مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والتأميني)
اسم الكاتب: د. قصي علي عمار
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4809
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 18:32 +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 (38) العدد (2) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (2) 2016

تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والتأميني)

الدكتور قُصي علي عمَّار*

(تاريخ الإيداع 7 / 10 / 2015. قُبِل للنشر في 7 / 4 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى تحديد درجة التزام الشركات المساهمة السورية المُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بمبادئ حوكمة الشركات، والصادرة عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية (2008)؛ ومصرف سورية المركزي (2009)؛ وهيئة الإشراف على التأمين (2007)؛ ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004). ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بدراسة ميدانية على الشركات المساهمة العاملة في قطاعي المصارف والتأمين، والبالغ عددها (20) شركة، أي ما يعادل حوالي (83%) من عدد الشركات السورية المُدرجة. ومن ناحية أخرى، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ستة محاور يندرج تحتها المبادئ المتعارف عليها لنظام حوكمة الشركات. وباستخدام أسلوب المسح الشامل، تم توزيع (100) استبانة على مجتمع البحث المُكوّن من المديرين التنفيذيين للمصارف وشركات التأمين؛ ونوابهم ومساعديهم؛ والمديرين الماليين؛ والمراجعين الداخليين، وتم استرداد (56) استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة السورية قطعت شوطاً في تطبيق مبادئ الحوكمة، إذ كان التزامها بتطبيق تلك المبادئ جميعها وحدة واحدة عند المستوى المُرتفع، وإن كان هناك اختلاف في أولوية الالتزام من مبدأ إلى أخر. أما عن جوانب الضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة فتتمثل بشكل رئيس في: عدم إشراك القاعدة العامة للمساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة، وكذلك عدم الاهتمام الكافي من قبل الشركات محل الدراسة بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية. وأخيراً، أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين مستوى التزام المصارف بمبادئ حوكمة الشركات، وبين مستوى التزام شركات التأمين بتلك المبادئ.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الشركات المساهمة السورية المُدرجة، ،سوق دمشق للأوراق المالية.

* **مدرس – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (2) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (2) 2016

The Application of Corporate Governance Principles in Listed Firms in Damascus Securities Exchange An Analytical Comparative Study between Banking and Insurance Sectors

Dr. Koussay Ammar*

(Received 7 / 10 / 2015. Accepted 7 / 4 / 2016)

□ ABSTRACT □

This study aims at determine the extent to which Syrians listed firms in Damascus Stock Exchange comply with the Principles of Corporate Governance, issued by Syrian Commission on Financial Markets and Securities (2008), Central Bank of Syria, (2009), Syrian Insurance Supervisory Commission (2007), and OECD (2004). To achieve this objective, the researcher conducted a field study on a sample of (20) shareholding companies working in the banking and insurance sectors (about 83% of the Syrians listed firms). A questionnaire containing six questions which cover the six principles of corporate governance was distributed to explore the sample's opinion about how much Syrians shareholding companies comply with those principles. The major findings of this study indicated that there were no significant differences between the level of the banks' commitment to the principles of corporate governance and the level of insurance companies' commitment.

Keywords: Corporate Governance, Syrians listed firms, Damascus Stock Exchange.

***Assistant Professor- Business Administration Department- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia – Syria.**

مقدمة:

وقعت خلال العقود الماضية العديد من الأحداث الدولية والتي وضعت بدورها مفهوم حوكمة الشركات على قمة اهتمامات منظمات الأعمال المحلية والدولية وبرامج التنمية في جميع دول العالم. وقد تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع خاصة بعد سلسلة من الانهيارات المالية وفضائح الفساد الإداري التي أطاحت بالعديد من الشركات الرائدة والعملاقة على المستوى العالمي، ابتداءً بالأزمات التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا، ثم دول أمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، والتي أثارت الشكوك حول إمكانية الاعتماد على القوائم المالية للشركات، ودور كبرى شركات المحاسبة والتدقيق الدولية في إعداد التقارير بشأن ذلك. ولكن الاهتمام الأكبر بموضوع الحوكمة جاء في أعقاب الانهيارات المالية الكبرى التي أصابت الاقتصاد الأمريكي في عام (2002).

هذا وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن الحاجة الملحة للحوكمة تبلورت من خلال ظاهرة الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة، إذ إن أغلب حملة الأسهم الذين يستثمرون أموالهم في هذه الشركات ليس لديهم الخبرة والوقت الكافيين واللازمين لإدارة مثل هذه الشركات، ونتيجة لذلك يقوم هؤلاء بانتخاب مجالس إدارة تقوم بدورها بتعيين مديرين تنفيذين أصحاب خبرة وكفاءة، وغالباً لا يملك هؤلاء المدراء عدد كبير من الأسهم في الشركات التي يديرونها، ومن ثم فإنهم لن يتحملوا عبء الخسارة فيما لو تعرضت هذه الشركات للفشل. كما أن اختلاف الطبيعة السلوكية وكذلك الأهداف بين المديرين والمساهمين يؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذين الطرفين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى. إذ يلجأ المدير لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه أو ما يعرف باستراتيجيات تجذر المديرين (Entrenchment)، وذلك عن طريق استغلال نفوذه، وشبكة العلاقات بالموردين والعملاء، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المدير قبل غيره. وبذلك فهو قد يُفضل ويستطيع تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية على حساب مصالح الشركة وملاكها. لمواجهة هذا الانحراف يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المدير السلبي عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية داخلية تعتمد على: مجالس الإدارة؛ الرقابة التبادلية بين المديرين؛ وكذلك الرقابة المباشرة للمساهمين، وخارجية تُمارس من طرف الأسواق: كسوق عمل المديرين، والسوق المالي (Charreaux, 1997). لقد أصبحت درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار، هذا ما أكدته الأبحاث التي قامت بها شركة (Mckinsey, 2002) لاستقراء أراء المستثمرين بخصوص ممارسات الحوكمة، فالمستثمرون في مختلف دول العالم أقروا بأن السعر الذي يكونوا مستعدين لدفعه من أجل الحصول على أسهم شركات تمارس الحوكمة بكفاءة أفضل يكون أعلى من ذلك السعر الذي يدفعونه لأسهم شركات تمارس الحوكمة بكفاءة أقل، لما لهذه الكفاءة من انعكاس على الأداء المالي للشركة. كما أشار (Claessens et Fan, 2003) إلى وجود ارتباط وثيق على مستوى الأسواق الصاعدة بين أداء الأسهم من حيث اتجاهات الأسعار ومستويات العائد وبين مدى التزام الشركات بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

