الادارة الرشيدة ودورها في تطوير العمل الرقابي المصرفي في سوريا

د.حسن أحمد*

مدرس في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حماه

الملخص

يركز هذا البحث على إلقاء الضوء وبشيء من التحليل على مفاهيم نظام الرقابة المصرفية وأهدافها ووسائلها وأنواعها ومراحلها ومبادئها و على الادارة الرشيدة ، ودورها في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية من مختلف الجوانب انطلاقاً من وعي الحكومة والحاجة الملحة لتطبيق الادارة الرشيدة وذلك لضبط مختلف العمليات المصرفية .

ومدى الانسجام بين النظام المصرفي في سورية والادارة الرشيدة ، وأثرها في مجال أنشاء نظم جديد للرقابة الداخلية وتطوير النظم المحاسبية وتبين للباحث أن نظام الرقابة المصرفية المطبق في القطاع المصرفي في سورية ينسجم إلى حد كبير مع مبادئ الأدارة الرشيدة بشكل واضح وملموس.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المصرفية، الادارة الرشيدة ، القطاع المصرفي،. المتطلبات الدنيا لكفاية راس المال.

مقدمة:

لقد اكتسبت الأدارة الرشيدة أهمية اكبر في الدول الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني إضافة إلى ضعف المعلومات التي تساعد على منع انتشار الفساد وانعدام الثقة، ولذلك يؤدي إتباع مبادئ الحوكمة السليمة إلى خلق الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع التشجيع على الشفافية،كما أنها تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية منها والمحلية ،وعليه فان الحوكمة تؤدي إلى تحسين الاقتصاد بشكل عام وجذب الاستثمارات الخاصة وتخفيض الإنفاق الحكومي، إضافة إلى إزالة إي عوائق أمام الاستثمار الأجنبي وإنشاء سوق تتميز بالشفافية وتوفر المعلومات عن الشركات.

أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الحوكمة ودورها في حماية وتطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية بشكل خاص وفي العالم بشكل عام، والتي تركزت على الجوانب التالية:

1- أتساع حجم النشاط المصرفي المحلي والعالمي وتعدد وتنوع عملياته.

2- دور الأدارة الرشيدة كمفهوم يمكن أن يسهم في تقليل المخاطر المحيطة بالأعمال، وتحفيز الأداء، وزيادة الشفافية في الأعمال، وزيادة القابلية للمحاسبة الاجتماعية.

3- محاولة الاستفادة من النتائج الإيجابية للأدارة الرشيدة في تحسين أداء منظمات الأعمال كخطوة للارتقاء بالاقتصاد الوطني ككل.

4- دور القطاع المصرفي وخاصة الخاص والمكانة التي يحتلها والدور المأمول له كشريك أساسي في النهوض بالاقتصاد الوطني وتحسين أداء منظماته.

5- أن المخاطر الناتجة عن الائتمان وسوء الإدارة من أهم الأسباب المؤدية إلى تعثر المصارف وحدوث الأزمات وتأتي هذه المخاطر على قمة المخاطر المصرفية من هنا تأتي تطبيق مبادئ الأدارة الرشيدة لمواجه مختلف أنواع المخاطر.

6- توفير آلية للتقييم الداخلي لتحديد رأس المال الاقتصادي وذلك من خلال تقييم المخاطر المرتبطة به. باعتبار ذلك من الأسس التي تستند إليها مبادئ الأدارة الرشيدة.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

1- بيان الأسس التي تعتمدها الرقابة المصرفية في أداء المهام الموكلة إليها.

2- دراسة المبادئ التي تعتمدها الأدارة الرشيدة ودورها في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي لمواجه مختلف أنواع المخاطر ..

3- تحديد أهم المشكلات التي تعترض عملية تطبيق مبادئ الأدارة الرشيدة ، ودورها في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية والحلول المطروحة لهذه المشكلات وأثرها على مهام وطبيعة عمل الحوكمة في القطاع المصرفي.

4- اقتراح صيغة تمكن من تحديد مستوى الرقابة في ظل الأدارة الرشيدة بما يتفق مع الإجراءات المتبعة في المصرف ذاته لقياس درجة المخاطر.

