مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** مدى التزام المصرف الصناعي السوري بدليل الحكومة الصادر عن مجلس النقد والتسليف للعام 2009 (دراسة حالة على المصرف الصناعي في محافظتي اللاذقية وطرطوس)
**اسم الكاتب:** د. مدين الضابط، صبا أحمد
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4511
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 14:01 +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 (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

# مدى التزام المصرف الصناعي السوري بدليل الحوكمة الصادر عن مجلس النقد والتسليف للعام 2009

## (دراسة حالة على المصرف الصناعي في محافظتي اللاذقية وطرطوس)

**الدكتور مدين الضابط***

**صبا أحمد***

**(تاريخ الإيداع 28 / 10 / 2013. قُبِل للنشر في 10 / 2 / 2014)**

## □ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى التعريف بمفهوم الحوكمة المصرفية ومبادئها ومتطلباتها، ومدى تلبية المصرف الصناعي السوري بشكل خاص لمتطلبات الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية والصادر عن مجلس النقد والتسليف بالقرار رقم (498) للعام 2009، إذ يساهم المصرف الصناعي في سورية في تمويل المشاريع الاستثمارية والصناعية التي تحسّن من الإنتاجية المحلية في مجال الصناعة، وجذب الاستثمارات الصناعية المحلية والأجنبية. وقد تبين من خلال نتائج البحث عدم التزام المصرف الصناعي ببعض الإجراءات التي وردت في دليل الحوكمة من جهة عدم التزام مجلس الإدارة بكامل المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، إضافة إلى غياب اللجان المتخصصة بإدارة المخاطر والحوكمة والترشيحات والمكافآت، عدا عن وجود بعض الخلل في بيئة الضبط والرقابة الداخلية وخاصةً فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، وأخيراً ضرورة زيادة الثقة والمصداقية مع أصحاب المصالح. وقد جاءت التوصيات في ضوء تلك النتائج.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة– الحوكمة المصرفية– إدارة المخاطر– دليل الحوكمة الصادر عن مجلس النقد والتسليف لعام 2009.

* مدرس- قسم المحاسبة- كلية الاقتصاد الثانية- جامعة تشرين- طرطوس- سورية.
** ماجستير قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد الثانية- جامعة تشرين- طرطوس- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

# Testing the Syrian Industrial Bank Commitment to Governance Guidebook issued by the Monetary and Credit Council for the year 2009: A Case Study of the Industrial Bank in Lattakia and Tartous

**Dr. Madian Aldabet***
**Siba Ahmad****

**(Received 28 / 10 / 2013. Accepted 10 / 2 / 2014)**

## □ ABSTRACT □

This research aims to introduce the principles of Banking Governance, and how the Syrian Industrial Bank, in particular, meets the requirements of Banking Governance in the Governance's guidebook issued by the Monetary and Credit Council, resolution No. (498) for the year 2009 at conventional Banks in Syrian Arab Republic. The results show that there is a lack of commitment by the Industrial Bank with respect to some procedures in the Governance's guidebook, such as the lack of commitment by the Board of Directors in doing tasks and taking responsibilities, the absence of specialized committees for risk management, governance, and awards, misapplying the principles of disclosure and transparency by the Interior Control, and finally the need to increase trust and credibility with stockholders. Hence, the recommendations proposed reflect the results obtained.

**Keywords**: Governance, Banking Governance, Risk Management, Governance's Guidebook issued by Monetary and Credit Council 2009

* **Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, Tishreen University, Tartous, Syria.**
** **Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Tartous, Syria.**

## مقدمة:

الحوكمة هي النظام الذي يتمّ من خلاله توجيه أعمال منظمات الأعمال، ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية [1]. وتعدَ الحوكمة المصرفية من أهم النظم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها بعد الأزمات الاقتصادية العالمية والانهيارات المالية التي شهدتها العديد من المصارف، والتي كان من أهم أسبابها غياب الشفافية والإفصاح الكامل، وضعف دور الرقابة والمساءلة، وعدم التحوّط الكافي للمخاطر التي تواجه المصارف، وعدم القدرة على السداد، ومشكلات الديون المعدومة، فضلاً عن الفساد الإداري والمالي، الأمر الذي استوجب الحوكمة المصرفية سلوكاً ونظاماً. ولذلك سيعنى البحث بدراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن مجلس النقد والتسليف من قبل المصرف الصناعي السوري بالقرار رقم (498) لعام 2009، وذلك نظراً لأهمية هذا المصرف في تنمية الصناعات وجذب الاستثمارات، وهذا ما استدعى التأكيد على أهمية الحوكمة المصرفية ودورها في الحدَ من المخاطر المصرفية، وضمان سلامة القرار والأداء في المصرف الصناعي السوري بشكل خاص.

## مشكلة البحث:

تعمل الحوكمة المصرفية على الجمع بين القوانين والتعليمات والرقابة بهدف التأكد من مدى التزام المصرف بها، وتوافقها مع أهداف المصرف ومعايير السلامة بشكل عام، وأهداف المصارف المركزية ومتطلبات لجنة بازل، بالإضافة إلى أنها توفر آلية للربط بين مصالح المساهمين والجهات الأخرى ذات العلاقة، بهدف تعزيز أهداف المصرف [2]. وفي سورية؛ وانسجاماً مع التطورات التي حصلت على مستوى هذا المفهوم وتطبيقاته في مجال المصارف، صدر عن مجلس النقد والتسليف "دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية" بالقرار رقم (498) للعام 2009.

ومن هنا تتركز مشكلة البحث في التأكد من مدى التزام المصرف الصناعي السوري بتطبيق معايير وأسس الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة، إذ يشهد المصرف الصناعي بعض المشكلات التي تتعلق بعدم تحوطه الكافي للمخاطر، ومنها ما يتعلق بتسديد القروض، والديون المتعثرة، وضعف عمليات الأتمتة، وهو ما يمكن أن يؤثر على كفاءة أداء هذه المصارف من جهة استقطاب المزيد من المتعاملين معها، والذي يؤدي بالنتيجة إلى إضعاف النظام المالي والإداري بحدّ ذاته[3].

وتخلص مشكلة البحث إلى طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى يقوم المصرف الصناعي في سورية، وتحديداً في محافظتي اللاذقية وطرطوس، بتطبيق أسس الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة؟.

