مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** تقييم مدى التزام شركات التأمين السورية بمبادئ الحوكمة "دراسة مسحية على شركات التأمين الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية"
**اسم الكاتب:** د. بسام زاهر، د. يسيرة درياتي، حيان محمد بركات
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4452
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 13:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (6) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (6) 2013

# تقييم مدى التزام شركات التأمين السورية بمبادئ الحوكمة

"دراسة مسحية على شركات التأمين الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية"

الدكتور بسام زاهر [*]
الدكتورة يسيرة دريباتي [**]
حيان محمد بركات [***]

(تاريخ الإيداع 13 / 1 / 2013. قُبِل للنشر في 10 / 11 / 2013)

## □ ملخّص □

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات, ومدى أهميّتها, وما هي العوامل التي تلعب دورا في نجاح تطبيقها, بالإضافة إلى تقييم مدى التزام شركات التأمين السورية الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بمعايير وأسس الحوكمة التي وضعتها منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2004 وهي: ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات, حماية حقوق المساهمين, ضمان المعاملة المتكافئة للمساهمين, ضمان حقوق أصحاب المصالح, الإفصاح والشفافية, مسؤوليات مجلس الإدارة.

تمّ في الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض مفهوم الحوكمة وأسباب الاهتمام بها واستعراض لمحدداتها, تمّت الدراسة الميدانيّة على سبع من شركات التأمين الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية, ومن أجل تحقيق أهداف الدّراسة تمّ توزيع استبيان, وتحليل الإجابات باستخدام برنامج SPSS.

خَلُصت الدراسة إلى أنّ هناك مستويات جيدة من تطبيق الحوكمة في شركات التأمين محل الدراسة ويعطي هذا مؤشرا جيدا على وجود نظرة إيجابية من قِبَل هذه الشركات لأهمية تطبيق الحوكمة, كما أوصت الدراسة بضرورة توحيد جهود الجهات الإشرافية في مجال تطبيق الحوكمة, وحثّ شركات التأمين السورية للانتقال من مرحلة الالتزام بالمعايير الموضوعة من قبل الجهات الإشرافية إلى مرحلة السعي لوضع مبادئ حوكمة خاصة بها بما يساعد في زيادة فعالية التطبيق, كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة تطبيق الحوكمة لدى هذه الشركات من أجل تعميم النتائج على شركات التأمين الاخرى تمهيدا لإدراجها في سوق الأوراق المالية.

**الكلمات المفتاحيّة:** حوكمة الشركات, مجلس الإدارة, الشفافية, حقوق المساهمين, شركات التأمين

[*] أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
[**] مدرّسة – قسم الإحصاء والبرمجة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية
[***] طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (6) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (6) 2013

# The Evaluation of Syrian Insurance Companies Commitment with the Bases of Corporate Governance "Afield Study on Insurance Companies under the Supervision of the Syrian Commission on Financial Markets and Securities"

**Dr. Bassam Zaher***
**Dr. Yasera Dribati****
**Hayyan Barakat*****

**(Received 13 / 1 / 2013. Accepted 10 / 11 / 2013)**

## □ ABSTRACT □

The research aims to enlighten what corporate governance means and its importance, and what are the aspects that take place in achieving it. Also, it aims to evaluate the commitment of the Syrian insurance companies under the supervision of the Syrian Securities Commission and Financial Markets to the corporate governance standards and foundations established by the Organization for Economic Cooperation and Development in 2004, which are: Ensuring the basis for an effective corporate governance framework, the rights of shareholders and key ownership, functions, the equitable treatment of shareholders, the role of stakeholders in corporate governance, disclosure and transparency, and the responsibilities of the board.

In this study, the descriptive analytical approach was used by reviewing the concept of governance and the reasons that led to increase interest in it with a review of its determinants. The study took place in seven of the insurance companies which are subject to the supervision of the Commission on Financial Markets and Securities. A questionnaire has been distributed to achieve the goals of this study and analyze the received answers using the statistical techniques by SPSS.

The study concluded that there are good levels of application of corporate governance in insurance companies under study, and this gives a good indication of the existence of a positive outlook by these companies of the importance of the application of corporate governance.

The study also recommended the need to unify the efforts of the various supervisory authorities in the application of corporate governance, and urged insurance companies to move from the stage of commitment to standards set by the supervisory authorities to the stage of seeking to develop its own governance principles in a way that help to increase the effectiveness of the application.

The study also recommended the need to benefit from the experience of the application of corporate governance in these companies in order to disseminate the results to other insurance companies, in preparation for inclusion in the Stock Market.

**Keywords:** Corporate governance, the Board of Directors, transparency, the rights of shareholders, insurance companies.

*Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Assistant Professor, Department of Statistics, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
***Postgraduate Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## مقدمة:

حوكمة الشركات هي عبارة عن مصطلح بدأ بالظهور خلال العقود الماضية, وقد زاد الاهتمام به خلال السنوات القليلة الماضية, وخاصة بعد الأزمات المالية التي أصابت مختلف القطاعات الاقتصادية, وما أدّت إليه من تعثّر مالي, وحالات إفلاس أصاب الكثير من الشركات, ونتج عنها الإضرار بمصالح المساهمين والمستثمرين ومختلف الأطراف المرتبطة بهذه الشركات, فأصبح من الضروري إيجاد أسس وقواعد وقوانين تلتزم بها الشركات, ويضمن – من خلالها – كلّ طرف في الشركة حقّه, وحصوله أيضا على المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب.

ومن هنا ظهر الاهتمام بتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة باعتبارها وسيلة للإصلاح المالي والإداري وكذلك الأسلوب المناسب لحماية حقوق المساهمين وكافة الأطراف المرتبطة بالشركة.

## أهميّة البحث وأهدافه:

–**من الناحية النظرية:** تعود أهميّة البحث كونه يتناول موضوع الحوكمة التي تشكّل أحد أهمّ الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين, وذلك نتيجة الدور الذي يمكن أن تقوم به الحوكمة في تخفيض المخاطر ورفع مستويات الأداء والتشجيع على الشفافية والدقّة والوضوح في إعداد القوائم الماليّة.

–**من الناحية العملية:** تعود أهمية البحث كونه يتناول تقييم مدى التزام شركات التأمين السورية الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية –وهي الشركات المدرجة أو المرشحة للإدراج في سوق دمشق للأوراق المالية– بالمبادئ والمعايير الخاصة بالحوكمة والصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية, حيث تمّ اختيار هذه الشركات لأنه حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد وضعت مبادئ الحوكمة بشكل أساس من أجل الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية, ويمكن أن تفيد إلى حد ما باقي الشركات غير المدرجة في سوق الأوراق المالية.

**يهدف البحث إلى**

–تقييم مدى التزام شركات التأمين السورية الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية أي الشركات المدرجة والمرشحة للإدراج بسوق دمشق للأوراق المالية بمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

–تقديم مجموعة من المقترحات التي من المتوقع في حال الأخذ بها تلافي نقاط الضعف في الالتزام بتطبيق الحوكمة للوصول بها إلى أقصى درجات الفعاليّة.

## مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على شركات التأمين الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية, وجد الباحث أنّ هناك سعي من قِبَل هذه الشركات لتطبيق الحوكمة وفقا للمعايير المعمول بها في سورية, لكن عملية التطبيق الفعلي لا تزال في مراحلها الأولى بسبب حداثة عمل شركات التأمين في سورية وضعف الوعي لأهمية الحوكمة لدى هذه الشركات.

لذلك يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة مدى التزام شركات التأمين ليس فقط بمبادئ الحوكمة الخاصة بهئية الأوراق والأسواق المالية السورية وإنما أيضا بالمبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية, وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي:

– هل تعمل شركات التأمين محل الدراسة على تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ويتفرّع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

- هل إطار الحوكمة المعمول به في شركات التأمين محلّ الدّراسة يساعد في الالتزام بمعايير الحوكمة؟
- هل تعمل شركات التأمين محل الدراسة على حماية حقوق المساهمين بالشكل المطلوب؟
- هل تسعى شركات التأمين محل الدراسة لضمان المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؟
- هل تطبّق شركات التأمين محل الدراسة معايير عالية من الإفصاح والشفافية؟
- هل تعمل شركات التأمين محل الدراسة على حماية حقوق كافة أصحاب المصالح المرتبطة معهم؟
- هل تقوم مجالس إدارة شركات التأمين محل الدراسة بدورها المطلوب في تطبيق الحوكمة؟

## فرضيّات البحث:

– لا توجد فروق جوهرية بين إطار الحوكمة المطبّق في شركات التأمين محل الدراسة وبين الإطار الواجب تطبيقه بحسب مبادئ ومعايير الحوكمة.

– لا توجد فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من حماية لحقوق المساهمين وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.

– لا توجد فروق جوهريه بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من ضمان للمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.

– لا توجد فروق جوهرية بين الإفصاح والشفافيّة المعمول بها في شركات التأمين محل الدراسة وبين ما يجب أن يكونا عليه حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.

– لا توجد فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من حماية حقوق أصحاب المصالح وبين ما يجب أن تقوم به من أجل حماية هذه الحقوق حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.

– لا توجد فروق جوهرية بين دور أعضاء مجالس إدارة شركات التأمين محل الدراسة في تطبيق الحوكمة والدور الذي يجب أن يقوموا به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.

## منهجيّة البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي:

– **الجانب النظري:** حيث سوف يتمّ استعراض لمفهوم الحوكمة والأسباب التي أدّت إلى الاهتمام بها مع استعراض لبعض المحدّدات التي تلعب دورا مهماً في نجاح عمليّة تطبيقها.

– **الجانب الميداني:** ويشتمل على الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث عن طريق تصميم استمارة مناسبة لهذا الغرض بغية اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

**الدراسات السابقة:**

**1. دراسة (Chapra,2002)** [1] تناولت هذه الدراسة موضوع حوكمة الشركات وآليات تطبيقها وأدواتها في المنظّمات الماليّة الإسلاميّة, حيث تمّت الدراسة الميدانيّة عن طريق دراسة استقصائية على ثلاثة مستويات: البنوك المركزية في دول منظّمة المؤتمر الإسلامي, المؤسسات المالية في بلدان المؤتمر الإسلامي, والمتعاملين مع المؤسسات المالية الإسلامية.