مشكلة البحث: تنطوي عملية تطبيق الأدارة الرشيدة وما تتضمنه من اقتراحات وتوصيات خاصة بالعمل الرقابي على العديد من التحديات للمصارف وغيرها من المؤسسات المالية التي يتعين عليها الاستعداد لمواجهتها من الآن. وتكمن هذه التحديات في أنواع المخاطر التي تواجهها الحوكمة، وأهمها:

1- مخاطر الائتمان. 2- مخاطر التشغيل. 3 – مخاطر السوق.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن أن تطرح من خلال النقاط التالية:

1- ما هي الصعوبات التي تحد من تطبيق الأدارة الرشيدة في مجال العمل الرقابي المصرفي والتي تتمثل بشكل أساسي في أن أغلب المصارف ترى أن عملية الحوكمة بالرغم من أهميتها على درجة عالية من التعقيد، حيث يستلزم تنفيذها الحاجة إلى وجود هيئة رقابية مدربة تملك الحماية القانونية وتتمتع بصلاحيات واسعة وتترتب عليها مسؤوليات كبيرة ولديها كوادر بشرية كافية ومدربة ولها القدرة على التدخل وفي مراحل مبكرة لمنع هبوط رأس المال إلى أقل من المستويات الدنيا المطلوبة لمواجهة المخاطر.

2- يساور العديد من أجهزة الرقابة المصرفية القلق من أنه كلما زادت درجة حساسية النظام المصرفي للمخاطر كلما أصبحت المصارف أكثر إحجاماً عن منح القروض في أوقات الدورات الاقتصادية الهابطة مما يجعل من الصعب تطبيق هذه المبادئ.

3- يستلزم تطبيق هذه المبادئ وجود هيئة رقابية مدربة تملك الحماية القانونية وتتمتع بصلاحيات واسعة وتترتب عليها مسؤوليات كبيرة ولديها كوادر بشرية كافية ومدربة ولها القدرة على التدخل وفي مراحل مبكرة لمنع هبوط رأس المال إلى أقل من المستويات الدنيا المطلوبة لمواجهة المخاطر.

4- ما هي الهيكلية المصرفية المطلوبة لتطبيق عملية الأدارة الرشيدة وإدارة سليمة للمخاطر المصرفية باستخدام النماذج المتطورة واستراتيجيات واضحة لرأسمال وإدارة المخاطر حيث يستلزم ذلك نفقات إضافية كبيرة

فرضيات البحث: يعتمد هذا البحث على اختبار صحة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: يؤدي تطبيق مبادئ الأدارة الرشيدة إلى دعم القطاع المصرفي السوري في موجه مختلف أنواع المخاطر.

الفرضية الثانية: يؤدي استخدام مبادئ الأدارة الرشيدة في العمل المصرفي في سورية إلى تغيير الثقافة المصرفية مما ستلزم إعادة هيكلة شاملة ليس في الأصول الملموسة فحسب ولكن إنشاء نظم جديدة للرقابة الداخلية وتعديل في النظم المحاسبية المطبقة حاليا في المصارف العاملة في سورية.

أسلوب البحث: يعتمد هذا البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة واقع الرقابة المصرفية في سورية من جانبين:

الجانب الأول: يتضمن دراسة نظرية وصفية لواقع الرقابة المصرفية بشكل عام من حيث مفهومها وخصائصها – وعناصرها – وأدواتها وأهدافها – وذلك بالرجوع إلى الدوريات والمراجع المختصة بهذا المجال والبحث في مبادئ الأدارة الرشيدة ودورها في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي وأهم المشكلات والصعوبات التي تعترض عملية تطبيق هذه المبادئ في مثل هذا القطاع المالي الهام.

أما الجانب الثاني: فيتضمن دراسة استقصائية شاملة للرقابة المصرفية ودور مبادئ الأدارة الرشيدة في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية.من خلال الاتصالات الدائمة واللقاءات المستمرة مع المعنيين والمسئولين في مصرف سورية المركزي وجميع المصارف العاملة في سورية .

مجتمع الدراسة :مجموعة من المصارف العاملة بسوريا.(البنك المركزي- التجاري- بنك بيمو السعودي الفرنسي – البنك الدولي للتجارة والتمويل)

عينة الدراسة : العاملين في الرقابة المصرفية والأدارة في المصارف عينة الدراسة.

الدراسات السابقة: لقد حظيت عملية الأدارة الرشيدة باهتمام العديد من الباحثين وأجريت العديد من الدراسات التي تناولت دور هذه المبادئ في دعم العمل الرقابي في القطاع المصرفي في العديد من الدول لمواجهة مختلف المخاطر

إلا أن دراسة دور هذه المبادئ في قطاعنا المصرفي لم تحظ كثيراً باهتمام الباحثين في سورية ما عدا بعض الدراسات التي أعدها مصرف سورية المركزي والتي تناولت أهم مبادئ الأدارة الرشيدة المتعلقة بالرقابة في القطاع المصرفي، ومن أهم الدراسات التي تناولت أهمية دور مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بشكل عام، الدراسات التالية:

1- دارسة شاكر فؤاد 2005 بعنوان "الحوكمة الجيدة في المصارف في إطار مقررات لجنة بازل "حيث وضحت هذه الدراسة مفهوم حوكمة الشركات في المصارف وأهميتها حسب مفهوم لجنة بازل وأهم السياسات التي تضمنتها وخصوصاً العوامل المؤثرة على تنفيذ الحوكمة الجيدة ، ومن أهم النتائج التي توصلت هذه الدراسة هي: ضرورة قيام الإدارة في المصارف بتحمل مسؤولياتها في مجال حوكمة الشركات وإدارة المخاطر ودور ومسؤولية الإدارة التنفيذية في ذلك (شاكر ، 2005).