في الواقع، إن حوكمة الشركات ظاهرة حديثة نسبياً في سورية، ولكنها ذات أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد السوري الذي يمر بمرحلة انتقالية ابتداءً من التحول إلى نظام السوق الاجتماعي مروراً بظروف الأزمة الراهنة، كون هذا الاقتصاد لا يملك البنية التحتية المؤسساتية الراسخة (المالية) للتعامل مع قضايا حوكمة الشركات (Braendle, 2012). ومن هنا تأتي أهمية البحث الذي سيتناول دراسة مستوى الالتزام بتطبيق القواعد الإرشادية للحوكمة في الشركات المساهمة العامة السورية المُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تطبيق إجراءات الحوكمة في دول العالم.

دراسة (مطر ونور، 2007)، هدفت إلى تقييم مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بالمبادئ المتعارف عليها لنظام حوكمة الشركات، وشملت عينة الدراسة على (20) شركة من الشركات العاملة في القطاعين المصرفي والصناعي. إذ توصلت الدراسة إلى أن التزام الشركات العاملة في القطاع المصرفي يفوق بشكل بسيط الشركات العاملة في القطاع الصناعي، ويعود ذلك لعنصرين رئيسيين هما الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي في التحقق من توفر شروط الحوكمة في تلك المصارف، وحرص مجالس إدارات هذه المصارف على الالتزام بقواعد ومبادئ لجنة بازل خصوصاً فيما يتعلق منها بإدارة المخاطر. في حين ركزت دراسة (حبوش، 2007) على تحديد مستوى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، باستخدام المنهج المسحي وتصميم استبانة وزّعت على مدققي الحسابات الداخليين والخارجيين. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المساهمة العامة تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول الالتزام بشكلٍ عام. وأيّدت نتائج هذه الدراسة نتائج دراسة (مطر ونور، 2007)، من حيث تفوق المصارف على غيرها من الشركات المساهمة في تطبيق مبادئ الحوكمة. هذا وتناولت دراسة (الحلبي، 2009) دور الحوكمة في زيادة ربحية الشركات الصناعية الخاصة في سورية، حيث تألفت عينة الدراسة من خمسة عشر مديراً تنفيذياً وعشرة أعضاء من أصحاب الشركات وأعضاء ورؤساء مجالس إدارات لعدد من الشركات الصناعية الخاصة في سورية، وقد أظهرت النتائج وجود اختلافات إدارية في درجة الاعتماد على الهيكل التنظيمي ومستوى الشفافية والإفصاح في اتخاذ القرارات الاقتصادية وزيادة الربحية. كما أن هناك اتفاق عام بين أفراد العينة المشمولة بالاستبانة بمستوياتهم المختلفة بأن هناك حاجة ملحة إلى تطوير إجراءات الحوكمة. أما دراسة (القاضي وندة، 2010) هدفت إلى إلقاء الضوء على نقاط الضعف ونواحي القصور في أدلة وقواعد حوكمة الشركات في كل من: مصر، والأردن، وسورية، مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (The Organization for Economic Co-operation and Development) (OECD). إذ اتبع الباحثان منهجية التحليل المقارن بدراسة بنود مبادئ الحوكمة في الدول الثلاثة، من خلال تصميم استبانة في خمسة مجالات رئيسة: مجلس الإدارة؛ وحملة الأسهم؛ والإدارة التنفيذية؛ والإفصاح؛ والمراجعة. وبينت النتائج بأن بنود دليل الحوكمة في مصر لا تتوافق مع مبادئ (OECD) بنسبة (34%)، مقارنة بنحو (45%) في الأردن، و(49%) في سورية من مجموع الأسئلة المدروسة. في حين جاءت دراسة (Braendle, 2012) لتلقي الضوء على مستوى تطور مبادئ الحوكمة (حقوق المساهمين؛ وهياكل مجالس الإدارة؛ وأجور المديرين التنفيذيين) في المنطقة العربية. إذ اتّبع الباحث مدخلاً مقارناً بدراسة المعايير الإرشادية للحوكمة في أربع دول عربية: سورية؛ ومصر؛ والإمارات؛ والسعودية. وقد أظهرت النتائج أن أدلة الحوكمة في الدول الأربعة تسير في الاتجاه الصحيح، وعلى الرغم من حداثتها مقارنة بالأدلة الصادرة في الدول المتقدمة إلا أنها احتوت العديد من الأفكار الجديدة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة السورية المُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، ومقارنة النتائج بين قطاعين هما: القطاع المصرفي والقطاع التأميني.