وتوصلت إلى عدة نتائج من بينها أنه ينبغي أن يرأس كلَّ مؤسسة مالية إسلامية مجلسُ إدارة مسؤول عن الإشراف على هذه المؤسسة, كما ينبغي أن يتمّ ترشيح أعضاء المجلس بشكل رسمي وشفّاف عن طريق تشكيل لجان الترشيح , كما دعت إلى ضرورة أن يتم الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي, مع توضيح لصلاحيات كلٍ منهما, كما دعت إلى أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل من الأعضاء غير التنفيذيين.

**2. دراسة (فوزي,2003)** [2] تناولت هذه الدراسة تقييم قواعد الحوكمة في جمهورية مصر العربية, توصلت هذه الدراسة إلى أنّ سوق المال في مصر قد شهد تطوّرا ملحوظا في مجال تطبيق قواعد حوكمة الشركات ولكن بدرجات متفاوتة وطالبت بإنشاء معهد لتدريب المديرين وتعريف أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركات المساهمة بواجباتها في حوكمة الشركات, بما يساعد على رفع كفاءة ومستوى عمل مجلس الإدارة، كما طالبت بالعمل على رفع كفاءة الأجهزة الإشرافية والرقابية والقضائية, والعمل على نشر ثقافة حوكمة الشركات.

3. **دراسة (Brown et al, 2004)** [3] تناولت هذه الدراسة حوكمة الشركات وأداء الشركات حيث قدّم البحث مقياسا لحوكمة الشركات, أطلق عليه اسم Gove-Score مبنيّ على قاعدة بيانات مقدّمة من قبل ISS (خدمات حملة الاسهم المؤسساتية), هذا المقياس مكّون من 51 بندا تشمل 8 فئات من بنود حوكمة الشركات وهي: تدقيق الحسابات, مجلس الإدارة, النظام الداخلي, ثقافة المدير, تعويضات المدير ومجلس الإدارة, المُلكية, الخبرات المتدرّجة في التقدّم, وحالة الدمج.

تمّ ربط هذا المقياس مع: الأداء الفعلي, القيمة, ومقدار الدفع للمساهمين, وذلك في 2372 شركة, فوجد الباحث أن الشركات التي حوكمتها أفضل هي الأكثر ربحا وأكثر قيمةً وتدفع أكثر لمساهميها.

4. **دراسة (Gordon et al, 2004)** [4] تناولت هذه الدراسة العلاقة بين جودة نظام الحوكمة وأداء سوق الأوراق المالية, حيث تمت الدراسة على شركة Ahold وتحليل تقلّب أسعار أسهم الشركة, بعد ظهور مخالفات محاسبية فيها بسبب قصور شفافية خطط حوافز ومكافآت المدراء وضعف الإفصاح وقصور المعلومات المقدمة إلى السوق, فنتج عن ذلك قيام المساهمين ببيع أسهم الشركة وانخفاض قيمة الأسهم حوالي 63%, كما أشارت الدراسة إلى ضعف نظام حوكمة الشركات في هذه الشركة مقارنة مع باقي الشركات الاوربية وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين جودة نظام حوكمة الشركات والتقلب في أسعار الأسهم, فزيادة التقلب في الأسعار يشير إلى ضعف وقصور المعلومات المقدمة للسوق وضعف نظام الحوكمة المطبّق في الشركة.

5. **دراسة (Union of Arab Banks,2007)** [5] تناولت الدراسة موضوع حوكمة الشركات في قطاع المصارف العربية, حيث طبقت الدراسة على 67 مصرفا عربيا في الدول اللآتية ( عمان, الإمارات, قطر, اليمن, الأردن, مصر) وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: يوجد لدى إدارة المصارف إطار عام جيد لمبادئ الحوكمة, كما يوجد لديها سياسة مكتوبة لتطبيق الحوكمة, كما تعمل هذه المصارف على تطبيق مبادئ الحوكمة من ناحية ضمان المعاملة المتكافئة للمساهمين, حماية حقوق أصحاب المصالح, واتباعها لمعايير الإفصاح والشفافية بما

يتماشي مع المعايير الدولية, لكنها تحتاج إلى المزيد من الإجراءات الضرورية لحماية حقوق الأقلية, كما يجب بذل المزيد من الجهد من أجل تطبيق برامج تدريبية خاصة بالحوكمة من قبل إدارة المصارف.

**6. دراسة (International Finance Corporation, 2008)** [6] وهي دراسة استقصائية موسّعة حول حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا, حيث تمت هذه الدراسة بالتعاون بين مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات "حوكمة" وشركة الاستشارات الدولية وتمويل الشركات "IAAG" خلال عامي 2007/2006.

شملت الدراسة على 1044 مصرفا (مدرجا أو غير مدرج), وعلى شركات مُدرجة, حيث بلغت نسبة الاستجابة 155 مصرفا وشركة, وذلك في 11 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا, مقسمة إلى ثلاث مجموعات منفصلة هي: مصارف غير مدرجة, مصارف مدرجة, شركات مدرجة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يجب على أصحاب المصالح في بعض الجهات التنظيمية للأسواق والمصارف وغيرها من المؤسسات العمل على تنظيم فعاليات توعية تركّز على فوائد الحوكمة إضافة إلى الندوات وورش عمل حول هذا الموضوع, كما تبرز هذه النتائج دور أعضاء مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة وضرورة اتباعهم الدورات الضرورية المتعلقة بالحوكمة, كما يجب على الشركات تعزيز إدارة التدقيق الداخلي, وتعزيز الإفصاح في الشركات من خلال المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية, كما تؤكّد على ضرورة حماية حقوق المساهمين في جزء من أرباح الشركة.

7. **دراسة (ناصر والأشقر, 2009)** [7] تناولت هذه الدراسة أثر الحوكمة في زيادة القيمة السوقية لشركات التأمين السورية, توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب العمل على تعزيز دور الهيئات والسلطات الرقابية المستقلة في سورية, كما يجب إحداث دائرة رقابيّة مستقلّة في الشركات كافة يعمل بها أشخاص مؤهّلون ومجازون بعلوم المراقب الداخلي والخارجي.

8. دراسة **(القاضي وندّة, 2010)** [8] تناولت هذه الدراسة مبادئ حوكمة الشركات في سورية مقارنة مع مصر والأردن, توصلت هذه الدراسة إلى أنه ينبغي التركيز على استقلال مجلس الإدارة, وينبغي أن يكون للأقلية الحق في تمثيل أنفسهم في المجلس.

كما اقترحت أن يتم العمل على إدخال الحوكمة كجزء من ثقافة المجتمع, وطالبت بتعزيز مراقبة ممارسات المحاسبين والمراجعين من خلال المجلس الإشرافي على المحاسبة , كما أكّدت أنّه يتوجّب على الشركات الإفصاح عن سياسات الحوكمة المتّبعة لديها في حال كانت مختلفة عن تلك المذكورة في أدلة الحوكمة.

9. دراسة **(أبو بكر, 2010)** [9] تناولت هذه الدراسة دور هيئة الإشراف والرقابة على التأمين في تفعيل التزام شركات التأمين المصرية بتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات, توصلت هذه الدراسة إلى إنّ قواعد حوكمة الشركات موجودة بالفعل في قانون الإشراف والرقابة على التأمين في مصر, كما أن التطبيق الجيّد للحوكمة يساعد على زيادة الشفافيّة في القوائم المالية والمحافظة على حقوق المساهمين وحماية حقوق أصحاب الوثائق والمستفيدين منها. وأكّدت أنّه يجب على شركات التأمين المصرية أن تلتزم بتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات, كي تمتلك القدرة على المنافسة مع الشركات العالمية.

كما دعت هيئة الإشراف والرقابة على التأمين لمتابعة تطبيق شركات التأمين لقواعد الحوكمة وتقييم مدى التزام الشركات بالتطبيق, كما يجب أن تقوم بدراسة ما يتمّ تطبيقه من قواعد حوكمة في الأسواق المالية وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع ظروف السوق المصري.

نلاحظ من الدراسات السابقة أن أغلبها تناول موضوع الحوكمة في القطاع المصرفي بينما لم ينل قطاع التأمين الاهتمام الكافي وخاصة بالنسبة للدراسات العربية. أما ما تتميز به هذه الدراسة عن باقي الدراسات أنها تتناول تقييما لمدى التزام شركات التأمين السورية الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية بقواعد الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة في هذه الشركات محل الدراسة.

**مفهوم حوكمة الشركات**

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى: "مجموعة العلاقات التي تنظّم في إطار العمل بين إدارة الشركة التنفيذيّة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها والأطراف الآخرين ذوي العلاقة "[10].

أما حسب مركز المشروعات الدوليّة الخاصة فهو: " الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها. وتركّز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظّفين وأعضاء مجلس الإدارة, والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية, وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليّات الشركة"[11].

وحسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP " الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليّات وعمليّات ومؤسّسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها"[12].

ومن بين التعاريف الأخرى "الحوكمة هي الطريقة التي تُستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة, وهي تعني تطوير بيئة قانونيّة واقتصاديّه ومؤسّساتيّة تساعد الشركة على النمو والتطوّر وتحقيق الأهداف طويلة الأجل كتعظيم قيمة الشركة وتعزيز أرباحها, مع التزامها بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة"[13].

وأيضا من التعاريف الأخرى "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتمّ إدارة الشركة والرقابة عليها"[14].

"علاقة بين جميع المشاركين في تحديد الاتجاه العام للمنظمة, وبين أداء هذه المنظمة, أما المشاركون في الاتجاه العام فهم: المساهمون, الإدارة, وأصحاب المصالح".[15]

بشكل عام لا يوجد تعريف موحّد تمّ الاتفاق عليه لمفهوم الحوكمة, ولكن كل التعاريف السابقة ركّزت على مجموعة من الأسس يمكن تلخيصها بما يأتي:

- الحوكمة هي وسيلة مساعدة في وضع أهداف الشركة ومن ثمّ العمل على تحقيق هذه الأهداف.
- الحوكمة هي الأسلوب الأمثل لتحقيق مصالح كافة الأطراف في الشركة وذلك على المدى الطويل.
- الحوكمة هي الضمان لتحقيق الرقابة على أداء الشركة.
- الحوكمة هي الأسلوب المناسب لتنظيم طبيعة عمل الشركات, والعلاقة التي تربط بين مختلف الأطراف في هذه الشركات, وتوضيح الحقوق والواجبات لكل طرف فيها.

وبناء على ما سبق يمكن الوصول إلى التعريف الآتي للحوكمة: الحوكمة هي نظام مكّون من مجموعة من القواعد والأسس الإداريّة والتشريعيّة والمحاسبيّة, يمكن من خلاله أن تحقّق الشركة مصلحة كافة الأطراف المرتبطة بنشاطها, من خلال المساهمة في الوصول إلى الأهداف الموضوعة, والرقابة على أداء الشركة, وتنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف في هذه الشركة.