2- دارسة هندي، منير2009 بعنوان "الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات "حيث وضحت هذه الدراسة إن الحوكمة هي نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أساس المستويات الإدارية من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة (هنيدي ومنير ، 2004).

3- حماد ، طارق عبد العليم 2005 بعنوان" حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف " حيث قام الباحث بتسليط الضوء على حوكمة الشركات من حيث، المضمون، الأهمية، الأبعاد، ويعتبر الباحث حوكمة الشركات من أهم المجهودات الخاصة بتقوية ودعم القطاع المصرفي (حماد ،2005).

4- دراسة احمد حسن 2008 بعنوان" دور معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية " حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على مفهوم وأهمية الحوكمة ووظيفتها وشروطها وتوصلت إلى نتيجة مفادها تكمن الوظيفة الأساسية الحوكمة الشركات في وضع هيكل تنظيمي ينسجم مع أهداف المصرف مع وضع آليات لتحقيق تلك الأهداف وآليات لرقابة وتقييم الأداء ، وبحيث يتم

تحفيز وتوحيد جهود مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتنسيق بينهما لتحقيق أهداف المصرف ومصلحة المساهمين وتفعيل وتسهيل آليات الرقابة للعمل على الاستخدام الأمثل لموارد المصرف.(احمد، 2008)

5- دراسة Ming- Yuan Cheng ;Chaung- Yuang Lin 2006 بعنوان"دراسة تجريبية لاتفاقية بازل لكفاية رأسمال الجديدة في إدارة مخاطر التشغيل لمؤسسة تايوان المالية" حيث قم الباحثان بتسليط الضوء على أنواع المخاطر التي تواجه المصارف في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفاده أن هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات المالية التايوانية وان عليها اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتطبق هذه المبادئ. (Chaung and Ming، 2006)

خصوصية الدراسات السابقة: ركزت الدراسات السابقة بمجموعها على عدد من النقاط المشتركة والتي من أهمها:

- تسليط الضوء على مبادئ الأدارة الرشيدة من حيث، المضمون، الأهمية، الأبعاد، وأهم الانتقادات الموجهة لهذه المبادئ.
- دراسة أهم الآثار السلبية والايجابية التي يرتبها تطبيق مبادئ الأدارة الرشيدة على الأنظمة المصرفية العربية ومقتضيات الالتزام بها، بما فيها النظام المصرفي في سورية .

أما هذه الدراسة فسوف تحاول التركيز على دور مبادئ الأدارة الرشيدة في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية وأهمية ذلك في مواجه مختلف أنواع المخاطر وتحديد أهم الآثار الناتجة عن تطبيق هذه المبادئ وما يترتب على ذلك من متطلبات جديدة من هيكلة العمل الرقابي وإدارة سليمة للمخاطر المصرفية باستخدام النماذج المتطورة واستراتيجيات واضحة لرأسمال وإدارة المخاطر وإعادة هيكلة اليد العاملة والهيكل التنظيمي لمواجه المخاطر... إلخ.

أولاً ـ مفهوم الرقابة المصرفية:

من خلال الرقابة يمكن التأكد من أن العمل في المصارف يسير وفقاً لما هو مخطط له، وتصحيح الانحرافات في حال وجودها وتحليل أسبابها وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. وقد تعددت مفاهيم الرقابة وسوف نقوم بإيراد بعض هذه التعاريف على سبيل الذكر لا الحصر على النحو التالي:

فقد عرف فايول الرقابة بأنها:" التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة، والتعليمات المحددة، والمبادئ المقررة. وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف، أو الأخطاء، وتحديدها، من أجل تصحيحها ومنع تكرارها.وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء".