## أهمية البحث وأهدافه:

**الأهمية العلمية:** تتجلى أهمية البحث علمياً في تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة، الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً على المستوى الدولي والمحلي بطبيعة الحال، وعلى مبادئ الحوكمة المصرفية كما حددتها لجنة بازل2.

**الأهمية العملية:** من خلال التأكد من مدى تطبيق معايير وأسس الحوكمة المصرفية لدى المصارف التقليدية، وخاصةً بعد التطورات الكبيرة التي شهدتها السوق المصرفية في سورية. وقد فرضت هذه التطورات على المصارف

العامة السورية أن تسعى بشكل دؤوب إلى تطوير آليات العمل فيها، وتحسين مستويات الأداء الإداري والمالي، والسعي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة على المدى القصير والطويل الأجل.

ويهدف هذا البحث إلى الحصول على تأكيد معقول من أن المصرف الصناعي على وجه التحديد يلبي متطلبات الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة الصادر عن مجلس النقد والتسليف بالقرار رقم (498) للعام 2009. إن عملية التأكد من شأنها إلقاء الضوء على أهم الانحرافات المحتملة في عملية التطبيق، واقتراح الأفعال التصحيحية الملائمة.

## فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية التالية: يطبق المصرف الصناعي السوري متطلبات الحوكمة كما وردت في دليل الحوكمة، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فاعلية أداء مجلس الإدارة وأنشطته، وبين نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة في المصرف الصناعي محل البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فاعلية اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وبين نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة في المصرف الصناعي محل البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فاعلية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، وبين نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة في المصرف الصناعي محل البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فاعلية مبادئ الإفصاح والشفافية، وبين نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة في المصرف الصناعي محل البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فاعلية انسجام العلاقة مع أصحاب المصالح، وبين نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الواردة في دليل الحوكمة في المصرف الصناعي محل البحث.

## منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد تمَ استخدام الأسلوبين الآتيين:

*في الإطار النظري*: تمَ الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم المعلومات الوادرة في الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية، والإحصاءات والتقارير الرسمية المتعلقة بموضوع البحث.

*في الإطار التطبيقي*: تمَ الاعتماد على أسلوب الاستقصاء (استبانة) كأداة بحثية لاختبار مدى توافر مقومات نموذج الحوكمة المصرفية، في المصرف الصناعي في محافظتي اللاذقية وطرطوس. إذ تمَ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتصميم استبانة موجهة إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المصرف الصناعي محل البحث.

**الدراسات السابقة:**

1- دراسة الشحادة، عبد الرزاق. البرغوثي، سمير. ***ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية،*** التطبيق في البيئة السورية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2009، ص 23-24. [4].

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ركائز الحوكمة المتمثلة بالرقابة والإفصاح وإدارة المخاطر في تجنب المنظمات المصرفية مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري، فضلاً عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للمنظمة بما يضمن لها عنصر النمو والاستمرارية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الجهود المبذولة من قبل الحكومة السورية بشأن التشريعات الجديدة وتعديل للتشريعات السابقة تهدف إلى تحسين المناخ الاقتصادي العام والعمل بشكل فعال وشفاف في سوق دمشق للأوراق المالية والدخول إلى منظومة الأسواق العالمية، ولقد أوصت الدراسة بتبني دليل إرشادي لحوكمة المنظمات يهدف إلى تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر في المصارف.

2- دراسة خوني، رابح. فكرون، نسرين. ***دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحدّ من عملية غسل الأموال،*** الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012،ص 12. [5].

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لحوكمة الشركات وحوكمة الجهاز المصرفي، وإبراز ظاهرة غسيل الأموال كعملية من أخطر الجرائم على المستوى المحلي والعالمي. وقد تركزت مشكلة الدراسة حول تبيان مدى دور الحوكمة في الجهاز المصرفي في الحدّ من عملية غسيل الأموال. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهمية تطبيق نظام الحوكمة المصرفية، والتأكيد على تفعيل دور المراقبين في أداء العمل المنوط بهم، وضرورة ضمان الشفافية والإفصاح مما يؤدي إلى اكتشاف المخاطر والعمليات غير المشروعة، كما أكدت الدراسة على ضرورة وضع برامج تدريبية للنهوض بمستوى الكفاءات البشرية لمواكبة التطورات في المجال المصرفي.

3- دراسة زيدان، محمد. ***أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية،*** مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 9، 2009، ص ص 15-26. [6].

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، خاصةً بعد الأزمات التي عرفها القطاع المصرفي. وهو الأمر الذي تطلب من المنظمات والمؤسسات المالية الدولية بأن تقوم بوضع مجموعة من القواعد والمعايير التي تكفل حسن الأداء، وتوفر الرقابة الفعالة على أداء المصارف. وتركزت مشكلة البحث حول مدى تبني السلطات الإشرافية في البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ: تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في المصارف الجزائرية يجب أن يمرّ عبر مسارين الأول: تقوده البنوك المركزية بوصفها المسوؤلة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والثاني هو: المصارف الأخرى بمختلف أنواعها، بوصفها تشغل دوراً مزدوجاً في تبني مبادئ الحوكمة وتطبيقها.

4- دراسة Becht, M. Bolton, P. and Ro¨ ell, A. ***Why Bank Governance is different,*** Oxford Review of Economic Policy, Volume 27, No. 3, 2012, p. 437

(لماذا الحوكمة المصرفية هي مختلفة) .

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على نمط من إخفاقات المصارف خلال الأزمة المالية، وماهي صلة ذلك مع حوكمة الشركات، والتأكيد على إعادة النظر في نظرية إدارة المصارف. كما أكدت هذه الدراسة في أن المساهمين

وحملة الأسهم يجب أن يتحملوا المسؤولية الإدارية إلى جانب أعضاء مجلس الإدارة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهمية تعديل نظام الأجور والحوافز بما يتلاءم مع المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف، وبأنّ إدارة المخاطر الداخلية لا بدّ أن يتم دعمها وتطويرها بما يتلاءم مع ظروف المصارف التي تتلقى مساعدات من الاتحاد الأوروبي [7].