**أسباب الاهتمام بحوكمة الشركات**

نالت حوكمة الشركات الكثير من الاهتمام خلال السنوات الماضية, ويعود هذا إلى مجموعة من العوامل, من بينها الاضطرابات التي شهدتها أسواق المال العالمية خلال العقود القليلة الماضية, سواء كان ذلك في دول شرق آسيا أو الولايات المتحدة الأمريكية, ومن أسباب هذه الاضطرابات الفساد الواسع الذي تمّ اكتشافه في الشركات الأمريكية, كإخفاء خسائر الشركات والتلاعب بحقوق المساهمين, كذلك الفشل في كشف التجاوزات التي أصابت المصارف, وأزمة المدّخرات والقروض في السوق الأمريكية, والفجوة الكبيرة بين مكافآت مجلس الإدارة وأداء الشركة, حيث تبيّن من كل هذا أن هناك بعض القائمين على الشركة سواء كانوا من مجلس الإدارة أو كبار الموظفين يقومون بنهب الشركة وتفضيل مصلحتهم الشخصيّة على حساب المساهمين والمورّدين وأصحاب المصالح [16].

كما أنّ الإجراءات التي رافقت العولمة من تحرير للاقتصاد, والتطوّر في وسائل الاتصال والتكامل بين الأسواق المالية بالإضافة إلى التحوّلات في أشكال ملكيّة الشركات, كل هذا زاد من حاجة الشركات إلى جذب الاستثمارات من أجل دعمها وزيادة قدرتها التنافسية, كما أنّ لعولمة رأس المال وسهولة حركته بين الدول التي توجد بها هذه الأموال إلى بلدان تفتقر له دورا في إبراز الحاجة إلى حماية رؤوس الأموال هذه, وبالتالي أصبح من الضروري وجود قواعد مساعدة للشركات التي تتحوّل إلى شركات اكتتاب أو عندما تندمج مع شركات أخرى سواء كانت محليّة أو أجنبيّة, وكذلك عند العمل في أسواق المال الدولية وخاصة في البيئة شديدة التنافس[17], هذه البيئة التي تتعرّض وبشكل دائم للتغيّرات الحادة في الأسواق, وبالتالي, زادت الحاجة إلى البحث عن مصادر تمويل غير تقليديّة من أجل زيادة رأس مال الشركة, لتضمن هذه الشركات بقاءها في السوق.

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة بجذب الاستثمارات وزيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات بالنقاط الآتية[18]:

-تساهم الحوكمة في التقليل من الفساد في الشركات, بالشكل الذي ينعكس إيجابا على إقبال المستثمرين نحو هذه الشركات وتعزيز مواردها المالية وبالتالي قدرة أكبر على المنافسة.

-تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تحسين إدارة الشركة من خلال المساهمة في وضع الإستراتيجيّات السليمة لهذه الشركة, وضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ إلاّ لأسباب تدعو إليها الحاجة, بالإضافة إلى التأكّد من أن نظام الحوافز والمكافآت يعبّر عن المستويات الحقيقيّة للأداء, حيث أن مستويات الأداء هذه هي عامل الجذب للمستثمرين.

-إنّ الاعتماد على معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين يساعد في إيجاد نظام قويّ للحوكمة, وبالشكل الذي يساهم في التقليل من إمكانيّة حدوث الأزمات, كما يساهم في التعامل مع حالات الإخفاق وتوقّف عمل الشركات, وبما يضمن تحقيق العدالة لكافة أصحاب المصالح.

-إنّ الدول التي تتوفّر فيها حماية حقيقيّة لمصالح الأقليّة من حملة الأسهم بواسطة قواعد الحوكمة, تتمتّع بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وسيولة أغزر, وذلك نتيجةً لجذب أعداد أكبر من صغار المستثمرين والذين يشكّلون مجتمعين مصدرا كبيرا للاستثمار طويل الأجل.

أما عن أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات والمساهمين, فيمكن ذكر النقاط الآتية [19]:

-إنّ تطبيق الحوكمة يمكّن الشركات من رفع كفاءتها الاقتصادية وذلك من خلال وضع أسس العلاقة بين مدراء الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

-تعمل الحوكمة على وضع الإطار التنظيمي الذي من خلاله يتمّ تحديد الأهداف المُراد تحقيقها والسُّبل الكفيلة بالوصول إليها, من خلال توفير الحوافز الملائمة للجهد المبذول من قِبَل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية, بما يضمن عملهم بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف ومراعاة مصالح المساهمين.

-تحظى الشركات التي تطبّق قواعد الحوكمة بالقدرة على نيل درجة أعلى من ثقة المستثمرين والتي من خلال هذه القواعد يضمنون حقوقهم, وبالتالي عند تعرّض هذه الشركات لأيّة أزمة عابرة فهم – على الغالب– يبقون محتفظين بأسهمهم بدل الإسراع ببيعها لأنهم على ثقة أن الشركة قادرة على التغلب على هذه الأزمة نتيجة تطبيقها لقواعد الحوكمة.

-يمكن من خلال تطبيق قواعد الحوكمة جذب قاعدة عريضة من المستثمرين المحليين أو الأجانب.

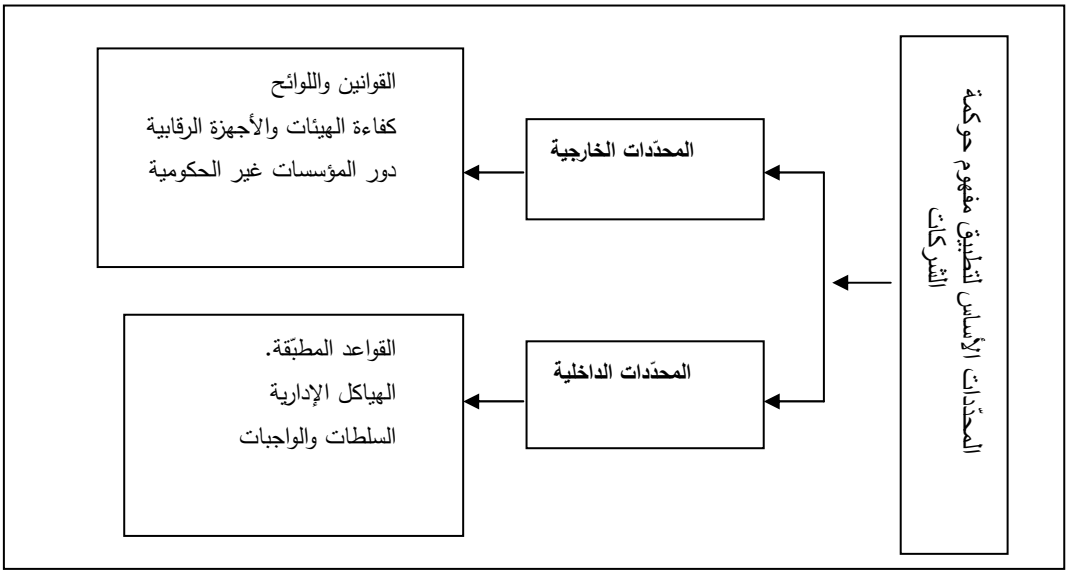
-تساعد الحوكمة على ضمان حقوق كافة المساهمين, كضمان حق التصويت وحق المشاركة في القرار, وخاصة القرارات التي تؤدّي إلى تغيّرات جوهرية في الأداء المستقبلي للشركة.

-إنّ عمليّة الإفصاح الكامل عن أداء الشركة ووضعها المالي والقرارات المتّخذة من قِبَل الإدارة العليا في هذه الشركات, يمكّن المساهمين من تحديد المخاطر المترتّبة على الاستثمار في هذه الشركات.

مما سبق يتّضح أهميّة وجود قواعد الحوكمة لعمل الشركات بما يضمن تحقيق الأهداف التي من أجلها وُجدت هذه الشركات, وبما ينعكس بشكل إيجابي على مستويات الأداء, ولكن عملية التطبيق الفعلي يرتبط بشكل أساس بمجموعة من العوامل يطلق عليها اسم "المحدّدات" تلعب دورا مهماً في مدى النجاح في عملية التطبيق هذه.

**محدّدات الحوكمة**

إن تطبيق الحوكمة يتوقف على مجموعة من العوامل الداخليّة والخارجيّة تظهر بالشكل رقم (1) يمكن أن تلعب الدور الأساس في مدى النجاح بهذا التطبيق.




**الشكل رقم (1) محدّدات الحوكمة**

**المصدر: سليمان, محمد مصطفى. حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). الدار الجامعية, الإسكندرية, 2006, ص 19.**

بناء على الشكل السابق يمكن تلخيص هذه المحدّدات بما يأتي [20]:

-**المحدّدات الخارجيّة:** وتمثّل البيئة التي تعمل بها الشركة, وتختلف بين دولة وأخرى وهي عبارة عن ما يأتي:

- **البيئة الاقتصاديّة والاجتماعيّة والقانونيّة:** وتشمل القوانين واللوائح التي تنظّم السوق كقوانين الشركات وسوق المال, والإفلاس, وقوانين تنظيم المنافسة.
- **وجود نظام مالي جيّد:** بحيث يعمل على توفير التمويل الضروري للمشروعات بما يشجّع الشركات على التوسّع والمنافسة.
- **كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابيّة:** كهيئة سوق المال وذلك عن طريق التأكّد من فعاليّة الرقابة على الشركات من نواحي الالتزام بدقّةِ وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها, ووضع العقوبات الواجبة التطبيق في حال عدم التزام الشركات بقواعد هذه الهيئات.
- **دور المؤسسات والجهات غير الحكومية** _ كجمعيات المحاسبين والمراجعين, ونقابات المحامين_ في ضمان التزام أعضائها بالمهنيّة وقواعد السلوك الأخلاقي, بما ينعكس إيجابا على كفاءة الأسواق.

-**المحدّدات الداخليّة:** وهي عبارة عن مجموعة القواعد والأساليب التي تحدّد طبيعة العلاقة داخل الشركة وكيفيّة اتخاذ القرارات, وتوزيع السلطة والمسؤولية بين الهيئة العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين, وكل ذلك بهدف التقليل – قدر الإمكان – من أيّ تضارب أو تعارض في مصالح أطراف الشركة.