مشكلة البحث:

تمتد الحاجة إلى ممارسة الحوكمة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة إلى ما هو أبعد من حل المشاكل الناجمة عن الفصل بين الملكية والإدارة، إذ تتعرض هذه الاقتصاديات بصفة مستمرة لمسائل مثل نقص حقوق الملكية وعدم تنفيذ التعاقدات (Catherine and Sullivan, 2002). كما أشار تقرير صادر عن المركز الاقتصادي السوري (2008) إلى أن معظم قواعد الحوكمة في سورية تتواجد في نسيج من القوانين ولاسيما تلك المُنظمة للنشاط الاقتصادي، ولكن نقطة الضعف التي تعاني منها سورية ليس تشريع القانون بحد ذاته، وإنما التراخي في تطبيق هذا القانون. بناء على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الأتية:

1. ما هي درجة تطبيق المصارف وشركات التأمين المُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لمعايير الحوكمة والصادرة عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية (2008)؛ ومصرف سورية المركزي (2009)؛ وهيئة الإشراف على التأمين السورية (2007)؛ ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) ؟

2. هل يوجد فرق بين مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة السورية المُدرجة والعاملة في القطاع المصرفي، وبين تلك العاملة في قطاع التأمين ؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث في كونه يندرج ضمن الدراسات القليلة في سورية والتي عالجت موضوعاً على قدر كبير من الأهمية ألا وهو حوكمة الشركات ، والذي يعد الاهتمام به في سورية حديثاً نسبياً. كما أن البحث من خلال ما سوف يتوصل إليه من نتائج وتوصيات يمكن أن يقدم إطاراً عاماً لوضع نموذج للحوكمة الملائمة للتطبيق في بيئة الأعمال السورية. أما أهداف البحث فيمكن تلخيصها بالنقطتين الآتيتين:

1. التعرف على واقع ومفهوم الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

2. تحديد درجة التزام الشركات المساهمة العامة السورية بمبادئ الحوكمة، وذلك بالتطبيق على قطاعي المصارف والتأمين، للتوصل إلى تحديد القطاع الأكثر قابلية واستجابة لتطبيق قواعد وممارسات الحوكمة.

فرضيات البحث:

في ضوء عناصر مشكلة الدراسة والأهداف المُحددة لها، تقوم الدراسة على فرضيتين أساسيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: تلتزم الشركات المساهمة السورية المُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، والعاملة في قطاعي المصارف والتأمين بالمبادئ المتعارف عليها لنظام حوكمة الشركات. ويتفرع عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:

1. تلتزم الشركات محل الدراسة بالحفاظ على حقوق حملة الأسهم وبمعاملتهم معاملة عادلة ومتكافئة.

2. تلتزم الشركات محل الدراسة بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وبمعاملتهم معاملة عادلة ومتكافئة.

3. تحدد اللوائح والنظم الصادرة عن الشركات محل الدراسة صلاحيات مجالس الإدارة فيها بشكل واضح.

4. تلتزم مجالس الإدارات بتشكيل اللجان المختصة: لجنة المراجعة، التعينات، المكافآت، إدارة المخاطر.

5. تلتزم الشركات محل الدراسة بتوفير شروط ومتطلبات الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها للغير.

6. تفي الشركات محل الدراسة بالتزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق بين مستوى التزام الشركات المساهمة السورية المُدرجة بمبادئ حوكمة الشركات والعاملة في قطاع المصارف، وتلك العاملة في قطاع التأمين.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المدخل الاستنباطي لصياغة فروض البحث. ومن أجل قياس مدى تطبيق المصارف وشركات التأمين السورية محل الدراسة لمعايير الحوكمة، استخدم الباحث تصميم البحث المسحي، إضافة إلى تصميم استبانة تتضمن ستة محاور تتعلق بمعايير وإرشادات الحوكمة، استناداً إلى ما ورد في أدلة الحوكمة الصادرة عن كل من: هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية (2008)؛ ومصرف سورية المركزي (2009)؛ وهيئة الإشراف على التأمين (2007)؛ ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004).

ومن أجل التأكد من مدى صلاحية الاستبانة والترابط الداخلي لأسئلتها، تم إخضاعها لاختبار الموثوقية من الناحية الإحصائية؛ وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ حوالي (82%)، وهي نسبة جيدة تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان . وأخيراً، لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم إجراء الاختبارات الآتية:

-اختبار(ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

-اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney test (U- Test (اختبار لامعلمي يناسب العينات صغيرة الحجم) لاختبار مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينتي الدراسة وفقاً لنص الفرضية الرئيسة الثانية.

مجتمع البحث:

تتكون وحدات التحليل من الشركات المساهمة السورية العاملة في قطاعي المصارف والتأمين والمُدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، والبالغ عددها (14) مصرف و(6) شركات تأمين. تم اختيار المجتمع البحثي من شركات القطاع الخدمي فقط لتمتع هذه الشركات بأهمية وطبيعة استراتيجية في الاقتصاد السوري، إذ تمثل ما يعادل (83%) من عدد الشركات السورية المُدرجة (www.dse.sy)، ولكونها الأكثر ملاءمة وحاجة في الوقت نفسه لتطبيق نظام حوكمة الشركات نظراً لارتباط مصالح الغالبية من أفراد المجتمع بمستقبل تلك الشركات، وقدرتها على الاستمرار من جهة أخرى.

تم استبعاد بنك بيبلوس وبنك الأردن والبنك العربي وبنك الشام الإسلامي والسورية الدولية للتأمين (آروب) لعدم تعاون هذه الشركات في عملية جمع بيانات الدراسة.

وتم استطلاع آراء المديرين التنفيذيين للمصارف وشركات التأمين محل الدراسة، بالإضافة إلى نوابهم ومساعديهم؛ والمديرين الماليين؛ والمراجعين الداخليين، كما قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل بتوزيع (100) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (56) استبانة صالحة للتحليل، وفق ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): عدد الاستبانات الموزعة والمُستردة.

القطاع	عدد وحدات التحليل	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
المصارف	14	70	39
التأمين	6	30	17
المجموع	20	100	56

المصدر: من إعداد الباحث

الإطار النظري:

- **مفهوم الحوكمة:**

أكد العديد من الباحثين أن من أهم العوامل التي فرضت قضية الحوكمة هي سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات الشركات، واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معها، الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين. وبالتالي تحقق ما تنبأ به آدم سميث في كتابه «ثروة الأمم» عام (1776) حيث أكد إن مديري الشركات المساهمة لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بالحماس نفسه الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصة مصالحهم عادة (Becht *et al.*, 2003).

وقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الحوكمة[1]، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحللين الماليين. تقع التعاريف الموجودة لمفهوم الحوكمة في إطار مجال واسع من المضامين، وتتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات . وقد يُنظر للحوكمة كمفهوم اقتصادي، أي أنه الآلية التي تساعد الشركة للحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل (Capy et Hirigoyen, 2005). أو ينظر إليها من الناحية القانونية، بأنها تُعبر عن العلاقة التعاقدية بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة والمديرين من جهة أخرى وتحدد لهم واجباتهم وحقوقهم، وقد ركز (Williamson, 1991) على البعد الأخلاقي لنظام الحوكمة فعرفه بأنه "نظام يقيس مقدرة الشركة على تحقيق أغراضها المستهدفة وذلك في إطار أخلاقي محدد ينبع من داخلها، كونها هيئة معنوية لها هيكلها الإداري وأنظمتها الإدارية وذلك بمنأى عن سلطة أي فرد فيها. وسوف يتبع الباحث في هذه الدراسة الصياغة التي توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لتعريف حوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذى يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال ، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد واجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة.

[1] **لا يوجد اتفاق على استخدام مرادف محدد باللغة العربية لمصطلح Corporate Governance، إذ يوجد لهذا المصطلح عدة مرادفات مثل: حوكمة الشركات؛ الحاكمية المؤسساتية؛ والإدارة الرشيدة، لكن المصطلح المقترح من قبل مجمع اللغة العربية في مصر هو "حوكمة الشركات"، في حين إن دليل الحوكمة الصادر عن هيئة الأوراق المالية السورية (2008) عُنون باسم « نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات ـ قواعد حوكمة الشركات المساهمة ».**

وهناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات الخارجية والمحددات الداخلية (Monks et Minow, 1995). وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذى يشمل: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (قوانين سوق المال؛ والشركات؛ وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية)؛ وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛ ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛ وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات؛ وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية . بينما تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. والتي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى، إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاث.

- **نشأة الحوكمة:**

تتمتع حوكمة الشركات بإطار نظري واسع جداً من النظريات التعاقدية التنظيمية (المتعلقة باقتصاديات المشروع، وحقوق المساهمين، والقواعد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي تحكم إدارة الشركة في أداء عملها)، مثل: نظرية حقوق الملكية Theory of property rights؛ ونظرية تكاليف التبادل Theory of transaction cost؛ ونظرية الوكالة Agency Theory (Charreaux, 1997).

من خلال مراجعة الدراسات الاقتصادية للحوكمة، نجد أن جذورها تعود إلى الباحثين الأمريكيين Berle & Means في عام (1932)، الذين كانا أول من تناول ظاهرة "انفصال الملكية عن الإدارة" ، حيث قاما بدراسة تركيبة رأسمال كبرى الشركات الأمريكية. ومن خلال دراستهما توصلا إلى حتمية ظاهرة "انفصال الملكية عن الإدارة"، وأهمية آليات حوكمة الشركات في سد الفجوة التي تحدث بين المدراء ومالكي الشركات. وطرحت أيضاً مشكلة الوكالة من قبل (Jensen et Meckling, 1976)؛ (Fama, 1980)، حيث قدم هؤلاء الباحثين تعريفاً لحوكمة الشركات في إطار مشكلة الوكالة، أي احتمالية تعارض مصالح إدارة الشركة مع مصالح المساهمين فيها، وخلصت نتائج الأبحاث المتعددة والمستمرة في هذا الشأن إلى أن التطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الإفصاح وحقوق المساهمين تسهم في الحد من أساليب الاحتيال وتضارب المصالح.

عملياً، قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لهيئة السوق المالي الامريكي في عام (1987) بإصدار تقرير (Tread way) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة ومجموعة من المبادئ للحد من حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية. لكن أول خطوة تنفيذية لوضع مفاهيم حوكمة الشركات موضع التنفيذ تمثلت بما قامت به بورصة لندن عام (1992) بتشكيل لجنة (Cadbury) التي ضمت ممثلين لمختلف القطاعات الاقتصادية في بريطانيا؛ إذ قدمت هذه اللجنة تسع عشرة توصية ذات علاقة بالحوكمة. أما العامل الأساسي والحاسم في وضع الركائز الأساسية للحوكمة فهو ما قامت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 1999, 2004)، وذلك بصياغة "مبادئ حوكمة الشركات" (Principles of Corporate Governance). وتتضمن هذه المبادئ ستة أقسام رئيسية، ويندرج تحت كل قسم مجموعة من المبادئ الفرعية. وهذه المبادئ هي: ضمان وجود إطار فعّال لحوكمة الشركات؛ حقوق المساهمين؛ المعاملة العادلة للمساهمين؛ دور الأطراف ذات المصلحة؛ الإفصاح والشفافية؛ مسؤوليات مجلس الإدارة.

• حوكمة الشركات في سورية

يُشير الدكتور عبد الرحمن مرعي رئيس مجلس مفوضي هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، في تصريحه لصحيفة شام تايمز الالكترونية، أن الهيئة عملت منذ تأسيسها وفي إطار مهامها في تنظيم وتطوير سوق دمشق للأوراق المالية على متابعة قضايا حوكمة الشركات Corporate Governance، إذ قامت منذ عام (2009) بإصدار تقارير سنوية عن الحوكمة في الشركات المساهمة العامة الخاضعة لإشرافها، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه الشركات بمتطلباتها وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها[2] .