5- دراسة De Haan, J. Vlahu, R. ***Corporate Governance of banks: A survey,*** **De Nederlandsche Bank NV**, The Netherlands No. 368, 2013.

(الحوكمة في المصارف).

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الأدبيات التطبيقية لحوكمة الشركات على المصارف، وقد سلّطت الضوء على الاختلافات الرئيسية بين المصارف والمنظمات غير المالية، وركزت هذه الدراسة على ثلاث خصائص تجعل للمصارف أهمية خاصة من حيث تطبيق مبادئ الحوكمة وهي: التنظيم، هيكلية رأس المال المصرفية، والتعقيد والغموض في أعمال المصارف. وقد تركزت مشكلة الدراسة حول اختلاف خصائص الحوكمة المصرفية، عنها في المنظمات غير المالية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توافر ثلاث آليات للحوكمة تتعلق بمهام مجلس الإدارة وهياكل الملكية والتعويضات التنفيذية. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن نتائج الأعمال الحالية للمصارف لا توفر أية نتائج حاسمة فيما يتعلق بآليات الحوكمة والمقاييس المختلفة لأداء المصارف [8].

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها:

- تسلط الضوء على أهمية تطبيق معايير وأسس الحوكمة في المصارف العامة، التي لها خصوصية معينة تختلف عن المصارف الخاصة من حيث شكل الملكية ودور الإدارات العليا وأصحاب المصالح.

-لم تهتم الدراسة باقتراح دليل للحوكمة في مجال المصارف، بقدر ما تركز الاهتمام على التأكد من مدى التزام أحد المصارف العامة العاملة وهو المصرف الصناعي، بتطبيق ما جاء في دليل حوكمة تم إقراره من قبل أعلى هيئة تعنى بالسياسات النقدية وهي مجلس النقد والتسليف، لتحسين عملية الالتزام والأداء بشكل عام.

## الجانب النظري للبحث:

### *مفهوم الحوكمة المصرفية وأهميتها:

يعدّ وجود النظام المصرفي السليم ركيزة هامة لسلامة أداء المنظمات والشركات وسوق الأوراق المالية، فهو يشغل دوراً مهماً في تفعيل ممارسات الحوكمة ضمن المنظمات المتعاملة مع المصارف، إذ يوفر القطاع المصرفي: الائتمان والسيولة اللازمة للعديد من الشركات والمنظمات، والتي تساعدها على مباشرة نشاطها ونموها [9]. ويعرَف بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية بأنها: " الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجالس الإدارات والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف، وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين، والعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين" [10].

### *مبادئ الحوكمة المصرفية كما حددتها لجنة بازل2 :

1-**وجود إستراتيجية مؤسسيّة محددة بوضوح:** إن تحديد هذه الإستراتيجية يعدّ من أهم مهام الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، والتي يتوقف عليها بشكل أساسي نجاح المصرف في تحقيق أهدافه. ويقع على مجلس الإدارة في هذا الصدد مسؤولية تزويد الإدارة التنفيذية بخطط وسياسات واضحة ومحددة، تعمل من خلالها على تحقيق أهداف

المصرف. وإن أهم السياسات التي يجب على مجلس الإدارة وضعها والعمل على تقويمها وتطويرها باستمرار، تلك المتعلقة بإدارة المخاطر بمختلف أنواعها، ومنح الائتمان وتقويمه ، مخاطر كفاية رأس المال وأسعار الفائدة والصرف الأجنبي، وتقويم الأداء، والإفصاح لجميع الجهات المعنيّة، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بشؤون العاملين والتي تنظم تعيينهم وتضع أنظمة للحوافز وتطوير وتنمية المهارات.

2-**توزيع المسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار**: إن توزيع المسؤوليات بالشكل المناسب، وتحديد سلطات اتخاذ القرار يعدّ من أهم أسس الحوكمة في الجهاز المصرفي. وتعمل السلطات التنظيمية والقانونية على تحسين أداء الإدارة من خلال تصميم اللوائح والقواعد التنظيمية الفعاّلة والملائمة والواقعية. وتعمل السلطات الإشرافية على مراقبة الأداء وتقويمه، وتوفير بيئة تنظيمية وقانونية تساهم في تعظيم فاعلية الإدارة المصرفية. ويقوم مجلس الإدارة بوضع السياسة ويترتب على الإدارة التنفيذية أن تقوم بتنفيذها ومن ثمّ يأتي دور لجان المراجعة الداخلية في اختبار مدى التقيّد بهذه الإستراتيجية.

3-**توافر إدارة للمخاطر**: يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: " عملية ديناميكية يتمّ فيها اتخاذ الخطوات المناسبة كافة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف منظمات الأعمال، وكيفية التعامل معها والاستجابة للمخاطرة، والقرارات المتخذة في ضوء الموارد المتاحة [11]. وإدارة المخاطر هي مسؤولية أطراف رئيسية في هيكل الحوكمة، وتتمثل هذه الأطراف: بمجلس الإدارة الذي يقع على عاتقه إقرار إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر، أما الإدارة التنفيذية فهي المسؤولة عن تطبيق هذه الإستراتيجية والسياسات، ولا بدّ من وجود لجنة مستقلة عن مجلس الإدارة هي لجنة إدارة المخاطر مهمتها مراجعة استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، ومن ثمّ التأكد من تنفيذها. كما تشغل الرقابة الداخلية دوراً مهماً في رفع كفاءة سياسات إدارة المخاطر[12].

**4-وجود قيم مؤسسيّة فعّالة ونظام ملائم للحوافز المادية والمعنوية**: إنّ التركيز على مبدأ المساءلة والتأكيد على مواثيق المسؤولية والشرف يعدّ الإستراتيجية الأكثر كفاءة في الترويج لنظام مالي قوي. وهنا يبرز دور السلطات الرقابية والإشرافية ولجان المراجعة في التأكد من مدى التزام الإدارة بالسياسات والإجراءات، والتركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بالإفصاح والمساءلة والعدل والمحاسبة والمسؤولية والشفافية. ولذلك فإنه يعدّ ضرورياً توافر نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية وهي تشمل: التعويض والترقية والجزاءات.