هذه المحدّدات الداخلية كثيرة ومتنوعة, وذلك تبعا لطبيعة عمل الشركة والبيئة التي تعمل بها, ولكن يُمكن دراسة أهمّ هذه العوامل وفقا لما يأتي[21]:

- **مجلس الإدارة:** يجب أن يقوم مجلس الإدارة بدوره في التوجيه الإستراتيجي للشركة, كما يجب أن يتحمّل كلٌّ من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المسؤوليّة المباشرة وغير المباشرة عن مقدار الوصول إلى أهداف الشركة, وتحقيق مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح مع ضمان المعاملة العادلة لهم, بالإضافة إلى مهامّهم في مراقبة الأداء وضمان تحقيق الشفافيّة أثناء ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة, وتحقيق النزاهة في حسابات الشركة.
- **الهيكل التنظيمي في الشركة:** والذي يعدّ من قِبَل مجلس الإدارة ويُعتبر إعداده أحد مهامه, بحيث يتضمّن توضيحا لعمليّة التسلسل الهرمي للسلطة مع تحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات ومدى تفويض السلطة, كلّ ذلك بهدف بلوغ الأهداف الموضوعة.
- **النظام المحاسبي والمالي المطبّق في الشركة:** وهو يوفّر ما يحتاج إليه مستخدمو البيانات من معلومات من أجل اتخاذ القرار, فالنظام المحاسبي هو الذي يشكل قاعدة المعلومات باعتباره وسيلة مساعدة في عمليّة اتخاذ القرارات الإستراتيجيّة والتشغيليّة, فإذا كانت هذه النّظم فعّالة ستساهم وبشكل إيجابي في تطبيق الحوكمة.
- **قيم الشركة:** وتتعلّق بالسلوك الأخلاقي للشركة وبمستويات القيم من نزاهة وموضوعيّة وأمانه في تنفيذ عمليات الشركة, ففي بعض الشركات يوجد منصب "مدير لسمعة الشركة" مهمّته محاولة معرفة مدى تحقيق الخدمات المقدّمة من الشركة لتوقّعات ومتطلبّات العملاء, بالإضافة إلى معرفة نظرة العملاء إلى الشركة ومدى ما فيها من مهارات وخبرات.

## النتائج والمناقشة:

### معايير وقواعد حوكمة الشركات

أصدرت منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعد اجتماع مجلس المنظّمة على مستوى الوزراء في 27-28 نيسان 1998, مجموعة مبادئ خاصّة بتطبيق الحوكمة, وتمّت الموافقة على هذه المبادئ من قِبَل الدول الأعضاء في عام 1999, وفي عام 2002 تمّ إجراء عملية مسح للتطوّرات في دول منطقة المنظّمة لتقييم هذه المبادئ وبناءً على نتائج المسح هذا تمّت عملية مراجعة لهذه المبادئ عام 2004, بالمشاركة مع خبراء من عدّة دول كروسيا ودول آسيا وجنوب شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية, وحظيت هذه المبادئ على دعم البنك الدولي وصندوق النقد الدولي, وبنك التسهيلات الدولية, وغيرهم من الهيئات المالية العالمية.

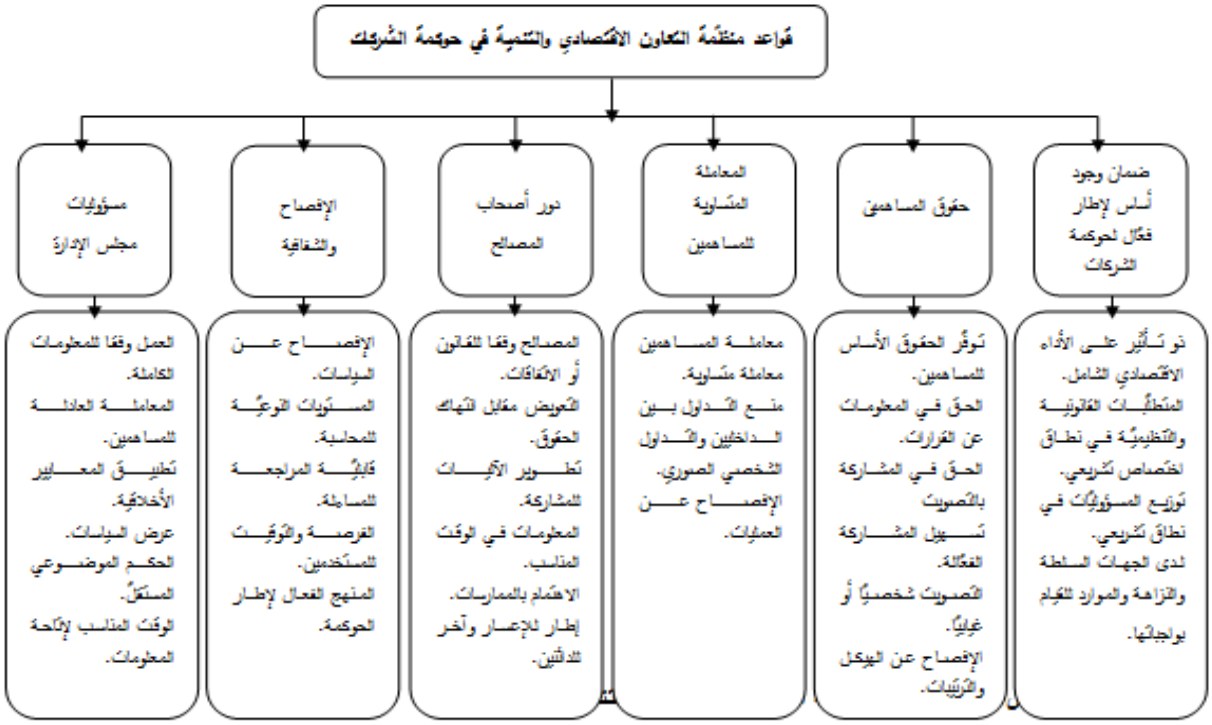
تمّ تعريف قواعد ومبادئ حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبّق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين (شركات الاكتتاب العام) وتتضمّن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة, المساهمين, الدائنين, البنوك, المورّدين,.....الخ"[22].

وتضمّنت الوثيقة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على مجموعة من المبادئ تشكّل بمجملها مبادئ حوكمة الشركات الموضحة بالشكل رقم (2) وتمثل هذه المبادئ باللآتي:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات.
2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكيّة.
3. المعاملة المتساوية للمساهمين.
4. دور أصحاب المصالح.
5. الإفصاح والشفافيّة.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة.

أما في سورية, فقد أصدرت هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية القرار رقم (31)/م الخاص بنظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات "قواعد حوكمة الشركات المساهمة" وذلك بتاريخ 2008/6/29, ويتكوّن هذا القرار من مجموعة من الفصول تتناول مبادئ الحوكمة, هي: حقوق المساهمين, دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات, الإفصاح والشفافية, مجلس إدارة الشركة, لجنة التدقيق, مفتشو الحسابات, المدقق الداخلي.

وسوف تتمّ دراسة مدى التزام شركات التأمين السورية الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بهذه المبادئ للوقوف على مدى التزامها بتطبيق الحوكمة .




**الشكل رقم (2) قواعد منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات**

**المصدر: سليمان, محمد مصطفى. حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). مرجع سبق ذكره, ص44.**

## اختبار الفرضيّات:

### مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من كافة شركات التأمين الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية, حيث أن هذه الشركات هي شركات التأمين المدرجة أو المرشحة للإدراج في سوق دمشق للأوراق المالية, وهي تشكل سبع شركات من بين ثلاث عشرة شركة تأمين عاملة في سورية ( شركة تأمين عامة, 12 شركة خاصة), حيث تمّ اختيار هذه الشركات المدرجة أو المرشحة للإدراج في سوق دمشق للأوراق المالية كون أن مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تركز بالأساس على الشركات المالية أو غير المالية التي يتمّ تداول أسهمها في أسواق الأوراق المالية, وقد تكون مفيدة في حدود معينة لباقي الشركات غير المدرجة[23].

### أسلوب البحث

تمّ توزيع (175) استمارة استبيان, حيث وُزعت 25 استمارة على كل مركز رئيس لشركة تأمين من الشركات المشكّلة لمجتمع البحث وبعد خمسة وأربعين يوما تمّ استرداد البيانات, وتمّ استعادة (124) استبيان منهم, أي بنسبة 70.8%

بعد استعادة الاستبيانات تمّ فرزها وإدخال بياناتها إلى الحاسب بعد استبعاد أربعة منها بسبب نقص البيانات, وبالتالي اقتصر التحليل الإحصائي على (120) استبيان أي بنسبة 96.7% من الاستبيانات المستردّة, حيث تمّ استخدام برنامج (SPSS Version 16).

ويوضّح الجدول رقم (1) توزيع مفردات عيّنة البحث بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة:

**الجدول رقم (1) عيّنة البحث**

| اسم شركة التأمين | عدد الاستبيانات المستردّة الصالحة للتحليل |
|---|---|
| الشركة الوطنية للتأمين | 25 |
| الشركة المتحدة للتأمين | 17 |
| شركة المشرق العربي للتأمين | 25 |
| الشركة السورية الكويتية | 14 |
| الشركة السورية الدولية للتأمين آروب | 12 |
| شركة الاتحاد التعاوني | 15 |
| شركة العقيلة للتأمين التكافلي | 12 |
| المجموع | 120 |

تمّ تصميم الاستبيان بالاعتماد على ما يأتي:

- الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الحوكمة في الشركات.
- مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئة الإشراف على التأمين وعن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية.

وبالتالي يتألف الاستبيان من ستة محاور مرتّبة وفقا لما يأتي:

1. المحور الأول: الأسئلة المتعلّقة بإطار الحوكمة المعمول به في شركات التأمين المشكِّلة لمجتمع البحث, حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور تسعة أسئلة.
2. المحور الثاني: ويتضمّن الأسئلة المتعلّقة بما تقوم به شركات التأمين من حماية لحقوق المساهمين في شركات التأمين المشكِّلة لمجتمع البحث, حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور عشرة أسئلة.
3. المحور الثالث: ويتضمّن الأسئلة المتعلّقة بما تقوم به شركات التأمين من ضمان المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين في شركات التأمين محل الدراسة, حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور ستة أسئلة.
4. المحور الرابع: ويتضمّن الأسئلة المتعلّقة بحماية حقوق أصحاب المصالح في شركات التأمين المشكِّلة لمجتمع البحث, حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور سبعة أسئلة.
5. المحور الخامس: ويتضمّن الأسئلة المتعلّقة بالإفصاح والشفافية المعمول بها في شركات التأمين المشكِّلة لمجتمع البحث, حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور خمسة عشر سؤالا.
6. المحور السادس: ويتضمّن الأسئلة المتعلّقة بدور أعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين المشكِّلة لمجتمع البحث, حيث بلغت أسئلة هذا المحور عشرة أسئلة.