أوضح (La Porta *et al.*, 1998) أن إصدار التشريعات والقوانين ذات الصلة بحوكمة الشركات لها تأثير ملموس على كفاءة ممارسة حوكمة الشركات، و بالنسبة لـ (Shleifler et Vishny, 1997) فإن الدول السائرة في طريق النمو، وكذلك الاقتصاديات الانتقالية تعاني من نقص آليات الحوكمة عملياً، وبالتالي فحوكمة الشركات تدفع بهذه الدول لإجراء اصلاحات عميقة تبدأ أولاً بالتغيير المؤسساتي في القوانين والتشريعات.

يمكن قراءة حوكمة الشركات في سورية من خلال عدد من القوانين والمراسيم الصادرة خلال السنوات القليلة الماضية، والمتعلقة بإعادة هيكلة آلية عمل قطاع الأعمال في سورية. هذه التشريعات وغيرها من القوانين والإصلاحات ساهمت إلى حد كبير في إرساء الإطار الملائم لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ومن أهمها:

قانون هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية (رقم 22 لعام 2005 وتعديله بالمرسوم التشريعي رقم 50 لعام 2009): الذي قضى بإحداث "هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية"، وأناط بها مهمة الإشراف والمراقبة على سوق رأس المال وعلى الشركات والمؤسسات المرتبطة بالسوق. **قانون سوق الأوراق المالية** (رقم 55 لعام 2005 وتعديله بالمرسوم التشريعي رقم 55 لعام 2006): القاضي بإنشاء "سوق دمشق للأوراق المالية"، وبموجب هذا القانون يمكن تنظيم جميع العمليات المتعلقة بإصدار وطرح وتداول وتسوية وانتقال ملكية الأوراق المالية.

المرسوم التشريعي المتعلق بإعادة تقويم الأصول الثابتة لأي مؤسسة فردية أو شركة عائلية (رقم 61 عام 2007): والذي يُحفز المؤسسات الفردية أو الشركات العائلية بالتحول إلى شركات مساهمة والتي تعد أقل عرضة لحالات الفشل في تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك على عكس المؤسسات العائلية التي تنحصر فيها الملكية أو السيطرة في عدد صغير من الأفراد أو العائلات. ثم جاء **قانون الشركات الجديد** (القانون رقم 3 تاريخ 2008) الذي راعى كافة التطورات الحديثة في مجال الشركات كإدخال مفهوم الشركات القابضة، كما أخذ هذا القانون موضوع حوكمة الشركات بعين الاعتبار. أما القانون الهام الذي يعتبر الأساس في اقتصاد السوق الاجتماعي، هو **قانون المنافسة ومنع الاحتكار** (رقم 7 لعام 2008)، الذي يراعي عدم قيام أي جهة أو شركة (عامة أو خاصة) بإتباع أي إجراءات أو أساليب من شأنها أن تؤدي إلى احتكار سلعة أو خدمة أو تعرقل المنافسة الكاملة في السوق السورية. أما فيما يتعلق بالجانب الضريبي، جاء القانون رقم (41) بتاريخ (2007) القاضي بإحداث "**الهيئة العامة للضرائب والرسوم** "، وهي إحدى الإجراءات الإصلاحية الرامية لتوفير مناخ ضريبي داعم لتطبيقات الحوكمة. أما القانون رقم (33) تاريخ (2009) المُتعلق بتنظيم **مهنة المحاسبة والتدقيق** ، والذي يهدف إلى الارتقاء بمستوى أدائها، والتأكيد على مستوى جودة ودقة عمل شركات المهنة ومدقّقي الحسابات في سورية، كما يحدد القانون الشروط الواجب توافرها لمنح شهادة المحاسب القانوني والعقوبات بحق أي مخالف لأحكام القانون.

[2] www.shaamtimes.net

كما أصدر مجلس المفوضين لهيئة الأوراق والأسواق المالية في سورية (القرار رقم 31 لعام 2008) دليلاً يحتوي قواعد إرشادية لحوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة دمشق، وتستند هذه القواعد في إعدادها إلى مجموعة من التشريعات من أهمها قانون الأوراق المالية، وقانون الشركات، والمبادئ الدولية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. حيث قُسم هذا الدليل إلى ثمانية فصول حُددت فيها قواعد حقوق المساهمين؛ وحقوق أصحاب المصالح؛ وقواعد الإفصاح والشفافية؛ ومسؤوليات مجلس الإدارة؛ ومهام لجنة التدقيق ومهام المدقق الداخلي؛ ومهام ومسؤوليات الإدارة التنفيذية؛ ومفتشي الحسابات. كما أن سورية قطعت خطوات لا بأس بها في مجال الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين، إذ أصدر مصرف سورية المركزي القرار رقم (489) تاريخ (2009) القاضي باعتماد (دليل الحوكمة لدى المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية)، كما أصدرت هيئة الإشراف على التأمين السورية (نظام الحوكمة في شركات التأمين) بموجب (القرار رقم 127 تاريخ 2007).

النتائج والمناقشة:

قام الباحث بدراسة نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، إذ تم تقييم مستوى التزام المصرف أو شركة التأمين بتحقيق عناصر كل مبدأ من المبادئ الستة للحوكمة بموجب المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن كل عنصر من العناصر، وتم تصنيف الإجابات وفق خمسة مستويات:

الجدول رقم (2): مستويات التأثير لتصنيف إجابات العينة

المقياس	الدرجة المعيارية
مرتفع جداً	من 4,5 إلى 5
مرتفع	من 3,75 وأصغر من 4,5
متوسط	من 3 وأصغر من 3,75
ضعيف	من 2 وأصغر من 3
ضعيف جداً	من 1 وأصغر من 2

المصدر: من إعداد الباحث

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، قام الباحث باختبار معنوية قيمة المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار (t-test) لقياس الفروقات المعنوية بين المتوسطات عند مستوى دلالة (5%)، ومقارنة مستوى المعنوية للاختبار (0.05) مع مستوى الدلالة (Sig)، فإذا ما كانت قيمة (Sig) أصغر من (0.05) يتم رفض فرضية العدم ونتبنى الفرضية البديلة بوجود الفروق المعنوية، والقيمة الثابتة التي اعتمد عليها الباحث في المقارنة هي (3.75) (المستوى المرتفع للالتزام) حسب الجدول رقم (2) السابق.