5- **اعتماد الشفافية والإفصاح**: أكدت مبادئ وقواعد الحوكمة على أنّ الإفصاح الدقيق الذي يتمّ في الوقت المناسب يجب أن يشمل سائر الأحداث الجوهرية المتعلقة بالجهاز المصرفي بما في الوضع المالي ومؤشرات الأداء ونسب الملكية وإدارة المصرف، كما أنه يجب على المصارف الإفصاح عن المعايير المحاسبية والمالية التي تتّبعها في تقويم الأداء؛ مع مراعاة وجوب أن توفر قنوات نشر المعلومات طريقة عادلة للوصول إلى المعلومات بالوقت المناسب.

## *دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية:

أصدر مجلس النقد والتسليف- مصرف سورية المركزي هذا الدليل لعام 2009، وهو يتضمن خمسة أبواب رئيسية تشمل: مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن الإدارة، بيئة الضبط والرقابة، والشفافية والإفصاح، والعلاقة مع المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. وقد وضح هذا الدليل المهام والأنشطة الرئيسية لمجلس الإدارة فيما يتعلق بالتعيينات والإحلال، والتخطيط وأنظمة الضبط والرقابة وميثاق أخلاقيات العمل، ومن ثمّ التقويم الذاتي وتقويم الأداء. كما جاء في هذا الدليل شرح واضح لأهم مهام لجان التدقيق ولجان الترشيحات والمكافآت، ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الحوكمة. كما أكد على أهمية توافر البيئة المناسبة للضبط والرقابة وإدارة المخاطر، وضرورة الإفصاح حسب القوانين

والأنظمة النافذة ووفق ما تمليه المعايير الدولية للتقارير المالية. كما أكد أهمية أن يكفل إطار الحوكمة حماية حقوق المساهمين كافة.

### *مدى تلبية دليل الحوكمة لمتطلبات الحوكمة المصرفية الدولية:

من خلال ما سبق يتبين بأن دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية يراعي معظم أسس ومعايير الحوكمة التي حددتها لجنة بازل2. ولكن ليس بنفس الترتيب أو الصياغة، فمن حيث الجوهر يستوفي الدليل معظم ما جاء في مقررات لجنة بازل 2، والاختلاف يعود إلى التغيير الضروري الذي قام به الدليل والذي تتطلبه عملية تطويع ما جاء في مقررات بازل2 من ممارسات للحوكمة بما يتلاءم مع البيئة المصرفية السورية التي تلعب فيها المصارف العامة دوراً بارزاً. حيث جاء في الباب الأول: مجلس الإدارة وتشكيلته ودوره وآلية تنظيم عمله. وقد تضمن هذا الباب شرحاً وافياً لأهم مهام مجلس الإدارة مع مراعاة أهم ما ورد في أسس الحوكمة المصرفية التي حددتها بازل2، مع وجود بعض الاختلافات والتفصيلات غير الجوهرية والتي تتلاءم مع خصوصية البيئة المصرفية السورية. إلا أن الدليل لم يتطرق إلى أهمية فصل الإدارة عن الملكية في بعض المصارف العامة المعنيّة بتطبيق هذا الدليل، كما أنه لم يركز على دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وتعدد أنواع هذه المخاطر.

وجاء في الباب الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وآلية عمل كل منها. ونلاحظ أن الدليل قد استوفى معظم متطلبات الحوكمة المصرفية. أما الباب الثالث: والذي يحدد بيئة الضبط والرقابة الداخلية. فقد جاء فيه كل ما يتعلق بالمهام والمسؤوليات القانونية الواجب تأديتها من قبل الإدارة العليا والتنفيذية ومجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، وضرورة الاعتماد على المدققين الداخليين والخارجيين.

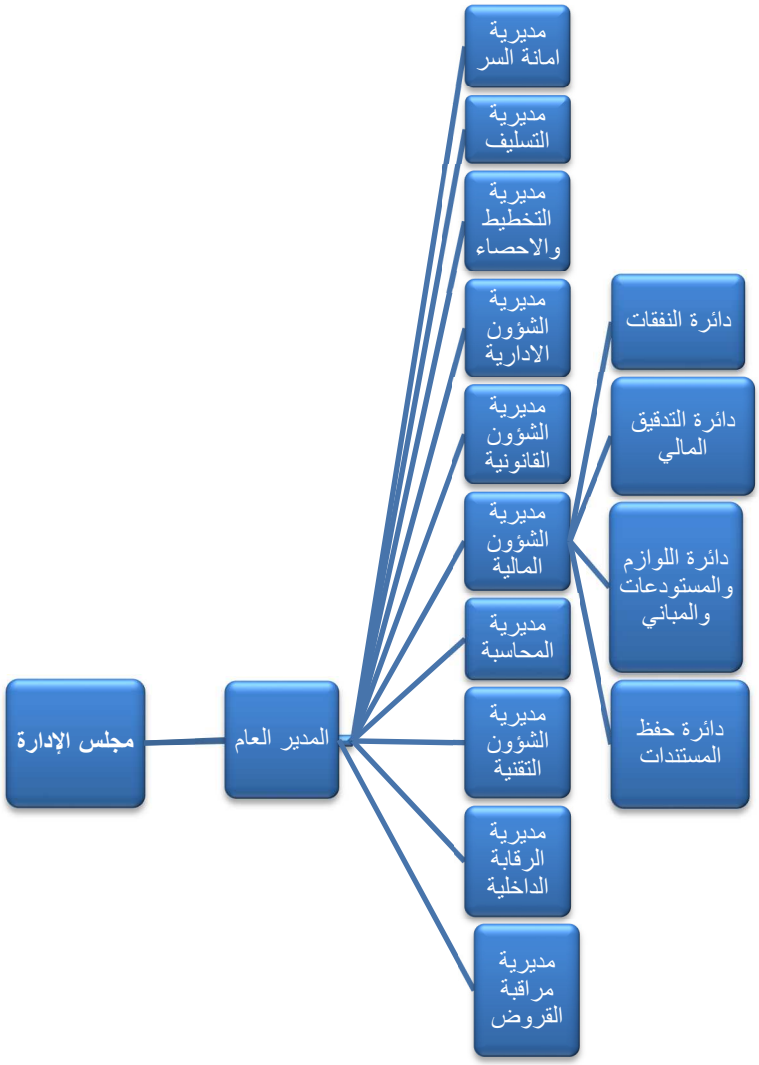
أما الباب الرابع: تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية. حيث تمّ التأكيد على أهمية تبني مبادئ الإفصاح عن المعلومات والتقارير والبيانات المالية والمحاسبية. إلا أن الدليل لم يتطرق إلى مبدأ السرية المصرفية وضرورة مراعاة حقوق أصحاب المصالح فيما يتعلق بهذا المبدأ. وأخيراً الباب الخامس: العلاقة مع أصحاب المصالح. وقد جاءت هذه المادة مختصرة ولم تستوف معظم التفاصيل المتعلقة بحقوق أصحاب المصالح وواجباتهم.