وبالتالي تكوّن الاستبيان من (57) عبارة, يقابل كل عبارة من هذه العبارات قائمة تحتوي على خمسة خيارات وفقا لمقياس ليكرت Likert الخماسي مرتّبة وفقا لما يأتي: ( موافق بشدة, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق بشدة), ومن أجل القيام بالمعالجة الإحصائية تمّ إعطاء الخيارات السابقة درجات تثقيل وفقا لما يأتي:

**الجدول رقم (2) درجة تثقيل كل عبارة من عبارات الاستبيان**

| العبارة | درجة التثقيل |
|---|---|
| موافق بشدة | 5 |
| موافق | 4 |
| محايد | 3 |
| غير موافق | 2 |
| غير موافق بشدة | 1 |

أمّا ثبات أداة القياس فقد تمّت عملية اختبارها باستخدام معامل Alpha Cronbach باستخدام برنامج SPSS لمعرفة مدى ملائمة أسئلة الاستبيان لموضوع البحث, حيث يأخذ هذا المقياس القيم بين الصفر والواحد الصحيح, وكلما اقترب من الواحد كلما زاد ثبات الاستبيان وكان أكثر قدرة على عكس نتائج دراسة العينة على مجتمع البحث. [24]

ويعتبر اختبار المصداقية Alpha Cronbach ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من(60%)، ومقبولاً إذا كان يقع بين (60%-70%)، وجيداً إذا كانت نتيجته تقع بين (70%-80%)، وممتازاً إذا كان أكبر من(80%). [25]

وعند القيام بإجراء الاختبار على محاور الاستبيان الستة تمّ الحصول على النتائج الموضّحة بالجدول رقم (3):

**الجدول رقم (3) معامل Alpha Cronbach لمحاور البحث**

| المحور | قيمة معاملAlpha Cronbach |
|---|---|
| إطار الحوكمة | 0.72 |
| حماية حقوق المساهمين | 0.76 |
| ضمان المعاملة المتكافئة للمساهمين | 0.82 |
| الإفصاح والشفافية | 0.80 |
| حماية حقوق أصحاب المصالح | 0.91 |
| دور مجلس الإدارة | 0.88 |
| جميع محاور الاستبيان | 0.94 |

من خلال الجدول نجد: إنّ قيمة Alpha Cronbach لمحاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.72) عند محور إطار الحوكمة, و(0.91) عند محور حماية حقوق أصحاب المصالح.

بينما بلغت قيمة Alpha Cronbach لجميع محاور الاستبيان قيمة (0.94), وهي قيمة مرتفعة جدا, وتدلّ على درجة ثبات عالية يتمتع بها الاستبيان.

قبل البدء في تطبيق الاختبارات سوف يتم اختبار طبيعة البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية هي التي سوف تستخدم وتطبق, أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية سوف تستخدم.

ومن أجل تحقيق هذا سوف يتم استخدام اختبار one sample kolmogrov smirnov test لكافة محاور الاستبيان الستة, والجدول رقم (4) يظهر نتائج الاختبار.

**الجدول رقم (4) نتائج أختبار** one sample kolmogrov smirnov test

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | TOTAL1 | TOTAL2 | TOTAL03 | TOTAL04 | TOTAL05 | TOTAL06 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Normal Parameters[a,b] | Mean | 3.4204 | 3.8032 | 3.8542 | 3.9131 | 3.9761 | 3.9050 |
| | Std. Deviation | .45986 | .38014 | .51882 | .46014 | .49640 | .49397 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .108 | .112 | .114 | .142 | .072 | .102 |
| | Positive | .088 | .112 | .114 | .142 | .072 | .084 |
| | Negative | -.108 | -.080 | -.111 | -.092 | -.071 | -.102 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.186 | 1.224 | 1.252 | 1.553 | .794 | 1.115 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .120 | .100 | .087 | .016 | .554 | .166 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

من الجدول السابق نجد أن قيمة sig عند كافة محاور الاستبيان أكبر من 0.05 باستثناء المحور الرابع, وبالتالي نقبل أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ومن أجل إجراء الاختبارات يمكن استخدام اختبار one-smple T test (ستودينت حول الوسط الحسابي) وذلك كون بيانات المتغير تخضع للتوزيع الطبيعي.[26]

**1. اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين إطار الحوكمة المطبّق في شركات التأمين محل الدراسة وبين الإطار الواجب تطبيقه حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.**

الجدول رقم (5) يوضّح الإحصاءات الوصفية (المتوسطات, الانحرافات المعياريّة) المتعلّقة بعبارات الفرضية الأولى, حيث تتكون من (9) عبارات تتعلق بإطار الحوكمة المعمول به.

**الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الأولى**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | إنّ قواعد الحوكمة الصادرة عن الجهات الإشرافيّة تمتاز بالوضوح. | 3.59 | 0.82 |
| 2 | يشجّع إطار حوكمة الشركات المطبّق لديكم على الشفافية وكفاءة الأسواق. | 3.8 | 0.62 |
| 3 | إنّ لإطار حوكمة الشركات أثرا إيجابيا على نزاهة الأسواق. | 3.93 | 0.63 |
| 4 | إنّ قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة الإشراف على التأمين وهيئة الأوراق والأسواق المالية السورية تمتاز بقابليّة التطبيق. | 3.5 | 0.85 |
| 5 | لا يوجد تناقض بين مبادئ وقواعد الحوكمة الصادرة عن الجهات المتعدّدة المشرفة على عمل شركات التأمين. | 3.4 | 0.82 |
| 6 | إنّ عدم وجود هيئة أو جهة مهمّتها تتمثّل بتنظيم عمل الجهات الإشرافيّة ليس له تأثير على فعاليّة تطبيق الحوكمة. | 2.92 | 1.0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7 | تقوم الجهات الإشرافيّة والرقابيّة بعملها بطريقة مهنيّة وموضوعيّة. | 3.44 | 0.786 |
| 8 | تصدر الجهات الإشرافيّة قراراتها بالوقت المناسب وتتمتّع هذه الجهات بالشفافيّة. | 3.45 | 0.75 |
| 9 | لا يؤثّر عدم قيام شركات التأمين بوضع إطار خاص بها لتطبيق الحوكمة على فعاليّة التطبيق. | 2.71 | 1.02 |

يشير الجدول (5) إلى أن أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الأولى, كانت العبارة رقم (9) والتي تنصّ على: "لا يؤثّر عدم قيام شركات التأمين بوضع إطار خاص بها لتطبيق الحوكمة على فعاليّة التطبيق". حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71) وهذا يشير إلى أن أغلب الأفراد في عيّنة البحث ترى أنه على شركات التأمين عدم الاكتفاء بإطار الحوكمة المطلوب الالتزام به من قبل الجهات الإشرافية بل يجب عليها أنْ تسعى لوضع إطار حوكمة خاص بها يزيد من فعاليّة تطبيق الحوكمة.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها, كانت العبارة رقم (3) والتي تنصّ على: "إنّ لإطار حوكمة الشركات أثرا إيجابيا على نزاهة الأسواق". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية نحو إطار الحوكمة المطلوب تطبيقه من قبل الجهات الإشرافية من ناحية دوره في تعزيز نزاهة الأسواق.

كما يلاحظ من الجدول أن قيم الانحراف المعياري _ والتي تعطي مقياسا عن مدى تشتت عناصر العيّنة عن وسطها الحسابي_ بين 0.62 و 1.02, وكلّما كانت الانحرافات المعيارية أقلّ كلما كانت الإجابات أكثر قربا من وسطها الحسابي, حيث نلاحظ من الجدول أنّ قيمة الانحراف المعياري كبير عند السؤالين (6-9), أي أنّ التشتّت كبير عن الوسط الحسابي وإجابات الأفراد متباينة في هذين السؤالين, ومما يؤكد ذلك أنّ المتوسط الحسابي عند هذين السؤالين أقل من 3, ونستنتج مما سبق أنه لا يوجد اتفاق بين أفراد العيّنة حول أهمية وجود هيئة أو جهة مهمتها تنظيم عمل الجهات الإشرافية, وكذلك لا يوجد اتفاق بين أفراد العيّنة حول أهمية وجود إطار خاص بالشركات لتطبيق الحوكمة على فعالية التطبيق.

كما يلاحظ من الجدول (5) أنّ جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي والذي يساوي 3, لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (one sample t test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من معنويّة الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثل قيم إطار حوكمة الشركات) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (6 ) اختبار t-test لكل العيّنة فيما يتعلق بإطار حوكمة الشركات**

| المحور | عدد المفردات N | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط | t المحسوبة | قيمة P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إطار حوكمة الشركات | 120 | 3.42 | 0.459 | 0.041 | 10.014 | 0.000 |

يتضح من الجدول (6) أنّ قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات العيّنة ومتوسط المقياس المستخدم (3), وبالتالي يتمّ رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية بين إطار الحوكمة المطبّق في شركات التأمين محل الدراسة وبين الإطار الواجب تطبيقه بحسب مبادئ

ومعايير الحوكمة, وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين إطار الحوكمة المطبّق في شركات التأمين محل الدراسة وبين ما يجب عليها تطبيقه, وهذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين محل الدراسة.

**2. اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من حماية لحقوق المساهمين وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.**

الجدول رقم (7) يوضّح الإحصاءات الوصفية (المتوسطات, الانحرافات المعياريّة) المتعلّقة بعبارات الفرضيّة الثانية, حيث تتكون من (10) عبارات تتعلّق بحماية حقوق المساهمين.

**الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الثانية**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 10 | توجد سهولة في تسجيل حقوق الملكيّة للمساهمين. | 3.84 | 0.66 |
| 11 | يوجد ضمان لإمكانيّة نقل ملكيّة الأسهم. | 3.87 | 0.607 |
| 12 | يوجد ضمان لإمكانيّة الحصول على المعلومات الخاصة بشركتكم في الوقت المناسب وبشكل منتظم. | 3.92 | 0.61 |
| 13 | يوجد ضمان للمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين. | 3.96 | 0.64 |
| 14 | يوجد ضمان في مشاركة المساهمين في أرباح شركتكم. | 3.99 | 0.68 |
| 15 | يوجد ضمان لحقوق المساهمين في المشاركة والإحاطة علما بالقرارات الصادرة عن شركتكم والمرتبطة بالمتغيّرات الأساس كإصدار أسهم جديدة أو التعديل في النظام الأساس لشركتكم. | 3.89 | 0.64 |
| 16 | يتمّ تزويد المساهمين بوقت كاف بالمعلومات الضرورية عن مواعيد وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة. | 3.98 | 0.65 |
| 17 | يمكن أن يقوم المساهمون بالمشاركة بالتصويت حضورا أو غيابا مع منح المساواة في تأثير التصويت. | 3.61 | 0.70 |
| 18 | يتمّ الإفصاح في شركتكم عن الهياكل والترتيبات التي من خلالها قد تمنح لبعض المساهمين درجة من السيطرة لا تتناسب مع حقوق ملكيّتهم من الأسهم. | 3.30 | 0.77 |
| 19 | يتمّ الإفصاح عن التعاملات غير العادية التي تقوم بها شركتكم كالاندماج أو بيع أصول الشركة. | 3.655 | 0.74 |

يشير الجدول (7) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الثانية, كانت العبارة رقم (18) والتي تنصّ على: "يتمّ الإفصاح في شركتكم عن الهياكل والترتيبات التي من خلالها قد تمنح لبعض المساهمين درجة من السيطرة لا تتناسب مع حقوق ملكيّتهم من الأسهم". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم وهذا يشير إلى أن أغلب الأفراد في عينة البحث أجابوا بالموافقة على هذا السؤال.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها, كانت العبارة رقم (14) والتي تنصّ على: "يوجد ضمان في مشاركة المساهمين في أرباح شركتكم". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية نحو ضمان مشاركة إدارة الشركة للمساهمين بالأرباح التي تتحقق.

كما يلاحظ من الجدول أن قيم الانحراف المعياري _ والتي تعطي مقياسا عن مدى تشتت عناصر العينة عن وسطها الحسابي _ بين 0.607 و 0.77, وكلما كانت الانحرافات المعيارية أقل كلما كانت الإجابات أكثر قربا من وسطها الحسابي, حيث نلاحظ من الجدول أنّ جميع قيم الانحراف المعياري صغيرة نسبيا, أي أنه ليس هناك تباين بين الإجابات حول أسئلة هذا المحور.

كما يلاحظ من الجدول (7) أنّ جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي والذي يساوي 3, لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (one sample t test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثل قيم حماية حقوق المساهمين) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (8) اختبار t-test لكل العيّنة فيما يتعلق بحماية حقوق المساهمين**

| المحور | عدد المفردات N | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط | t المحسوبة | قيمة P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| حماية حقوق المساهمين | 120 | 3.80 | 0.38 | 0.034 | 23.147 | 0.000 |

يتضح من الجدول (8) أنّ قيمة P تساوي (0.000) أي أقلّ من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات العيّنة ومتوسط المقياس المستخدم (3), وبالتالي يتمّ رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من حماية لحقوق المساهمين وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة, وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين ما تؤمّنه شركات التأمين محل الدراسة من حماية لحقوق المساهمين وبين ما يجب عليها تأمينه, وهذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين محل الدراسة.

**3. اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من أجل ضمان المعاملة المتكافئة للمساهمين وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.**

الجدول رقم (9) يوضّح الإحصاءات الوصفيّة (المتوسطات, الانحرافات المعياريّة) المتعلّقة بعبارات الفرضية الثالثة, حيث تتكوّن من (6) عبارات تتعلّق بالمعاملة المتكافئة للمساهمين.

**الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الثالثة**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 20 | تعمل شركتكم على تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين. | 3.99 | 0.739 |
| 21 | تتمّ حماية حقوق مساهمي الأقليّة من أي استغلال مباشر أو غير مباشر من قِبَل كبار المساهمين. | 3.75 | 0.736 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 22 | تُمنع – في شركتكم– عمليّات تداول الأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية أو التي قد تؤدّي إلى تحقيق مصالح بعض الأطراف على حساب باقي المساهمين. | 3.741 | 0.835 |
| 23 | تتمّ عملية اختيار فارزي الأصوات في اجتماع الجمعية العامة بطريقة موضوعية وبالاتفاق مع مالكي الأسهم. | 3.725 | 0.67 |
| 24 | تسعى الشركة لإلغاء جميع العوائق التي تعرقل عمليات التصويت. | 3.95 | 0.66 |
| 25 | تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماعات الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية. | 3.95 | 0.63 |

يشير الجدول (9) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الثالثة, كانت العبارة رقم(23) والتي تنصّ على: "تتمّ عملية اختيار فارزي الأصوات في اجتماع الجمعية العامة بطريقة موضوعية وبالاتفاق مع مالكي الأسهم". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72), ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم وهذا يشير إلى أنّ أغلب الأفراد في عيّنة البحث أجابوا بالموافقة على هذا السؤال.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها, كانت العبارة رقم (20) والتي تنصّ على: "تعمل شركتكم على تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية من قِبَل أفراد عيّنة البحث للمعاملة العادلة لجميع المساهمين.

كما يلاحظ من الجدول أن قيم الانحراف المعياري _ والتي تعطي مقياسا عن مدى تشتت عناصر العينة عن وسطها الحسابي _ بين 0.63 و 0.83, وكلما كانت الانحرافات المعيارية أقل كلما كانت الإجابات أكثر قربا من وسطها الحسابي, حيث نلاحظ من الجدول أنّ جميع قيم الانحراف المعياري صغيرة نسبيا, أي أنه ليس هناك تباين بين الإجابات حول أسئلة هذا المحور.

كما يلاحظ من الجدول (9) أن جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدّد في مقياس ليكرت الخماسي والذي يساوي 3, لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (one sample t test) لكامل العيّنة من أجل التأكّد من معنويّة الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثل قيم المعاملة المتكافئة للمساهمين) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (10) اختبار t–test لكل العيّنة فيما يتعلق بالمعاملة المتكافئة للمساهمين**

| المحور | عدد المفردات N | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط | t المحسوبة | قيمة P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المعاملة المتكافئة للمساهمين | 120 | 3.85 | 0.51 | 0.047 | 18.035 | 0.000 |

يتّضح من الجدول (10) أنّ قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات العيّنة ومتوسط المقياس المستخدم, وبالتالي يتمّ رفض فرضيّة العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهريّة بين ما تقوم به شركات التأمين محلّ الدراسة من معاملة متكافئة للمساهمين وبين ما يجب أن تقوم به حسب

مبادئ ومعايير الحوكمة, وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محلّ الدراسة من معاملة متكافئة للمساهمين وبين ما يجب عليها أن تقوم به, وهذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين محل الدراسة.

**4. اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من حماية حقوق أصحاب المصالح وبين ما يجب أن تقوم به من أجل حماية هذه الحقوق حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.**

الجدول رقم (11) يوضّح الإحصاءات الوصفيّة (المتوسّطات, الانحرافات المعياريّة) المتعلّقة بعبارات الفرضية الرابعة, حيث تتكون من (7) عبارات تتعلّق بحماية حقوق أصحاب المصالح.

**الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الرابعة**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 26 | يتمّ احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيّات متبادلة بين شركتكم وغيرها. | 4.15 | 0.51 |
| 27 | تتمّ حماية حقوق أصحاب المصالح والتعويض عليهم في حال انتهاك هذه الحقوق. | 3.95 | 0.66 |
| 28 | يتمّ تطوير آليّات مشاركة العاملين في رفع مستويات الأداء. | 3.75 | 0.81 |
| 29 | هناك إمكانيّة لحصول أصحاب المصالح على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبشكل منتظم. | 3.85 | 0.73 |
| 30 | يتمّ الاتصال بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة في حال ظهور أيّة ممارسات غير قانونية من قبل شركتكم. | 3.80 | 0.70 |
| 31 | يتّصف الإطار المطبّق في شركتكم والخاص بحالات الإعسار, بالفعاليّة. | 3.84 | 0.69 |
| 32 | تتّبع شركتكم أساليب فعّالة لحماية حقوق الدائنين. | 4.03 | 0.66 |

يشير الجدول (11) إلى أن أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الرابعة, كانت العبارة رقم (28) والتي تنصّ على: "يتمّ تطوير آليّات مشاركة العاملين في رفع مستويات الأداء". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم وهذا يشير إلى أنّ أغلب الأفراد في عيّنة البحث أجابوا بالموافقة عن هذا السؤال.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها, كانت العبارة رقم (26) والتي تنصّ على: يتمّ احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيّات متبادلة بين شركتكم وغيرها". حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية نحو ما تقوم به شركات التأمين من احترام لحقوق أصحاب المصالح.

كما يلاحظ من الجدول أن قيم الانحراف المعياري _ والتي تعطي مقياسا عن مدى تشتت عناصر العينة عن وسطها الحسابي _ بين 0.51 و 0.81, وكلما كانت الانحرافات المعيارية أقل كلما كانت الإجابات أكثر قربا من وسطها الحسابي, حيث نلاحظ من الجدول أنّ جميع قيم الانحراف المعياري صغيرة نسبيا, أي أنه ليس هناك تباين بين الإجابات حول أسئلة هذا المحور.

كما يلاحظ من الجدول (11) أن جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي والذي يساوي 3, لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (one sample t test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من معنويّة الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثّل قيم حماية حقوق أصحاب المصالح) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (12) اختبار t-test لكل العيّنة فيما يتعلق بحماية حقوق أصحاب المصالح**

| المحور | عدد المفردات N | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط | t المحسوبة | قيمة P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| حماية حقوق اصحاب المصالح | 120 | 3.91 | 0.46 | 0.042 | 21.73 | 0.000 |

يتضح من الجدول (12) أنّ قيمة P تساوي (0.000) أي أقلّ من (0.05) وهذا يدلّ على وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس المستخدم(3) وبالتالي يتمّ رفض فرضيّة العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من حماية لحقوق أصحاب المصالح وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة, وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من حماية لحقوق أصحاب المصالح وبين ما يجب عليها أن تقوم به, وهذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين محلّ الدراسة.

**5. اختبار الفرضيّة الخامسة: لا توجد فروق جوهرية بين الإفصاح والشفافية المعمول بها في شركات التأمين محلّ الدراسة وبين ما يجب أن يكونا عليه حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.**

الجدول رقم (13) يوضّح الإحصاءات الوصفيّة (المتوسّطات, الانحرافات المعياريّة) المتعلّقة بعبارات الفرضية الخامسة, حيث تتكوّن من (15) عبارة تتعلق بالإفصاح والشفافية.

