. الشواورة، فيصل محمود: قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأوروبية، منشورات مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٥، العدد الثاني، ٢٠٠٩م.

٤. الصويص، خالد محمد: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ٢٣، المجلد ٢، فلسطين، حزيران، ٢٠١١م.

٥. الصياد، محمد: نبذة عن حوكمة الشركات وملخص عن القواعد التنفيذية للحوكمة الصادرة عن الهيئة العامة لسوق المال، ورقة عمل مقدمة للهيئة العامة لسوق المال، مصر، ٢٠٠٧م.

٦. العزايزة، ممدوح محمد: مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.

٧. القطاونة، أيمن سليمان: مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٨، العدد ١، الأردن، ٢٠١١م.

٨. المشهداني، عمر إقبال توفيق: تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مقترح"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد /٢/، ٢٠١٢م.

٩. المعهد المصرفي المصري: نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية، العدد ٦، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص١.

١٠. بريش، عبد القادر: قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد (١)، الجزائر، ٢٠٠٦.

١١. بن ثابت، علال/ عبدي، نعيمة: الحوكمة في المصارف الإسلامية، دراسة مقدّمة إلى "مؤتمر التمويل الإسلامي واقع وتحديات"، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، ٩/١٢/٢٠١٠.

١٢. بوهراوة، صبرينة: إطلاق المدوّنة الجزائرية لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات"، العدد ١٦، ٢٠٠٩م.

١٣. جودة، فكري عبد الغني محمد: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية "دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.

١٤. دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العامة في سورية: صادر عن مجلس النقد والتسليف في ١/٤/٢٠٠٩م.

١٥. رزق، عادل: الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الحوكمة والإصلاح الإداري والمالي في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، أيلول، ٢٠٠٧م.
١٦. سليمان، محمد مصطفى: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٨م.
١٧. علي، عبد الوهاب/ شحاتة، شحاتة: مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧م.
١٨. فؤاد شاكر: الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام ٢٠٠٥ "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في:
Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006.
١٩. قرش، محمد خضر: حوكمة المصارف في فلسطين تساهم في استقطاب المستثمرين وتعزيز الشفافية والمساءلة، ورقة عمل مقدّمة إلى صحيفة القدس، ٢٠٠٩/٣/٢٢م.
٢٠. نسمان، إبراهيم إسحق: دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، أطروحة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
٢١. هواري، معراج عبد القادر/ مجدل، أحمد عبد الحفيظ: الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، بحث مقدم إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، ٢٠٠٨م.
٢٢. يوسف، محمد حسن: محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، حزيران ٢٠٠٧م.

٢- المراجع الأجنبية:

1. Alamgir, M. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8., 2007.
2. Core, et.al: Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns An Examination of Firm Operating Performance and Investors Expectations, 2005.
3. Freeland, C: Basel Committee Gudiance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8, 2007.
4. Ghazi Louizi: Impact du conseil d'administration sur la performance des banques Tunisiennes, 15ème conference international de management stratégique, Genéve, 13-16 juin 2006.
5. OECD Principles of Corporate Governance, Organization for Economic Co-operation and Development, 2004.
6. Shawwa, Mahmoud: "Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan", University of Wales, Bangor, 2007.

٣- مواقع الإنترنت:

١. الترابي، خالد: حوكمة الشركات، دراسة مقدمة في ٢٠١٠/٦/٢٨م، من الموقع:
www.ecoaffairs.marktooblog.com

٢. المنتدى السادس لمديري الالتزام في المصارف: مقالة من الإنترنت من الموقع الإلكتروني: www.syriamanager.com بتاريخ ٢٠١٠/٧/١٥م.
٣. حمدان، مأمون: الحوكمة تجنب الشركة الوقوع في المشكلات المحاسبية والمالية، مقالة من الموقع الإلكتروني: www.syrianfinance.gov.sy بتاريخ ٢٠١٢/١١/١م.
٤. طاهر، محمد: الحوكمة في البنوك من الموقع الإلكتروني: www.financial.manager,wordpress.com بتاريخ ٢٠٠٨/٤/١٦م.
٥. مركز المشروعات الدولية الخاصة: نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، القاهرة، ٢٠٠٨، من الموقع الإلكتروني: www.cipe-arabia.org، ٢٠٠٨م.

The Commitment of Private Banks in Implementing Bank Governance and Its Role in Reinforcing the Confidence of Investors in Banks' Operations

Prepared by: PhD Candidate Osama Muhammad Bitar
Accounting Department
The Faculty of Economy
Damascus University

ABSTRACT

The new orientation towards implementing bank governance poses a challenge for private banks which adhere to the instructions of the Central Bank of Syria (CBS), on the one hand, and do their utmost to gain the trust of their clients, on the other hand. This dissertation aims at researching the level of commitment by Syrian private banks in implementing the standards of bank governance according to the CBS instructions and exploring its influence on the confidence of shareholders and investors in the bank's Board of Directors (BoD). For this end, the researcher investigates the concept of governance, its principles, standards, objectives and significance and the CBS role in enhancing and promoting bank governance via the instructions and resolutions which oblige private banks to implement the governance guide issued by it.

Additionally, this research explains the role of bank governance in protecting and enhancing the rights of shareholders and investors and winning their trust in the bank's operations. The researcher makes use of a questionnaire with a number of questions that reflect the commitment of Syrian private banks to implement bank governance and its influence on promoting the confidence of shareholders and investors in the bank's BoD.

The dissertation leads to several conclusions most importantly: that the implementation of bank governance in Syrian private banks must be accompanied with a close follow up of the relevant recommendations issued by international committees in order to reach and implement the best practices; that the bank's BoD plays a significant role in observing the management's performance on behalf of shareholders and investors by maintaining high standards of accountability and ethics; and that the bank's administration is committed to a fair and equal treatment of all shareholders, investors and stakeholders and safeguarding their rights and capital. As for the field study, it revealed that the Syrian private banks are committed to the governance guide issued by the CBS, which has left a positive impact on the bank's performance indicators, made it highly competitive compared with its counterparts and attracted a wider group of investors, depositors and shareholders.