### *واقع الإطار التنظيمي والرقابي في المصرف الصناعي:

يتألف جهاز المصرف من الإدارة العامة ومركزها في دمشق ومن سبعة عشر فرعاً موزعة بين دمشق والمحافظات السورية. ويتولى إدارة المصرف مجلس إدارة يتألف من ثمانية أشخاص، يرأسه رئيس مجلس الإدارة ويضم في عضويته سبعة أعضاء من مديري المصرف بمن فيهم أمين السر، كما يضم عضوين ممثلين للعمال يسميهما اتحاد العمال. ومجلس الإدارة هو السلطة المختصة برسم السياسة التي يسير عليها المصرف. ويتولى الإدارة العامة المدير العام رئيس مجلس الإدارة. أما الفروع فيتولى إدارة كل منها مدير فرع، وفي كل فرع ثماني دوائر في مقدمتها دائرة التسليف ودائرة المحفظة ودائرة المراقبة والمتابعة. وصدر نظام عمليات المصرف بقرار السيد وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية ذي الرقم 384 للعام 1995 متضمناً أنواع التسهيلات المصرفية التي يقدمها المصرف للمتعاملين معه والتي تشمل قبول الودائع وفتح الحسابات وتقديم القروض ومنح السلف وإصدار الكفالات والقبولات.

- **الهيكل التنظيمي للمصرف الصناعي :**

" وهو الشكل التنظيمي للمصرف الصناعي الذي يساعده في تنفيذ مهامه المحددة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات على الوحدات التنظيمية فيه"، ويتكون من إدارة عامة في دمشق وفروع تابعة في باقي المحافظات، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي:




الشكل رقم (1) **الهيكل التنظيمي للمصرف الصناعي السوري**

## النتائج والمناقشة:

بهدف عرض نتائج الدراسة، تمّ الاعتماد في هذا البحث على عدد من الأساليب الإحصائية، والاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS ) وهذه الأساليب هي: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار T ستودينت One Sample T-Test ويستخدم لاختبار فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، ويشترط لإجراء الاختبار أن تكون العينة عشوائية[13]. وقد تمّ الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS في احتساب قيمة ( t )الإحصائية، كما تمّ الاعتماد على مستوى الدلالة المعنوية 0.05 كأساس لقبول الفرضيات أو رفضها، حيث سيتمّ قبول الفرضية إذا كانت الدلالة t أكبر من أو تساوي 0.05. وفي إطار معالجة الاستبانة تمّ تحديد مقياس للإجابة على الأسئلة الواردة فيها باستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات في قياس رأي أفراد العينة حول الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة.

**جدول (1) فئات الإجابات في الاستبيان والقيم الموافقة المعطاة لكل فئة بالنسبة للبنود**

| إجابة البنود | القيمة المعطاة |
|---|---|
| غير موافق بشدة | 5 |

| | |
|---|---|
| غير موافق | 4 |
| محايد | 3 |
| موافق | 2 |
| موافق بشدة | 1 |

وبالنسبة لهذا المقياس ستكون الفرضية مقبولة عند نسبة أكثر من 60% وهي تساوي 3 درجات حسب المقياس السابق، وتعتبر الفرضية مرفوضة عندما تكون أقل من ذلك [14].

## ❖ اختبار الفرضية وتحليل النتائج:

**جدول (2) التوزيع العمري لأفراد العينة**

| فئات العمر | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| أقل من 20 | - | - |
| من 20 -30 | 5 | 14.3 |
| من 31- 40 | 19 | 54.3 |
| من 41- 50 | 8 | 22.9 |
| أكثر من 50 | 3 | 8.5 |
| المجموع | 35 | %100 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

نلاحظ أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31– 40 وشكلت نسبتهم 54.3% ، تليهم الفئة العمرية من 41– 50 بنسبة 22.9% وهو يدل على وجود خبرة جيدة لدى المستجوبين.

**جدول (3) توزع سنوات الخبرة لأفراد العينة**

| سنوات الخبرة | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| أقل من 5 | - | - |
| من 5 -10 | 7 | %20 |
| من 10- 15 | 7 | %20 |
| من 15- 20 | 12 | %34.3 |
| من 20- 25 | 5 | %14.3 |
| من 25- 30 | 4 | %11.4 |
| المجموع | 35 | %100 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

نلاحظ أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 10– 15 سنة وتبلغ بنسبة 34.3% ومعظم المستجوبين هم من حملة الإجازة الجامعية بنسبة عظمى.

**جدول (4) توزع المستوى التعليمي لأفراد العينة**

| المستوى التعليمي | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| إجازة في الاقتصاد | 11 | %31.4 |
| إجازة في الحقوق | 8 | %22.9 |
| دبلوم دراسات عليا | 3 | %8.6 |
| ماجستير | 5 | %14.3 |
| أخرى | 8 | %22.9 |
| المجموع | 35 | %100 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

ويشكل الموظفون في دائرة التسليف نسبة 22.9%، وقسم الشؤون الإدارية بنسبة 20% والباقي يتوزعون في أقسام أخرى، مع ملاحظة غياب دائرة أو شعبة مراقبة القروض كما يبين الجدول:

**جدول (5) توزع الوظائف التي يشغلها أفراد العينة**

| الوظيفة الحالية | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| مجلس إدارة | 2 | %5.7 |
| أخرى | 4 | %11.4 |
| إدارة الفرع | 1 | %2.9 |
| دائرة التسليف | 8 | %22.9 |
| د. الشؤون الإدارية | 7 | %20 |
| د.الشؤون القانونية | 2 | %5.7 |
| د. المحاسبة | 5 | %14.3 |
| د.الرقابة الداخلية | 4 | %11.4 |
| د.التدقيق المالي | 2 | %5.7 |
| المجموع | 35 | %100 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