ويعرفها الصباح عبد الرحمن أيضاً بأنها:"مجموعة العمليات اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة، بقصد التعرف على أية انحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب إضافة إلى المحافظة على المال العام من عمليات الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال".(الصباح، 1996)

كما عرفها الراوي حكمت بأنها:"العملية التي يتم من خلالها ضبط الأنشطة للتأكد من أنها تنجز كما هو مخطط لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود أي اختلاف جوهري بين ما هو مخطط وما تم إنجازه فعلاً".(الراوي ، 1998)

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأنه يمكن تعريف الرقابة: بأنّها مجموعة من الإجراءات والوسائل والأدوات التي يتبعها المصرف في سبيل اكتشاف الانحرافات عن طريق مقارنة ما هو منفذ مع ما هو مخطط وتفادي ما هو سلبي فيها وتنمية ما هو إيجابي، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المستخدمة والاهتمام بالعنصر الإنساني الذي هو أساس كل تقدّم وازدهار". وقد ركز الباحث في هذا التعريف على النقاط التالية:

1- أن يكون شاملاً لكافة الأسس والأهداف التي يجب أن يبنى عليها أي نظام رقابة فعال.

2 - أن يبرز أهمية وجود رقابة فعالةً قادرة على اكتشاف الانحرافات وتفادي ما هو سلبي فيها وتنمية ما هو إيجابي. 3- إبراز أهمية العنصر الإنساني باعتباره أساس كل تقدم.

ثانياً ـ أهداف الرقابة المصرفية:

إن نظام الرقابة المصرفية يهدف إلى ما يلي(زهيري،1996)

1- التأكد من أن جميع العمليات المصرفية تتفق مع أحكام نظام النقد الأساسي وأنها تمت وفق الأصول الفنية للمهنة المصرفية التي حددتها السلطة النقدية.

2- مراقبة ملاءة المصارف والتحقق من توفر نسبة السيولة النقدية للوفاء بالتزامات المصارف تجاه الأطراف الأخرى.

3- تنظيم الفعالية المصرفية في البلاد ومراقبة توظيفاتها النقدية والمحافظة على حقوق المودعين والدائنين للمصرف.

4- الوقوف على سلامة العمليات المصرفية التي قام بها المصرف وتحقيقه للأهداف المرسومة.

ثالثاً ـ أنواع الرقابة المصرفية:

يمكن تقسيم الرقابة المصرفية التي تمارسها المصارف المركزية على المصارف المحلية العاملة إلى نوعين رئيسين :

1- الرقابة الوقائية: وتعرف الرقابة الوقائية بأنها:"وسيلة لحماية موارد المصرف من سوء الاستخدام".(الهنيدي ،1997)

وهناك من يعرفها: بأنها" الرقابة التي تتم قبل أداء النشاط وذلك لمنع حدوث المشاكل التي تنتج عن الانحراف عن معايير الأداء".(DURBIN,1997)

ويتعلق هذا النوع من الرقابة بوضع المعايير الخاصة بالمدخلات التي يستخدمها المصرف مثل المعايير الخاصة بجودة الخدمة التي يستخدمها المصرف في أنتاج هذه الخدمة أو المعايير المتعلقة باختيار وتوظيف العمال.

2- الرقابة الحمائية: تهدف الرقابة الحمائية إلى مد يد العون والمساعدة للمصرف في حال تعرضه للازمات ويتأتى هذا العون والمساعدة من خلال نوعين من المؤسسات هي:

أ- مؤسسات ضمان الودائع: وهي المؤسسات التي يتم من خلالها التامين على ودائع المودعين ضد المخاطر وقد قام العديد من دول العالم بإنشاء مؤسسات لضمان الودائع بهدف توفير الحماية والأمان لأموال المودعين وبصفة عامة صغار المودعين.

ب- المقرض الأخير: يعتبر المصرف المركزي مصرف المصارف والمؤسسات المالية ومن هذه الصفة يطلق عليه أسم "المقرض الأخير" وتعني مختلف الوسائل والأساليب التي يلجأ إليها المصرف المركزي لدعم المصارف. سواءٌ كان من خلال توفير السيولة اللازمة لهذه المصارف، أو من خلال قبول خصم السندات لديها. ويقف المصرف المركزي على أهبة الاستعداد لدعم المصارف التي تواجه مشاكل مالية. ومن هنا تنبع أهمية الرقابة المصرفية التي يجب أن تتركز على الأسباب التي دفعت المصارف للجوء إلى المصرف المركزي، ومحاولة علاج هذه الأسباب.

رابعاً ـ مراحل عملية الرقابة المصرفية:

تتداخل عمليات الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات مع بعضها البعض حيث تشكل دورة متعاقبة مستمرة تبدأ بإحداها وتنتهي بأخرى.. وهكذا. إذ يعقب التخطيط متابعة الأداء وتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات إذا استلزم لأمر. وتمر العملية الرقابية في المصارف كما في جميع المنشآت الاقتصادية والمالية بثلاث مراحل أساسية كما يلي(الصباح،1997)

1- مرحلة تحديد الأهداف ووضع الخطط والمعايير: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف والخطط، (النتائج المطلوب الوصول إليها) وتوقع الأداء اللازم بذله لتحقيق تلك النتائج، ليصار إلى وضع ذلك على صورة مستويات، أو معايير، تستخدم بمثابة كاشف، أي مقياس لمتابعة التنفيذ.