أولاً: مبدأ الحفاظ على حقوق حملة الأسهم وتحقيق التكافؤ والمساواة في التعامل معهم.

من أجل تحديد مدى التزام الشركات العاملة في القطاعين المصرفي والتأميني بهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة، حدد الباحث المقومات والركائز التي يقوم عليها في العناصر السبعة الآتية:

1. أن تكفل الشركة لجميع مساهميها حق الحصول على الأرباح بنسبة مساهمة كل منهم.
2. أن تكفل الشركة لجميع مساهميها حق حضور اجتماعات الجمعية العمومية والمشاركة في التصويت.

3. أن تكفل الشركة لجميع مساهميها المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الجمعية العمومية.

4. أن تكفل الشركة لجميع مساهميها حق الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة عند الضرورة.

5. أن تكفل الشركة لهم المشاركة في انتخاب ومساءلة أعضاء مجلس الإدارة.

6. أن تعامل جميع المساهمين سواء أكانوا من الأغلبية أو الأقلية معاملة متكافئة.

7. أن تلتزم الشركة بعدم تسريب المعلومات من داخل الشركة لبعض المساهمين دون غيرهم، طالما لم يتم الإفصاح عن تلك المعلومات.

وبتحليل إجابات عينة الدراسة على أسئلة المبدأ الأول، جاءت النتائج الموضحة في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3): مدى الالتزام بتحقيق عناصر مبدأ الحفاظ على حقوق حملة الأسهم

العناصر	قطاع المصارف		قطاع التأمين		العينة جميعها وحدة واحدة		مستوى الالتزام	(t)	(Sig)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
ع1	4.760	0.4764	4.800	0.4842	4.780	0.4767	مرتفع جداً	19.233	.000
ع2	4.400	0.7284	4.300	0.7944	4.350	0.7504	مرتفع	7.300	.000
ع3	3.140	0.4953	3.033	0.4901	3.087	0.4930	متوسط	-11.793	.000
ع4	4.120	0.6590	4.100	0.7120	4.110	0.6749	مرتفع	4.804	.000
ع5	4.280	0.6713	4.400	0.8137	4.340	0.7252	مرتفع	7.092	.000
ع6	4.140	0.7287	4.233	0.8976	4.187	0.7920	مرتفع	4.800	.000
ع7	4.420	0.4986	4.367	0.8503	4.394	0.6483	مرتفع	8.968	.000
المبدأ الأول (الفرضية الفرعية الأولى)	4.180	0.2513	4.176	0.2671	4.178	0.2557	مرتفع	14.994	.000

المصدر: من إعداد الباحث

من مطالعة بيانات الجدول رقم (3)، يتضح أن المصارف وشركات التأمين محل الدراسة ملتزمة (جميعها وحدة واحدة) بتحقيق مبدأ الحفاظ على حقوق حملة الأسهم؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا الالتزام (4.178) أي بمستوى (مرتفع) وذو دلالة معنوية (Sig = 0.00 أصغر من 0,05). كما ان التزام كل من القطاعين على حدة هو (مرتفع) أيضاً، وان كانت المصارف (4.180) تتفوق قليلاً في مدى التزامها عن شركات التأمين (4.176).

ومن ناحية أخرى، كان التزام الشركات في القطاعين معاً، بتحقيق العنصر الثالث (أن تكفل الشركة لجميع مساهميها المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الجمعية العمومية) عند المستوى المتوسط وذو دلالة معنوية، وبمتوسط (3.140) للمصارف و(3.033) لشركات التأمين،

إن وجود ارتفاع نسبي للانحراف المعياري في إجابات عينة قطاع التأمين حول مدى الالتزام ببعض العناصر مقارنة بما هو عليه في إجابات عينة القطاع المصرفي حول العناصر نفسها، يشير إلى أن آراء الأفراد في عينة المصارف أكثر اتساقاً بقليل اتجاه هذا المبدأ مما عليه الحال في آراء عينة شركات التأمين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى : نلاحظ أن (Sig = 0.000) أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهي (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على: (تلتزم الشركات محل الدراسة بالحفاظ على حقوق حملة الأسهم وبمعاملتهم معاملة عادلة ومتكافئة).

ثانياً: مبدأ الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح ومعاملتهم معاملة متكافئة.

1. تحترم إدارة الشركة حقوق أصحاب المصالح المحددة لهم بموجب اللوائح والقوانين.
2. قيام إدارة الشركة بتعويض أصحاب المصالح عن أية أضرار تلحق بهم في حال انتهاك تلك الحقوق.
3. توفر إدارة الشركة لكافة أصحاب المصالح المعلومات بسهولة والإفصاح عنها بشفافية.
4. مدى عدالة نظام الرواتب المطبق على العاملين في الشركة بالمقارنة مع تلك المطبقة في الشركات المنافسة.
5. مدى موضوعية النظم واللوائح المطبقة في تعيين الموظفين وترقيتهم وعدالتها.
6. تحرص إدارة الشركة على عقد اجتماعات دورية مع موظفيها من أجل مناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء.
7. تكفل الإدارة حرية الاتصال بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة للتعبير عن آرائهم في تصرفات المجلس.