ومن ثم تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدة، ثم للمحور العام، من أجل تحديد درجة الموافقة بدقة، فكانت النتائج على الشكل الآتي:

**جدول (6) الباب الأول (مجلس الإدارة وتشكيلته ودوره وآلية تنظيم عمله)**

| البيان | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|
| س1- هل برأيك يتحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف وسلامته المالية؟ | 2.40 | 1.035 | موافقة |
| س2- هل هناك برأيك تعاون وتنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في وضع الخطط والسياسات؟ | 3.11 | 1.051 | عدم موافقة |
| س3- هل برأيك يقوم مجلس الإدارة بتلبية متطلبات مجلس النقد والتسليف ومصالح المودعين والدائنين والموظفين والجهات الأخرى؟ | 2.63 | 0.770 | موافقة |
| س4- هل يقوم مجلس الإدارة بدوره في وضع الخطط والسياسات والمعايير التي تحقق أهداف المصرف؟ | 2.69 | 0.963 | موافقة |
| س5- ألا تعتقد بأن هناك بعض التداخل بين مصالح المصرف ومصالح المتعاملين معه بما ينعكس على استقلالية القرارات؟ | 2.40 | 0.913 | موافقة |
| س6- هل تعتقد أن هناك اتباع لسياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؟ | 4.57 | 5.013 | عدم موافقة |
| س7- هل يتم اتباع نظام اللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بعمل المصرف في دائرتك بشكل فعّال؟ | 2.14 | 0.733 | موافقة |

| | | | |
|---|---|---|---|
| المجموع | 2.85 | 1.50 | موافقة |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

**جدول (7) اختبار ستودينت**

| درجة الحريةdf | قيمة t المحسوبة | قيمة احتمال الدلالة P | نتيجة الاختبار |
|---|---|---|---|
| 34 | -2.35 | 0.18> 0.05 | نقبل H0 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

إن قيمة P = 0.18 هي أكبر 0.05 ولذلك فإننا نقبل الفرضية الابتدائية. مع ضرورة التركيز على تحقيق التعاون والتنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في وضع الخطط والسياسات.

**جدول (8) الباب الثاني (اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وآلية عملها)**

| البيان | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|
| س8- هل هناك لجنة مختصة بالتدقيق تراجع التقارير وتحدد أنظمة الضبط والرقابة على عمليات المصرف؟ | 2.37 | 0.73 | موافقة |
| س9- هل هناك مدير مستقل للتدقيق الداخلي؟ | 2.23 | 0.65 | موافقة |
| س10- هل برأيك يتم الاعتماد في المصرف على المدققين الداخليين في مراقبة الأداء وتقويمه؟ | 2.84 | 0.88 | موافقة |
| س11- هل برأيك يتم الاعتماد على المدققين الخارجيين في مراقبة الأداء وتقويمه؟ | 3.11 | 0.93 | عدم موافقة |
| س12- هل تقوم هذه اللجنة بتقويم فعالية وكفاءة نطاق وبرامج التدقيق الداخلي؟ | 3.05 | 1.05 | عدم موافقة |
| س13- هل هناك لجنة مختصة بالترشيحات والمكافآت؟ | 3.77 | 0.68 | عدم موافقة |
| س14- هل تقوم هذه اللجنة- إن وجدت- بتقويم أداء أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين؟ | 3.68 | 0.83 | عدم موافقة |
| س15- هل تعمل هذه اللجنة على ضمان شفافية سياسات الرواتب والتعويضات والمكافآت؟ | 3.77 | 0.73 | عدم موافقة |
| س16- هل تتابع هذه اللجنة عمليات التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء مجلس الإدارة بما يواكب التطورات الحديثة في صناعة الخدمات المالية؟ | 3.68 | 0.9 | عدم موافقة |
| س17- هل تقوم هذه اللجنة بدورها في عزل أي مدير تنفيذي في حال ثبوت عدم فاعليته؟ | 3.88 | 0.53 | عدم موافقة |
| س18- هل يوجد لديكم دائرة أو شعبة أو لجنة لإدارة المخاطر مستقلة عن مجلس الإدارة؟ | 3.8 | 0.53 | عدم موافقة |
| س19- هل تقوم هذه اللجنة –إن وجدت- بمراجعة سياسات وإستراتيجية المخاطر؟ | 3.88 | 0.53 | عدم موافقة |
| س20- هل تقوم هذه اللجنة بضمان توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر؟ | 3.88 | 0.53 | عدم موافقة |
| س21- هل تقوم هذه اللجنة بمراجعة التقارير الدورية حول | 3.85 | 0.55 | عدم موافقة |

| | | | |
|---|---|---|---|
| طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف؟ | | | |
| س22- هل تراقب هذه اللجنة مدى التزام إدارة المخاطر بالمعايير الموضوعة من قبل لجنة بازل والمتعلقة بمخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية؟ | 3.85 | 0.55 | عدم موافقة |
| س23- هل هناك لجنة مختصة بالحوكمة تشرف على تطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة؟ | 4.085 | 0.50 | عدم موافقة |
| س24- هل تقوم هذه اللجنة بالتنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بدليل الحوكمة؟ | 4.085 | 0.50 | عدم موافقة |
| س25- هل تتدخل هذه اللجنة في طبيعة عمل مجلس الإدارة؟ | 4.085 | 0.50 | عدم موافقة |
| المجموع | 3.55 | 0.67 | عدم موافقة |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

**جدول (9) اختبار ستودينت**

| درجة الحريةdf | قيمة t المحسوبة | قيمة احتمال الدلالة P | نتيجة الاختبار |
|---|---|---|---|
| 34 | 4.67 | 0.05 > 0.04 | نرفض H0 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

من خلال هذا الجدول: P= 0.04 أصغر من 0.05 ولذلك فإننا نرفض الفرضية الابتدائية، أي أن هناك عدم موافقة على فاعلية اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة. ويفسر ذلك بغياب دور لجنة المكافآت والترشيحات، وغياب وجود إدارة مستقلة للمخاطر، وغياب لجنة للحوكمة، ويعدّ ذلك من الثغرات الكبيرة التي تجعل المصرف عرضةً لمواجهة مختلف أنواع المخاطر المصرفية.