2- مرحلة متابعة وقياس الأداء: يعرف التقييم بأنه:" التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمصرف بما يحقق الأهداف المرجوة منها".(حامد وآخرون،1994)

3- مرحلة تحليل الانحراف أو إجراء التعديل اللازم: يشمل تحليل الانحرافات دراسة أسباب اختلاف الأرقام الفعلية التي تم تحقيقها في كل مركز من مراكز الربحية أو مراكز الخدمات بالمصرف عن التقديرية (المخططة) المقابلة لها.

خامساً- مفهوم الأدارة الرشيدة:

الأدارة الرشيدة هي من أهم واشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين وقد زاد الاهتمام الأدارة الرشيدة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية

وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها :

- " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، وهي إجراءات متخذه من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف ورقابة على المخاطر التي تقوم بها الإدارة "
- "هي مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها من اجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمسائلة في الشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الإطراف المختلفة "(حماد، 2005)
- "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أساس مستوي من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية "
- وقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية (OECD) مفهوماً الأدارة الرشيدة على " أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة وتوجيه الشركات ويتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية بالشركة مثل مجلسي الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة في الشركة ويوضح هيكل الحوكمة القواعد والمبادئ عدا اتخاذ القرار في الشركة "

سادساً: مبادئ الأدارة الرشيدة:

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ يمكن إيجازها بما يلي: (OECD, 2004)

1- المبدأ الأول : ضمان وجود أساس لإطار لحوكمة الشركات :

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، ومتوافق مع القانون وان يحدد بشكل واضح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2- المبدأ الثاني : حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية :

إن حوكمة الشركات يجب أن توفر الحماية للمساهمين وان تسهل لهم ممارسة حقوقهم،ويتحقق هذا المبدأ من خلال التالي:

- أن تضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في الحصول على المعلومات، المشاركة في التصويت، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم، بالإضافة لحقوقهم في الأسهم من التسجيل والتحويل والتوزيعات (حقوقهم في الأرباح) .

- أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الحصول على أي معلومات عن أي قرارات تتخذ في الشركة.

- المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن تضمن الأدارة الرشيدة المعاملة المتساوية للمساهمين بما في ذلك المساهمين الأقلية والمساهمين الأجانب بالإضافة إلى الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

- المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح في الأدارة الرشيدة:

يجب ضمن إطار حوكمة الشركات أن يتم الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تنشا نتيجة القانون أو نتيجة الاتفاقيات المتبادلة، بالإضافة إلى تشجيع التعاون الفعال بين أصحاب المصالح وبين الشركات على خلق الثروة وفرص العمل وضمان الاستمرارية السليمة للشركة مالياً.

- المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية :

ضمن إطار الأدارة الرشيدة يجب أن يتم الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق المالكية:

- المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة :

ضمن إطار الأدارة الرشيدة ينبغي أن يكون هناك توجيه وإرشاد استراتيجي للشركة، ورقابة فعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين.

من خلال استعراض المبادئ السابقة يرى الباحث أن جميعها تهدف إلى إيجاد نظام رقابي فعال يضمن للمساهمين والملاك الأشراف المباشر على عمل الشركة والقائمين على دارة هذه الشركة بما يمكنهم من اكتشاف مختلف المخاطر التي تواجههم وخاصة مخاطر التشغيل التي تتعلق بسوء الإدارة وعمليات التلاعب والغش.

سابعاً:العناصر الأساسية للأدارة الرشيدة في المصارف السليمة:

وتشمل العناصر الأساسية الأدارة الرشيدة المصارف السليمة:

- إستراتيجية مؤسسية محددة بوضوح يمكن قياس النجاح الإجمالي مساهمات الأفراد على أساسها .
- توزيع المسئوليات وسلطة اتخاذ القرار والالتزامات المناسبة لشكل مخاطرة البنك . وذلك بشكل واضح وملزم .
- وظيفة إدارة مخاطرة مالية قوية وتصميم عملية وظيفية مع الضوابط والتوازنات الضرورية .
- قيم مؤسسية قواعد سلوك وغيرها من معايير السلوك المناسب ونظم فعالة مستخدمة في ضمان الالتزام ،compliance ويشمل ذلك مراقبة خاصة لتعرضات مخاطرة البنك حيث يتوقع أن يظهر بعارض في المصالح .
- حوافز مالية وإدارية على التصرف بشكل مناسب تقدم للإدارة ومجلس الإدارة والموظفين وتشمل التعويض والترقية والجزاءات
- الشفافية والمعلومات المناسبة تتدفق داخليا وإلى الجمهور.