الجدول رقم (4): مدى الالتزام بتحقيق عناصر مبدأ الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح

	قطاع المصارف		قطاع التأمين		العينة جميعها وحدة واحدة		مستوى الالتزام	(t)	(Sig)
العناصر	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
ع1	4.240	0.6247	4.200	0.7611	4.220	0.6746	مرتفع	6.298	.000
ع2	4.360	0.4849	4.400	0.9322	4.380	0.6820	مرتفع	8.196	.000
ع3	4.320	0.6207	4.333	0.9223	4.327	0.7425	مرتفع	6.927	.000
ع4	4.500	0.5051	4.467	0.8193	4.484	0.6363	مرتفع	10.366	.000
ع5	4.240	0.5175	4.167	0.8339	4.204	0.6501	مرتفع	6.363	.000
ع6	4.380	0.6024	4.367	0.9279	4.374	0.7356	مرتفع	7.599	.000
ع7	4.660	0.5194	4.733	0.4498	4.697	0.4928	مرتفع	17.015	.000
المبدأ الثاني (الفرضية الفرعية الثانية)	4.386	0.2504	4.381	0.3256	4.383	0.2789	مرتفع	20.327	.000

المصدر: من إعداد الباحث

من مطالعة بيانات الجدول رقم (4)، يتضح أن المصارف وشركات التأمين جميعها وحدة واحدة ملتزمة بتحقيق مبدأ الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا الالتزام (4.383) أي بمستوى (مرتفع) وذو

دلالة معنوية. كما ان التزام كل من القطاعين على حدة هو مرتفع أيضاً، وان كانت المصارف (4.386) تتفوق قليلاً في مدى التزامها عن شركات التأمين (4.381).

كما أن وجود ارتفاع نسبي للانحراف المعياري في إجابات عينة شركات التأمين حول مدى الالتزام ببعض العناصر مقارنة بما هو عليه في إجابات عينة القطاع المصرفي حول العناصر نفسها، يشير إلى أن آراء الأفراد في العينة الثانية أكثر اتساقاً بقليل اتجاه هذا المبدأ مما عليه الحال في آراء العينة الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : نلاحظ أن (Sig = 0.000) أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهي (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: (تلتزم الشركات محل الدراسة بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وبمعاملتهم معاملة عادلة ومتكافئة).

ثالثاً: مبدأ الوضوح في تحديد صلاحيات مجلس الإدارة.

1. يضع مجلس الإدارة استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات العامة للشركة، ويعمل على تطويرها.

2. يلتزم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات دورية منتظمة.

3. مدى خضوع المديرين التنفيذيين في الشركة للمساءلة من قبل أعضاء المجلس.

4. مدى خضوع المجلس للمساءلة من قبل المساهمين في اجتماعات الهيئة العامة.

5. يراعى أن يكون كافة أعضاء المجلس ممن لم يتسببوا في انهيار أو إلحاق خسائر جسيمة بمؤسسات سبق لهم العمل بها كعضو مجلس أو مسؤولاً إدارياً.

6. يراعى أن يكون أعضاء المجلس من ذوي السيرة والسمعة الحسنة، ولم يسبق الحكم على أي منهم بارتكاب جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.

7. يراعى في هيكلية المجلس الفصل بين وظيفة رئاسة المجلس والإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد.

8. كافة أعضاء المجلس من أصحاب التخصصات والمهارات المهنية (المالية أو الفنية أو التسويقية).

9. مدى التزام أعضاء المجلس في ممارسة أعمالهم بعيدين عن أية تصرفات تتضارب فيها مصالحهم مع مصالح الشركات.

الجدول رقم (5): مدى الوضوح في تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجالس الإدارات

	قطاع المصارف		قطاع التأمين		العينة جميعها وحدة واحدة		مستوى الالتزام	(t)	(Sig)
العناصر	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
ع1	4.280	0.6713	4.267	0.9803	4.274	0.7952	مرتفع	5.905	.000
ع2	4.200	0.8806	4.333	0.9223	4.267	0.8930	مرتفع	5.008	.000
ع3	4.260	0.8033	4.200	0.9613	4.230	0.8604	مرتفع	5.068	.000
ع4	3.680	0.4712	3.600	0.4983	3.640	0.4800	متوسط	-1.863	.066
ع5	3.960	0.7273	4.033	0.8087	3.997	0.7546	مرتفع	2.815	.006
ع6	4.280	0.7296	4.167	0.8743	4.224	0.7834	مرتفع	5.566	.000
ع7	4.240	0.5175	4.233	0.9353	4.237	0.6980	مرتفع	6.247	.000
ع8	4.020	0.5887	3.833	0.9499	3.927	0.7446	مرتفع	2.402	.019

ع9	4.300	0.5051	4.533	0.6288	4.417	0.5624	مرتفع	10.139	.000
المبدأ الثالث (الفرضية الفرعية الثالثة)	4.136	0.2572	4.133	0.2759	4.135	0.2626	مرتفع	13.102	.000

المصدر: من إعداد الباحث

من بيانات الجدول رقم (5)، نلاحظ **أن** المتوسط الحسابي لالتزام الشركات العاملة في القطاعين جميعها وحدة واحدة هو (4.134) ويشير إلى أن مستوى هذا الالتزام (مرتفع) و(ذو دلالة معنوية). كما نلاحظ عدم وجود اختلاف كبير بين مستوى التزام المصارف وشركات التأمين، إذ كانت متوسطات إجابات أفراد العينتين هي (4.136 ؛ 4.133) على التوالي.

أما المستوى الأدنى بالتزام الشركات بفئتيها المصارف والتأمين في هذا المجال، كان في مجال العنصر الرابع (مدى خضوع المجلس للمساءلة من قبل المساهمين في اجتماعات الهيئة العامة)، وذلك بمتوسط عام (3.640) ومستوى التزام (متوسط) ولكن لا توجد دلالة معنوية (Sig = 0.066 أكبر من 0.05).

أن البيانات الخاصة بالانحراف المعياري تشير مرة أخرى إلى أن آراء أفراد عينة المصارف أكثر اتساقاً من آراء أفراد العينة في شركات التامين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ أن (Sig = 0.000) أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهي (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: (تُحدد اللوائح والنظم الصادرة عن الشركات محل الدراسة صلاحيات مجالس الإدارة فيها بشكل واضح).