**جدول (10) الباب الثالث (بيئة الضبط والرقابة الداخلية)**

| البيان | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|
| س26- هل يقوم المدقق الداخلي بمراجعة سنوية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة لدى المصرف؟ | 2.65 | 0.87 | موافقة |
| س27- هل هناك ما يضمن السهولة والسرية في الإبلاغ عن أي مخالفات يمكن أن تعترض سير عملك؟ | 3.34 | 0.93 | عدم موافقة |
| س28- هل تقوم بإطلاع الجهات الرقابية الخارجية على قوائم العملاء وحساباتهم في حال الطلب؟ | 2.68 | 0.90 | موافقة |
| س29- هل هناك برأيك تعاون وثيق بين المدققين الخارجيين والداخليين للقيام بأعمال الرقابة والمساءلة؟ | 3.54 | 0.88 | عدم موافقة |
| س30- هل برأيك يتم توفير درجات الأمان التكنولوجي لتلافي حدوث الأخطاء؟ | 3.42 | 0.88 | عدم موافقة |
| المجموع | 3.13 | 0.89 | عدم موافقة |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

**جدول (11) اختبار ستودينت**

| درجة الحريةdf | قيمة t المحسوبة | قيمة احتمال الدلالة P | نتيجة الاختبار |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| 34 | 3.67 | 0.05< 0.024 | نرفض H0 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

ومن خلال هذا الجدول: P = 0.024 أصغر من 0.05 ولذلك فإننا نرفض الفرضية الابتدائية. فقد تبين أن هناك صعوبة في الإبلاغ عن المخالفات، وعدم وجود تعاون وثيق بين المدققين الداخليين والخارجيين للقيام بأعمال الرقابة والمساءلة، إضافةً إلى انعدام توافر درجات الأمان التكنولوجي المطلوبة.

**جدول (12) الباب الرابع (مبادئ الإفصاح والشفافية)**

| البيان | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|
| س31- هل برأيك يقوم المصرف بعملية الإفصاح حسب القوانين والأنظمة النافذة؟ | 3.34 | 0.97 | عدم موافقة |
| س32- هل يتمّ الإفصاح بشكل منتظم ودوري في الأوقات المحددة؟ | 3.25 | 0.95 | عدم موافقة |
| س33- هل تجد أحياناً صعوبة في فهم المصطلحات والتقارير والبيانات المقدمة إليك؟ | 3.02 | 1.07 | عدم موافقة |
| س34- هل هناك شفافية في عرض الهيكلية الإدارية؟ | 3.54 | 0.85 | عدم موافقة |
| س35- هل يوجد لديك تعليمات وقرارات تتعلق بشرح آلية عملك والمسؤولية الملقاة على عاتقك؟ | 3.4 | 1.005 | عدم موافقة |
| س 36- هل يتم الإفصاح عن أي مساعدة مالية أو آلية أخرى تتبعها الحكومة لتوزيع المخاطر بين الحكومة والمصرف؟ | 3.8 | 0.63 | عدم موافقة |
| س37- هل تعتقد بأن الفساد الإداري مرتبط بتقصير في دور الرقابة الداخلية وعدم تبني الإفصاح ؟ | 2.11 | 0.9 | موافقة |
| المجموع | 3.21 | 0.91 | عدم موافقة |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

**جدول (13) اختبار ستودينت**

| درجة الحريةdf | قيمة t المحسوبة | قيمة احتمال الدلالة P | نتيجة الاختبار |
|---|---|---|---|
| 34 | 1.74 | 0.03 > 0.05 | نرفض H0 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

من خلال هذا الجدول: P =0.03 أصغر من 0.05 ولذلك فإننا نرفض الفرضية الابتدائية، أي أن هناك عدم موافقة على فاعلية تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية في المصرف. ويفسر ذلك بعدم قيام المصرف بالإفصاح الدوري في الأوقات المحددة، إضافةً إلى صعوبة فهم المصطلحات والتقارير المقدمة إلى العاملين، وعدم توافر التعليمات والقرارات التي تتعلق بشرح آلية العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين.

**جدول (14) الباب الخامس (العلاقة مع أصحاب المصالح)**

| البيان | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|
| س38- هل برأيك يتمّ الاعتراف بكامل حقوق أصحاب المصالح كما هي واردة في القوانين النافذة؟ | 3.37 | 0.94 | عدم موافقة |

| | | | |
|---|---|---|---|
| س39- هل برأيك يحصل أصحاب المصالح على تعويضات في حال انتهاك أي من حقوقهم؟ | 3.65 | 0.80 | عدم موافقة |
| س40- هل تجد وقتاً كافياً وبشكل دائم للرد على استفسارات ومساءلات المستثمرين والمتعاملين؟ | 2.42 | 1.06 | موافقة |
| المجموع | 3.15 | 0.93 | عدم موافقة |

**جدول (15) اختبار ستودينت**

| درجة الحريةdf | قيمة t المحسوبة | قيمة احتمال الدلالة P | نتيجة الاختبار |
|---|---|---|---|
| 34 | 4.005 | 0.027 > 0.05 | نرفض H0 |

**المصدر: الباحثان باستخدام برنامج SPSS 20**

من خلال هذا الجدول: P = 0.027 أصغر من 0.05 ولذلك فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك عدم انسجام في العلاقة مع أصحاب المصالح وإدارة المصرف.

## الاستنتاجات والتوصيات:

***أولاً: الاستنتاجات:*** على ضوء الدراسة النظرية والدراسة الميدانية تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1- بالنسبة إلى الفرضية الأولى نجد أن دليل الحوكمة الصادر عن مجلس النقد والتسليف في المصارف العامة السورية للعام 2009، يلبي معظم متطلبات الحوكمة الدولية وبازل2.

2- إن أداء مجلس الإدارة في المصرف الصناعي السوري في محافظتي اللاذقية وطرطوس، يحتاج إلى المزيد من الفاعلية والواقعية والتقيّد بمعطيات دليل الحوكمة، من حيث ضعف التنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في وضع الخطط والسياسات، وضعف دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بحدوث تداخل بين مصالح المصرف ومصالح المتعاملين معه، إضافة إلى غياب سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كل حسب قدراته ومؤهلاته.