ثامناً:عملية الرقابة على البنوك في ظل الأدارة الرشيدة:

الرقابة المصرفية القائمة على المراجعة التحليلية المستمرة للبنك تخدم المصلحة العامة باعتباره احد العوامل الرئيسية للمحافظة على استقرار النظام المالي والثقة فيه ،حيث ينبغي أن يكون منهج المراجعة التحليلية للبنوك المطبق من قبل المشرفين مماثلاً لذلك الذي يطبقه محللو القطاع الخاص والمدققين الخارجيين أو مديري البنك فيما عدا أن بؤرة تركيز التحليل تكون مختلفة بعض الشيء ويشكل الإشراف على البنوك جزئا لا يتجزأ من عملية اعرض كثيرا ومتواصلة وتشمل في العادة مراقبة خارج الموقع وفحصا داخل الموقع وتشمل هذه العملية إرساء إطار قانوني للقطاع المصرفي وتحديد السلطات التنظيمية والإشرافية ، وتعريف شروط ومعايير الترخيص وتنفيذ اللوائح والقوانين التي تحد من مستوى المخاطرة المسموح للبنوك تحملها ، وتشمل الخطوات الأخرى الضرورية إرساء إطار للإعداد الرشيد للتقارير والمراقبة خارج الموقع وتنفيذ هذه الأنشطة ، ويتلو ذلك إشراف في الموقع ، وتوفر نتائج أعمال الفحص داخل الموقع مدخلات لعملية التنمية المؤسسية للبنوك ذات الصلة وتحسين البيئة التنظيمية والإشرافية .

تاسعاً: الاستبيان

يتضمن الاستبيان دراسة عملية لأهم مبادئ الأدارة الرشيدة وآثر تطبيق هذه المبادئ على المصارف العاملة من خلال مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى العاملين فيها، والتي تغطي المجالات التالية:

أولاً : معلومات شخصية. ثانياً: أسئلة عامة.

ثالثاً:مبادئ الأدارة الرشيدة ودورها في دعم وتطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي السوري في مواجه المخاطر.

رابعاً: إعادة هيكلة آليات التصنيف الائتماني و رأسمال والنظم الرقابية والمحاسبية في ظل مبادئ الحوكمة.

وترتبط هذه المجموعات بشكل مباشر وغير مباشر بفروض البحث، وبهدف التأكد من صحة فروض البحث تم اختيار ثلاثة مجموعات التي تتضمن الأسئلة الرئيسية التي لها علاقة مباشرة مع فروض البحث و هذه **الأسئلة** هي:

1- أن تطبيق الأدارة الرشيدة يؤدي إلى دعم وتطوير العمل الرقابي القطاع المصرفي السوري من حيث القيام بالأجراءات التالية:
1-تحديد المصرف المركزي للنشاطات المسموح بها للمؤسسات المصرفية المرخص لها؟ .
2- وضع المصرف المركزي الضوابط الخاصة بتملك الأسهم واندماج المؤسسات المصرفية ؟.
3- صلاحية مفوضية الحكومة في مراجعة عمليات التملك الكبيرة والاستثمارات التي تقوم بها المصارف؟.
4- وضع حد أدنى لمتطلبات رأسمال بما يعكس الأخطار التي يتعرض لها المصرف؟.
5- تقييم سياسات وإجراءات المصارف المتعلقة بمنح القروض والاستثمارات؟ .

2- **ان تطبيق الأدارة الرشيدة يستلزم اعادة هيكلة النظم المحاسبية والرقابية من حيث .**

1 – مراحل النظام المحاسبي(تسجيل- تلخيص – النتائج).
2- عناصر النظام المحاسبي الحالي(مستندات – دفاتر – تقارير مالية)؟.
3- خطة الرقابة الداخلية التنظيمية للمصارف العاملة؟.
4- تحديد الواجبات أو المسؤوليات والسلطات في المصارف العاملة؟.
5- نظام مستندي يتوفر فيه الدقة والوضوح؟.
6- إجراءات اعتماد وتسجيل العمليات المالية في المصارف العاملة والمحافظة على أصولها؟.
7- نظام متكامل لتدفق المعلومات والتقارير؟.
8- إعداد الكوادر البشرية المتخصصة؟.
9- نظام فعال للحوافز؟.