**الجدول رقم (13) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الخامسة**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 33 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن النتائج الماليّة بشكل جيّد. | 4.3 | 0.68 |
| 34 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن نتائج عمليّاتها بشكل واضح وصريح. | 4.2 | 0.74 |
| 35 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن أهداف الشركة بشكل واضح وصريح. | 4.17 | 0.74 |
| 36 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن الملكيّات الكبرى للأسهم بشكل واضح وصريح. | 4.1 | 0.72 |
| 37 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن حقوق التصويت بشكل واضح وصريح. | 3.94 | 0.69 |
| 38 | تقوم شركتكم بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلّقة بأعضاء مجلس الإدارة ومؤهّلاتهم. | 3.91 | 0.84 |
| 39 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن العمليّات المتّصلة بأطراف من الشركة أو أقاربهم بشكل واضح وصريح. | 3.78 | 0.87 |
| 40 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح بوضوح. | 3.87 | 0.77 |
| 41 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن هيكل الحوكمة المتّبع في الشركة بوضوح. | 3.75 | 0.75 |
| 42 | تقوم شركتكم بالإفصاح عن عوامل المخاطر المتوقّعة. | 3.94 | 0.70 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 43 | يتمّ العمل في شركتكم على إعداد المعلومات والإفصاح عنها وتقديم التقارير بناء على المعايير الدولية. | 3.95 | 0.80 |
| 44 | تتمّ في شركتكم عملية مراجعة خارجية سنوية بوساطة مُراجع مستقل. | 4.14 | 0.677 |
| 45 | يخضع المراجعون الخارجيّون للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين في شركتكم. | 3.96 | 0.766 |
| 46 | تقوم لجنة مراجعة مستقلّة بالتوصية باستخدام المراجعين. | 3.7 | 0.78 |
| 47 | يتمّ توفير فرص متساوية وفي التوقيت المناسب لمستخدمي المعلومات في شركتكم | 3.85 | 0.70 |

يشير الجدول (13) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الخامسة, كانت العبارة رقم (46) والتي تنصّ على: "تقوم لجنة مراجعة مستقلة بالتوصية باستخدام المراجعين". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم وهذا يشير إلى أن أغلب الأفراد في عيّنة البحث أجابوا بالموافقة عن هذا السؤال.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها, كانت العبارة رقم (33) والتي تنصّ على: "تقوم شركتكم بالإفصاح عن النتائج الماليّة بشكل جيّد ". حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.3) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية نحو ما تقوم به شركات التأمين من إفصاحات خاصة بها.

كما يلاحظ من الجدول أن قيم الانحراف المعياري _ والتي تعطي مقياسا عن مدى تشتت عناصر العينة عن وسطها الحسابي _ بين 0.67 و 0.87, وكلما كانت الانحرافات المعيارية أقل كلما كانت الإجابات أكثر قربا من وسطها الحسابي, حيث نلاحظ من الجدول أنّ جميع قيم الانحراف المعياري صغيرة نسبيا, أي أنه ليس هناك تباين بين الإجابات حول أسئلة هذا المحور.

كما يلاحظ من الجدول (13) أن جميع العبارات السابقة حصلت على متوسّط قريب من المتوسط المحدّد في مقياس ليكرت الخماسي والذي يساوي 3, لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (one sample t test) لكامل العيّنة من أجل التأكّد من معنويّة الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثل قيم الإفصاح والشفافية) والمتوسط المحدّد في مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (14) اختبار t-test لكل العيّنة فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية**

| المحور | عدد المفردات | متوسط القيم السائدة | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط | Z المحسوبة | قيمة P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإفصاح والشفافية | 120 | 3.97 | 0.496 | 0.045 | 21.541 | 0.000 |

يتضح من الجدول (14) أنّ قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات العيّنة ومتوسط المقياس المستخدم (3) وبالتالي يتمّ رفض فرضيّة العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محلّ الدراسة من تطبيق للإفصاح والشفافية وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة, وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين ما تقوم به شركات التأمين محل الدراسة من تطبيق للإفصاح والشفافية وبين ما يجب عليها أن تقوم به, وهذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين محلّ الدراسة.

**6. اختبار الفرضية السادسة: لا توجد فروق جوهرية بين دور أعضاء مجالس إدارات شركات التأمين محل الدراسة في تطبيق الحوكمة والدور الذي يجب أن يقوموا به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة.**

الجدول رقم (15) يوضح الإحصاءات الوصفيّة (المتوسطات, الانحرافات المعيارية) المتعلقة بعبارات الفرضية السادسة, حيث تتكوّن من (10) عبارات تتعلّق بدور أعضاء مجالس الإدارة.

**الجدول رقم (15) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة السادسة**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 48 | يعمل مجلس الإدارة في شركتكم في ضوء توفّر معلومات كاملة وبما يحقّق مصلحة الشركة والمساهمين. | 4.1 | 0.58 |
| 49 | يعامل مجلس الإدارة في شركتكم كافّة المساهمين معاملة عادلة. | 4.0 | 0.59 |
| 50 | يتّبع مجلس الإدارة في شركتكم معايير أخلاقية عالية ويأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح. | 4.05 | 0.65 |
| 51 | يقوم مجلس الإدارة في شركتكم بوظائفة بشكل جيّد وفعّال. | 3.94 | 0.78 |
| 52 | يقوم مجلس الإدارة في شركتكم بأداء مهامه الرقابية والإشرافية بطريقة موضوعية وفعّالة. | 3.98 | 0.69 |
| 53 | يوجد عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلّين في شركتكم. | 3.75 | 0.83 |
| 54 | إن لأعضاء مجلس الإدارة المستقلّين في شركتكم دورا كبيرا في اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة. | 3.7 | 0.80 |
| 55 | يقوم مجلس الإدارة في شركتكم بتكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير العاملين في الشركة وذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالوظائف التي يظهر فيها تعارض في المصالح. | 3.54 | 0.77 |
| 56 | يتمّ تحديد صلاحيات اللّجان المشكّلة من قِبَل مجلس الإدارة في شركتكم وطرق عملها بشكل واضح. | 3.83 | 0.69 |
| 57 | يتوفّر لدى أعضاء مجلس الإدارة في شركتكم كافة المعلومات الصحيحة وذات الصلة بعملهم حتى يكونوا قادرين على القيام بمسؤولياتهم. | 4.02 | 0.67 |

يشير الجدول (15) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضيّة السادسة, كانت العبارة رقم (55) والتي تنصّ على: "يقوم مجلس الإدارة في شركتكم بتكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير العاملين في الشركة وذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالوظائف التي يظهر فيها تعارض في المصالح.". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم وهذا يشير إلى أن أغلب الأفراد في عيّنة البحث أجابوا بالموافقة عن هذا السؤال.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها, كانت العبارة رقم (48) والتي تنصّ على: " يعمل مجلس الإدارة في شركتكم في ضوء توفّر معلومات كاملة وبما يحقّق مصلحة الشركة والمساهمين". حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.1) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية نحو ما تقوم به مجالس إدارة الشركات بما يساعد في تحقيق مصلحة الشركة والمساهمين.

كما يلاحظ من الجدول أن قيم الانحراف المعياري _ والتي تعطي مقياسا عن مدى تشتت عناصر العينة عن وسطها الحسابي _ بين 0.58 و 0.83, وكلما كانت الانحرافات المعيارية أقل كلما كانت الإجابات أكثر قربا من وسطها الحسابي, حيث نلاحظ من الجدول أنّ جميع قيم الانحراف المعياري صغيرة نسبيا, أي أنه ليس هناك تباين بين الإجابات حول أسئلة هذا المحور.

كما يلاحظ من الجدول (15) أنّ جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدّد في مقياس ليكرت الخماسي والذي يساوي 3, لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (one sample t test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثّل قيم دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة) والمتوسط المحدّد في مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (16) اختبار t-test لكل العيّنة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة**

| المحور | عدد المفردات N | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط | t المحسوبة | قيمة P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دور مجلس الإدارة | 120 | 3.9 | 0.49 | 0.045 | 20.070 | 0.000 |

يتضح من الجدول (16) أنّ قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات العينة ومتوسط المقياس المستخدم, وبالتالي يتمّ رفض فرضيّة العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية بين ما تقوم به مجالس إدارة شركات التأمين محل الدراسة وبين ما يجب أن تقوم به حسب مبادئ ومعايير الحوكمة, وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين ما تقوم به مجالس إدارات شركات التأمين محل الدراسة وبين ما يجب عليهم القيام به, وهذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين محل الدراسة.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات

1. هناك التزام بتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة من قِبَل شركات التأمين محلّ الدراسة وفقا للمبادئ الصادرة عن الجهات الإشرافية.

2. إن هذا الالتزام من قِبَل شركات التأمين الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية يعطي مؤشرا جيدا على وجود نظرة إيجابية من قِبَل شركات التأمين محل الدراسة لأهمية تطبيق الحوكمة.

3. على الرغم من أنّ الدراسة شملت فقط الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية, إلا أنه نتيجة تشابه ظروف عمل كافة شركات التأمين في السوق السورية, فإن ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن أن يكون مؤشرا عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة لدى كافة شركات التأمين الأخرى في حدود مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئة الإشراف على التأمين.

4. ليس لدى شركات التأمين أيّ إطار خاص بها لتطبيق الحوكمة, بل تكتفي بالالتزام بالمعايير الصادرة عن الجهات الإشرافية, ويعتبر هذا المؤشر سلبيا بالنسبة للشركة, وقد يكون السبب في ذلك عدم توفر الخبرة والمعرفة الكافيتين لهذه الشركات وخاصة أن إلزام الشركات بتطبيق الحوكمة مضى عليه أقل من أربعة أعوام.

5. إنّ أغلب الحقوق الأساسة للمساهمين محميّة وفقا لمبادئ الحوكمة المعمول بها في شركات التأمين.

6. تعمل شركات التأمين محلّ الدراسة على ضمان المعاملة المتكافئة للمساهمين, وعدم تفضيل أصحاب الملكيات الكبرى من الأسهم على باقي المساهمين, وهذا ما ينعكس إيجابا على شركة التأمين من ناحية زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات.

7. إنّ تطبيق قواعد الحوكمة في شركات التأمين محلّ الدراسة يساهم في حماية حقوق مساهمي الأقليّة وضمان المعاملة المتكافئة لهم ضمن اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين, حيث أن تحقيق هذا الأمر سوف يشجع المساهمين على الأقبال أكثر من أجل شراء أسهم الشركات نتيجة لثقتهم أن حقوقهم محمية بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكونها.