3- إن اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة هي لجان مقتصرة على لجان التدقيق الداخلي، والتي في كثير من الحالات لا تقوم بأداء عملها بشكل مستقل عن مجلس الإدارة. وقد تبين غياب لجنة الترشيحات والمكافآت وأن الرتابة والمحسوبيات تغلب على سياسات التعويضات والمكافآت، كما نتج عن الدراسة غياب تام للجنة إدارة المخاطر والتي هي من أهم اللجان التي ركز عليها دليل الحوكمة من حيث أهمية دورها في درء مختلف أشكال المخاطر التي يمكن أن تواجه المصرف الصناعي. كما تبين غياب لجنة الحوكمة التي تشرف على تطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة.

4- هناك خلل إلى حدّ ما في تطبيق أنظمة الضبط والرقابة الداخلية في فروع المصرف الصناعي محل البحث، وخاصة فيما يتعلق بالسرية والمرونة في حال الإبلاغ عن المخالفات، وعدم توفير درجات الأمان التكنولوجي لتلافي حدوث الأخطاء، وارتباط الفساد المالي والإداري بتقصير في دور الرقابة الداخلية وعدم تبني الإفصاح والشفافية في المصرف بالشكل الصحيح.

5- إن حقوق أصحاب المصالح والمتعاملين مع المصرف لا يتمّ الاعتراف بها بشكل دائم وفي بعض الأحيان لا يحصلون على التعويضات في حال انتهاك أي من حقوقهم.

***ثانياً: التوصيات:*** في ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات، تمّ التوصل إلى مجموعة من التوصيات وأهمها:

1- زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة المصرفية وأسسها ومبادئها نظراً لدورها الكبير في خلق بيئة مصرفية تسودها الثقة والمصداقية وثقافة الالتزام. وضرورة قيام إدارة المصرف الصناعي السوري بالتأكيد على أهمية دليل الحوكمة، والالتزام بالأسس والمعايير والمبادئ الورادة فيه، وخاصة فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة وضرورة تحمله لمختلف المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف وسلامته المالية، والعمل على التنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في وضع الخطط والسياسات التي تحقق أهداف المصرف، مع مراعاة تعيين الشخص المناسب.

2- التأكيد على أهمية تشكيل لجان متخصصة للتعويضات والمكافآت والترشيحات والتي تقوم بدور مهم في تقويم أداء أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، وتضمن تحقيق الشفافية في تطبيق سياسات الرواتب والتعويضات والمكافآت والتي من شأنها تحفيز العاملين وزيادة ثقتهم بإدارتهم، إضافة إلى أهمية تشكيل لجنة مختصة بإدارة المخاطر المصرفية والتي تضمن توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر، وضرورة تشكيل لجنة متخصصة بالحوكمة تشرف على تطبيق دليل الحوكمة وتعمل بالتنسيق مع لجان التدقيق للتأكد من مدى الالتزام بدليل الحوكمة.

3- ضرورة توافر أنظمة للضبط والرقابة الداخلية تضمن السهولة والسرية في حال الإبلاغ عن المخالفات، والتأكيد على أهمية تحقيق التعاون الوثيق بين المدققين الداخليين والخارجيين للقيام بأعمال الرقابة والمساءلة، والتأكيد على أهمية توفير أقصى درجات الأمان التكنولوجي لتلافي حدوث أي خطأ ومعالجته في حال حدوثه.

4- التأكيد على أهمية الإفصاح المنتظم والدوري وحسب القوانين والأنظمة النافذة، والابتعاد عن الغموض في البيانات والمعلومات المتدفقة داخلياً وخارجياً، مع التأكيد على تطبيق مبدأ الشفافية في عرض الهيكلية الإدارية للمصرف الصناعي محل البحث، ومحاولة الحدّ من تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري المرتبطة بعدم تبني مبادئ الإفصاح والشفافية.

5- ضرورة المحافظة على كامل حقوق أصحاب المصالح كما هي وادرة في القوانين النافذة، والتعويض لهم في حال حدوث أي انتهاك لأي حق من حقوقهم، والتأكيد على أهمية إيجاد الوقت الكافي للرد على كافة استفساراتهم وأسئلتهم، بما يخلق مناخاً من الثقة والمصداقية.

## المراجع :

**1**-القاضي، حسين. *حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية السورية*، دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية، مقدمة لمؤتمر الأسواق المالية، دمشق، 2008. ص4

**2**-حماد، طارق عبد العال. *حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- التجارب- المتطلبات*. الدار الجامعية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2008، ص 170

**3**-المحمد، مالك. *إدارة المصرف الصناعي*. بحث مقدم لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.ص 12

**4**-الشحادة، عبد الرزاق. البرغوثي، سمير. *ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية*، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2009، ص 23-24.

**5**-خوني، رابح. فكرون، نسرين. *دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحدّ من عملية غسل الأموال*، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 12.

**6**-زيدان، محمد. *أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية*، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 9، 2009، ص ص 15-26.

**7-**Becht, M. Bolton, P. and Ro¨ ell, A. *Why Bank Governance is different,* Oxford Review of Economic Policy, Volume 27, Number 3, 2012, pp. 437–463

**8-**De Haan, J. Vlahu, R. *Corporate Governance of banks: A survey,* De Nederlandsche Bank NV, The Netherlands, No. 368, 2013.

**9**-علي، عبد الوهاب نصر. شحاته، شحاته السيد. *مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة والتأكيد المهني*. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 28.

10- BIS. Enhancing corporate governance for Banking Organizations, Basel Committee for Banking Supervision, February, 2006.

11- طه، طارق. *إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية*. الحرمين للكومبيوتر، الاسكندرية، 2003. ص 112

12- هندي، منير ابراهيم. *الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات*. كلية التجارة، جامعة طنطا، 2004.

13- غدير، باسم. *العالم الرقمي وآلية تحليل البيانات*. دار الرضا للنشر، 2003، ص 178

14- Sekaran, U. *Research Methods for Business,* 3rd edition, John wiley, New York, 2000, P198.