3- يؤدي التصنيف الائتماني الذي يعتمد عليه استخدام الأدارة الرشيدة إلى خسارة الكثير من الشركات متوسطة الحجم نتيجة لأحجام المصارف عن تقديم القروض المصرفية لها عندما تصنف هذه الشركات ضمن درجة مخاطر عالية.
1- ارتفاع تكلفة استخدام أساليب إدارة المخاطر في الرقابة المصرفية الجديدة ؟.
2- ارتفاع تكاليف الإقراض في المصارف العاملة.
3- شدة حساسية النظام المصرفي للمخاطر يجعل البنوك أكثر إحجاماً عن منح القروض في أوقات الدورات الاقتصادية الهابطة لهذه الشركات؟.
4- ارتفاع تكاليف التصنيف الذي تقوم به مؤسسات تصنيف عالمية متخصصة للمخاطر في المصارف العاملة و نعكاس هذا الارتفاع على عملية الإقراض؟.
5- ارتفاع تكلفة تطبيق نظام معلومات مركزية فعال و انعكاس هذا الارتفاع على تكاليف الخدمات المصرفية؟.

ولإجراء هذا التحليل الإحصائي تم استثمار برنامج SPSS حيث تم اختبار ثبات أداة الدراسة ومصداقيتها من جانبين:

1- اختبار أداة الثبات: كرونباخ ألفا

بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا وقد بلغت قيمة المعامل 80.0% =a (ألفا كورنباخ) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لان الحد الأدنى المقبول هو 60% لذلك تعطي نتيجة التحليل السابق وثوقية مقبولة تمكننا من اعتماد نتائج الاستبيان واعتبارها تعكس رأي الأغلبية الصحيح كما يلي:

أ- معامل الثبات للمجموعات الثلاث(المتعلقة بالفروض)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
80.0%	25

جدول رقم(1) يبين معامل الثبات لكل الفروض .

ب – معامل الثبات لكل مجموعة(فرض) على حدا .

الفرض	معامل الثبات
الأول	81.5%
الثاني	80 %

الثالث	80.7%

جدول رقم(2) يبين معامل الثبات لكل فرض على حدا

2- مصداقية الأداة: تم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة في كلية الاقتصاد في كل من قسمي المحاسبة والإحصاء.
تم تحديد مقاييس للإجابة عن أسئلة الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، بهدف معرفة رأي أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية وضرورة استخدام مبادئ الأدارة الرشيدة في دعم وتطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية وهي كما يلي

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ترتيب المقياس	1	2	3	4	5
نسبة مجال كل مقياس	**%20 - 0**	**%40 - 20**	**%60 - 40**	**%80- 60**	**%100 - 80**

واعتمد الباحث على هذا المقياس في اختبار الفرضيات ، حيث ستكون الفرضية مقبولة عند نسبة أكبر من 60% وهي تساوي أكبر من (3) متوسط المقاييس السابقة ، وأما دون ذلك فتعتبر غير مقبولة .
تم إجراء تحليل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) على الأسئلة المذكورة، ولإجراء هذا التحليل الإحصائي تم استثمار برنامج SPSS ولدى قياس علاقة هذه الأسئلة بالفروض حصلنا على النتائج التالية:
1 – إن النسبة المئوية الايجابيات الايجابية للسؤال الأول الخاص بالمجموعة الأولى بلغت 84% وهي نسبة مرتفعة. هذه النسبة تعكس أهمية استخدام الأدارة الرشيدة ودورها الهام في دعم وتطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية في مواجه مختلف المخاطر وأهمية تعزيز دور مفوضية الحكومة لدى المصارف في مصرف سورية المركزي كمشرف على تنفيذ هذه المبادئ، بالتالي فإن نتائج الاستبيان تؤكد بشدة الفرض الأول للبحث.
2 – إن النسبة المئوية الايجابيات الايجابية للسؤال الثاني الخاص بالمجموعة الثانية بلغت 86% وهي نسبة مرتفعة ارتفاع هذه النسبة يعكس الأثر الذي يتركه تطبيق مبادئ الأدارة الرشيدة من حيث تغيير في النظام المحاسبي القائم ونظام الرقابة الداخلية وأحداث نظم رقابية جديدة ، بالتالي فإن نتائج الاستبيان تؤكد الفرض الثاني للبحث.
النتائج: من خلال الدراسة الميدانية يورد الباحث بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على دعم وتطوير العمل الرقابي في قطاعنا المصرفي كما يلي:
1 – التأكيد على أهمية استخدام الأدارة الرشيدة ودورها الهام في دعم وتطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية في مواجه مختلف المخاطر وأهمية تعزيز دور مفوضية الحكومة لدى المصارف في مصرف سورية المركزي كمشرف على تنفيذ هذه المبادئ.
2- تحتاج عملية تطبيق مبادئ الأدارة الرشيدة إلى مجموعة من الإجراءات يجب على المصارف اتخاذها منها على سبيل المثال إحداث نظم رقابة داخلية جديدة وتطوير النظم المحاسبية القائمة وإيجاد أسلوب إتماني متطور وتدريب اليد العاملة المختصة بهذا الشأن.
3- يحتاج تطبيق هذه المبادئ إلى هيئة رقابية مدربة تملك الحماية القانونية وتتمتع بصلاحيات واسعة وتترتب عليها مسؤوليات كبيرة ولديها كوادر بشرية كافية ومدربة .
4- ينسجم نظام الرقابة المصرفية المطبق في القطاع المصرفي في سورية إلى حد كبير مع مبادئ الأدارة الرشيدة بشكل واضح وملموس حيث تم ملاحظتها بشكل مباشر في القرارات والتعليمات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف والمصرف المركزي باعتبارهما الموجه الرئيسي لهذا القطاع المالي الهام.
التوصيات: انطلاقًا من النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي :
1- العمل على تعزيز مبادئ وإجراءات الأدارة الرشيدة في مجال العمل الرقابي في قطاعنا المصرفي بما يساهم في تفعيل هذا المجال بما يساهم في الحد من المخاطر التي تتعرض لها المصارف العاملة في سورية.