8. تتمّ في شركات التأمين محلّ الدراسة احترام حقوق أصحاب المصالح والعمل على التعويض لهم في حال ظهور أيّ انتهاكات لحقوقهم, بما يعزز بشكل أكبر ثقة أصحاب المصالح بهذه الشركات ويشجعهم على التعامل معها.

9. تسمح شركات التأمين لأصحاب المصالح بالاتصال مع مجالس الإدارة في حال ملاحظتهم لأيّ سلوك أو ممارسات غير قانونية من قِبَل الشركة, ويمكن أن يشمل هذا الامر تمكين العاملين في الشركة من إبلاغ مجلس الإدارة عن أيّ قصور أو ممارسات سلبية يلاحظونها من قبل إدارة الشركة, على أن تكون عملية التبليغ هذه سرية لضمان عدم تعرض هؤلاء المبلّغين لأية ضغوط من قبل الإدارة.

10. تُطبّق في شركات التأمين محلّ الدراسة مستويات جيّدة من الإفصاح والشفافية وذلك التزاما من الشركة بالقوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الإشرافية كالقرار رقم (3943) عام 2006, المتضمن نظام وتعليمات الإفصاح للجهات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية

11. هناك دور جيد تقوم به مجالس إدارة شركات التأمين محلّ الدراسة في المساعدة في تطبيق الحوكمة, حيث أن مجلس الإدارة يعتبر أحد الأطراف الرئيسة المعنية بتطبيق الحوكمة ومنه تتشكل أهم اللجان التي تعتبر أساس وضع نظام فعال للحوكمة كلجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر وأيضا لجنة المكافآت والحوكمة.

**التوصيات:**

**1.** يجب على شركات التأمين أن تعمل على وضع إطار خاص بها لتطبيق الحوكمة, وعدم الاكتفاء بالالتزام بالمعايير الموضوعة من قِبَل الجهات الإشرافية, بحيث تتضمن هذه المعايير الآليّات المطبّقة في الشركة لحماية حقوق المساهمين, وضمان المعاملة المتكافئة لهم, بالإضافة إلى مستويات الإفصاح المتّبعة, والجهة المسؤلة عن تطبيق الحوكمة في الشركة, كما يجب أن تكون هذه المعايير الخاصة بالشركة متاحة للمساهمين وجمهور المتعاملين بحيث تستطيع الأطراف كافة الاطّلاع عليها لمعرفة المستويات الحقيقية لتطبيق الحوكمة في الشركة.

**2.** على الرغم من أهمية الحوكمة بالنسبة لشركات التأمين العاملة في سوق الأوراق المالية وضرورة معرفة مدى التزام هذه الشركات بتطبيق الحوكمة, إلا أنه يمكن الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة لتشابه ظروف عمل شركات التأمين, من أجل تعميم هذه النتائج على كافة الشركات ومعرفة نقاط الضعف التي تعاني منها في تطبيقها للحوكمة للعمل على تلافيها من قبل الشركات المدرجة أو إيجاد الحلول المناسبة لها من قِبَل الشركات غير المدرجة قبل أن تبدأ العمل في سوق الأوراق المالية.

**3.** لا بدّ من أن تقوم مختلف الجهات الإشرافية بتوحيد جهودها لمساعدة الشركات في تطبيق الحوكمة, وذلك من النواحي التشريعية أو التنظيمية والرقابية, حيث تخضع شركات التأمين السورية لإشراف هيئة الإشراف على التأمين أما الشركات المدرجة أو المرشحة للإدراج في سوق دمشق للاوراق المالية فتخضع – إضافة إلى هيئة الإشراف– إلى

هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية, حيث أن توحيد جهود هذه الجهات يزيد من فعالية تطبيق الحوكمة ويزيد من فعالية عملية الإشراف على تطبيقها.

**4.** لا بد من العمل على توحيد مبادئ الحوكمة الصادرة عن الجهات الإشرافية, بحيث يتمّ تلافي أيّ تناقض بين هذه المبادئ, وبما يوفّر سهولة أكبر في فهم المبادئ وطريقة التطبيق, وهذا الأمر يتطلب من هذه الجهات المشرفة قبل أي شيء أخر العمل على توحيد جهودها فيما بينها.

**5.** يجب تشجيع الشركات من أجل وضع برامج تدريبيّة خاصة بأعضاء مجلس الإدارة بهدف زيادة معارفهم الخاصة بالحوكمة والآليّات الضرورية لتطبيقها بما يساعد في تحسين تطبيق الشركة للحوكمة, حيث أن توفر الخبرة والمعرفة الكافيتين في مجال الحوكمة لدى الإدارة العليا في أي شركة يمكن أن يساعدها مستقبلا في وضع إطار خاص بها لتطبيق الحوكمة وعدم الالتزام فقط بالقواعد والتعليمات الصادرة عن الجهات الإشرافية.

**6.** يجب على الشركات أن تقوم بإيجاد قسم أو جهة محدّدة في الشركة تتبع مباشرة لمجلس الإدارة وتمتاز بالاستقلاليّة, ومهمة هذه الجهة تتمثّل بإجراء عمليات تقييم سنوي لمدى الالتزام بتطبيق الحوكمة, وأن ترفع هذه التقارير إلى مجلس الإدارة من أجل دراستها وأعطاء الملاحظات حولها ومن ثم توجيه مختلف الجهات لتلافي أيّة نقاط ضعف ظهرت في عملية التقييم.

**7.** يمكن لشركات التأمين من أجل تعزيز حقوق أصحاب المصالح أن تلجأ إلى أن يتضمن النظام الأساس للشركة على طرق التعويض المناسبة التي يمكن أن تستخدمها في حال ظهور أي انتهاك لحقوق أصحاب المصالح.

**8.** يجب أن تؤكد القوانين والتعليمات الصادرة عن هيئة الأوراق والأسواق المالية وكذلك أن يتضمن النظام الأساس لشركات التأمين على التأكيد لأهمية إعطاء مجلس الإدارة السلطة والاستقلال الكافيين لممارسة مسؤولياتهم وخاصة الإشرافية والرقابية, ويمكن تحقيق ذلك من خلال تاكيد الالتزام بالأسس الموضوعة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

**9.** يجب على مجالس إدارة شركات التأمين العمل على تشكيل اللجان الضرورية لتطبيق الحوكمة وأن يكون وجود هذه اللجان واستقلاليتها هو أمر مُلزم على هذه الشركات من قبل الجهات الإشرافية كلجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر.

## المراجع:


[1] Chapra, U؛ Ahmed, H. *Corporate Governance In Islamic Financial Institutions*. Islamic Development Bank, King Fahad National Cataloging-in-Publication Data, 2002. P 1-170.

[2] فوزي, سميحة, *تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية*, دراسة من المركز المصري للدارسات الاقتصادية, مركز المشروعات الدولية الخاصة, 2003. ص 1- 39.

[3] Brown, Lawrence D.؛ Caylor, Marcus L., Corporate Governance and Firm Performance, December 7, 2004.P 1-52.

[4] Clark, Wojcik, Bauer. Corporate governance cross-listing, and managerial response to stock price discounting Royal Ahold and market arbitrage Amsterdam and New York. 2004. P 1-26.

[5] Union of Arab Banks, Corporate Governance Survey of the Arab Banking Sector, 2007. P 1-84.

[6] International Finance Corporation. A Corporate Governance Survey of Listed Companies and Banks across the Middle East and North Africa. Washington DC. 2008.P 1-85.

[7] ناصر, محمد جودت. الأشقر, فراس نظير. أثر الحوكمة في زيادة القيمة السوقية لشركات التأمين السورية. مجلة جامعة البعث, المجلد 31, العدد 11, 2009, ص 163-192.

[8] القاضي, حسين. ندّة, كنان. مبادئ حوكمة الشركات في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والأردن). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد 26, العدد الثاني, 2010, ص 675-697.

[9] أبو بكر, عيد أحمد. *دور هيئة الإشراف والرقابة على التأمين في تفعيل التزام شركات التأمين المصرية بتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات*. دراسات وبحوث في التأمين: بحوث علمية محكّمة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2010, ص 72.

[10] جهلول, عمار حبيب. النظام القانوني لحوكمة الشركات.طبعة أولى, منشورات الزين الحقوقية, بيروت, 2010. ص29

[11] Center For International Private Enterprise. Corporate Governance Concepts, Center For International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, 2003, P2.

[12] الغالبي, طاهر محسن منصور. صالح مهدي محسن العامري. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). طبعة ثانية, دار وائل للنشر, عمان, 2008, ص 451.

[13] أبو بكر, عيد أحمد. *دراسات وبحوث في التأمين: بحوث علمية محكّمة*, طبعة أولى, دار صفاء, عمان, 2010, ص 86.

[14] سليمان, محمد مصطفى. *حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين*. طبعة أولى, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2008, ص 15.

[15] Robert A. G Monks and Nell Minow. Gorporate Governance. Third Edition, Blackwell publishing, 2004, P8.

[16] لطفي, أمين السيد أحمد. المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال. طبعة أولى, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2005, ص 698.

[17] الصبان, محمد سمير. محمد مصطفى سليمان. الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات. طبعة أولى, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2005, ص312.

[18] القاضي, حسين. نده, كنان. *حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية السورية (دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية)*. بحث مقدم لمؤتمر الأسواق المالية, نيسان 2008, ص 11.

[19] علي, عبد الوهاب نصر. شحاته السيد شحاته. مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. طبعة أولى, الدار الجامعية, الاسكندرية,2007, ص 29,28.

[20] سليمان, محمد مصطفى. حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). الدار الجامعية, الإسكندرية, 2006, ص 19.

[21] ريحاوي, مها محمود رمزي. *الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العمانية)*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونيّة, المجلد 24, العدد الأول, 2008, ص 100.

[22] علي, عبد الوهاب نصر. شحاته السيد شحاته. مرجع سبق ذكره, ص77.

[23] Center For International Private Enterprise. OECD Principles and Corporate Governance Center For International Private Enterprise Published by arrangement with the OECD, Paris, 2004, P5.

[24] عبد الفتاح, عز حسن. مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع, جدة, 2008, ص 587.

[25] Sekaran, Uma: Research Methods for Managers: A Skill Building Approach, New York, John Wiley and Sons 1984, P158.

[26] غدير, باسم غدير. المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS Statistics 20. الجزء الأول, طبعة أولى, لا يوجد دار نشر, 2012, ص 253.