2- أحداث نظم رقابة داخلية جديدة وتطوير النظم المحاسبية القائمة وتدعيمها بالنظم الإلكترونية الحديثة وباليد العاملة المدربة والمؤهلة.
4- ضرورة تعديل التشريعات والقوانين المصرفية اللازمة بما يتناسب مع تطبيق مبادئ الحوكمة وبما يساهم في دعم وتطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية.

المراجع

1- المراجع العربية

1- **شاكر** فؤاد 2005 – **الحوكمة الجيدة في المصارف في إطار مقررات لجنة** بازل - اتحاد المصارف العربية، بيروت،117- 120.

2- **هندي، منير، 2009 - الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الاداء مدخل حوكمة الشركات. دار المعارف، الاسكندرية، ص** 5 .

3- **حماد** ، طارق عبد العليم،2005،**حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،ص3 .

4- **احمد** حسن 2008 - **دور معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال في تطوير العمل الرقابي في القطاع المصرفي في سورية**- رسالة دكتوراة، جامعة حلب، ص54.

5- **غادر، محمد** ياسين، 2012 -**محددات الحوكمة ومعاييرها**- المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس ،لبنان. ص 15.

6-الصباح عبد الرحمن، 1997 – **مبادئ الرقابة الإدارية** – دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، .17

7- الراوي حكمت أحمد، 1999- **نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة** – دار الثقافة، عمان، 220-228.

8- **زهيري** بشير، 1964 – **محاسبة المصارف**، جامعة دمشق، 603.

9- **الهنيدي** عدنان، 1997– **العلاقة بين الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي**، منشورات الأمانة العامة لاتحاد، 258-270

10-حامد محمود وآخرون، 1994 – **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، جامعة القاهرة، مصر، 79.

11 - السعيد، ناصر، 2007- سلبيات وايجابيات تطبيق الحوكمة- ورقة عمل، منتدى الحوكمة ، منظم من قبل شركة الاستثمار للتدريب ، غرفة صناعة وتجارة الكويت، الكويت ، ص 6.

2-المراجع الأجنبية

1- Change- Yuang Lin ;Ming- Yuan Cheng,2006- An Empirical Study of the New Basel Capital Accord on Operational Risk Manage..., ABI/INFORM Globl.

2 - DURBIN A.J., 1997– **Essentials of Management**. South – Western College Publishing, Ohio,p 339.

3- OECD, 2004- .OEDC principles of corporate governance.

"The Efficiency Management Role in Developing the Supervising Job of Banks in Syria"

Dr: Hasan ahmad

ABSTRACT

This research is focusing on the shed light with some of the analysis on the concepts of system banking supervising and objectives, means, types, stages, principles, and the Efficiency Management. And its role in the development of supervision job in the banking sector in Syria from various aspects based on awareness of the Efficiency Management and the urgent need the application to the government in order to control the various banking operations from the beginning and to reduce the rest of deviation for desired object and to apply its famous philosophy with the participation of the private sector in the development process.

And over the harmony between the banking system in Syria and principles of the Efficiency Management and its impact in the field of the establishing new system of the internal control and the developing the accounting system.

Keywords: banking control, Corporate Governance, Bank Sector, Minimum Capital Requirements.