رابعاً: لجان مجلس الادارة (لجنة المراجعة؛ التعينات؛ المكافآت؛ إدارة المخاطر)

1. يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال الشركة بشكل آمن وسليم وفعال.

2. يضم الهيكل التنظيمي للشركة وحدة للتدقيق الداخلي، تابعة لإشراف لجنة المراجعة المنبثقة عن المجلس.

3. أعضاء لجنة المراجعة لديهم المؤهلات التي تمكنهم من أداء المهام المحددة لهم.

4. تحرص الشركة على تعيين مدقق حسابات خارجي سنوياً، يتم اختياره من قبل الجمعية العمومية للمساهمين.

5. لدى لجنة المراجعة صلاحية الوصول إلى جميع البيانات والمعلومات، والاتصال مباشرة بالمدققين الداخليين والخارجيين وأي موظف بالشركة.

6. يتبنى المجلس سياسات رشيدة للموارد البشرية: التعيينات؛ تقييم الأداء؛ عزل غير الأكفاء؛ التدريب؛ إعادة الهيكلة لضمان كادر إداري كفء وفعال.

7. يطبق المجلس نظام للتعويضات والمكافآت يراعي المستوى الوظيفي، والمسؤوليات المناطة بالوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتقييم الأداء.

8. مكافآت أعضاء المجلس تُحدد من قبل لجنة التعويضات المنبثقة عن المجلس ويتم الإفصاح عنها.

9. يتابع المجلس مسؤولياته نحو التعامل مع المخاطر الاستراتيجية التي تؤثر في سياسات الشركة الأساسية والمرتبطة بتواجدها وقدرتها التنافسية.

الجدول رقم (6): مدى تلتزم مجلس إدارات تلك الشركات بتشكيل اللجان المختصة

العناصر	قطاع المصارف		قطاع التأمين		العينة جميعها وحدة واحدة		مستوى الالتزام	(t)	(Sig)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
ع1	4.167	0.7287	4.140	0.8743	4.154	0.7811	مرتفع	4.580	.000
ع2	4.000	0.6893	3.880	0.8710	3.940	0.7593	مرتفع	2.061	.043
ع3	4.100	0.6809	4.160	0.8030	4.130	0.7247	مرتفع	4.783	.000
ع4	4.367	0.7365	4.220	0.7184	4.294	0.7287	مرتفع	6.444	.000
ع5	4.200	0.9035	4.200	0.8052	4.200	0.8627	مرتفع	4.665	.000
ع6	4.133	0.8330	4.000	0.8193	4.067	0.8252	مرتفع	3.252	.002
ع7	4.000	0.7140	4.020	0.6433	4.010	0.6842	مرتفع	3.431	.001
ع8	4.100	0.4798	4.120	0.8847	4.110	0.6559	مرتفع	4.943	.000
ع9	4.067	0.2020	4.000	0.9072	4.034	0.5731	مرتفع	4.292	.000
المبدأ الرابع (الفرضية الفرعية الرابعة)	4.126	0.2384	4.082	0.3084	4.104	0.2658	مرتفع	11.732	.000

المصدر: من إعداد الباحث

من بيانات الجدول رقم (6)، نلاحظ أن المصارف وشركات التأمين جميعها وحدة واحدة ملتزمة بتشكل لجان مجلس الادارة المختصة (لجنة المراجعة، التعينات، المكافآت، إدارة المخاطر)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا الالتزام (4.104) أي بمستوى (مرتفع) و(ذو دلالة معنوية). لكن ارتفاع هذا المتوسط للمصارف وهو (4.126) عن نظيره بالنسبة لشركات التأمين وهو (4.082) يوضح مرة أخرى أن المصارف تحقق متطلبات الحوكمة بدرجة أعلى نسبياً مما تحققه شركات التأمين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : نلاحظ أن (Sig = 0.000) أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهي (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: (تلتزم مجلس إدارات الشركات محل الدراسة بتشكيل اللجان المختصة: لجنة المراجعة، التعينات، المكافآت، إدارة المخاطر).

خامساً: مبدأ الالتزام بتوفير شروط ومتطلبات الإفصاح والشفافية في البيانات المالية المنشورة.

1. تحرص إدارة الشركة على توفير معلومات كافية وشفافة عن خططها المستقبلية وعن المخاطر المنظورة.
2. تحرص الإدارة على توفير معلومات كافية وشفافة عن تشكيلة ومؤهلات أعضاء مجلس والمديرين التنفيذيين.
3. الحرص على نشر بيانات مالية سنوية للشركة شفافة ومدققة وفقاً لمعايير الإفصاح والتدقيق الدولية.
4. الحرص على نشر بيانات مالية مرحلية (ربع سنوية) تخضع للمراجعة من قبل مدقق حسابات خارجي.
5. تشتمل التقارير السنوية للشركة على معلومات كافية ومفيدة، تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف ذات المصالح من الاطلاع الجيد على أوضاع الشركة.
6. يتضمن التقرير السنوي للشركة، بيان لمدى تطبيق الشركة لمبادئ الحوكمة.

الجدول رقم (7): مدى التزام الشركات بتوفير متطلبات وشروط الإفصاح والشفافية

العناصر	قطاع المصارف		قطاع التأمين		العينة جميعها وحدة واحدة		مستوى الالتزام	(t)	(Sig)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
ع1	4.760	0.5911	4.500	0.6823	4.630	0.6353	مرتفع	12.846	.000
ع2	4.440	0.8122	4.667	0.6065	4.554	0.7459	مرتفع	9.294	.000
ع3	4.760	0.4314	4.867	0.3457	4.814	0.4025	مرتفع جداً	23.332	.000
ع4	4.960	0.1979	4.900	0.3051	4.930	0.2436	مرتفع جداً	43.604	.000
ع5	4.880	0.3854	4.867	0.5074	4.874	0.4321	مرتفع جداً	23.287	.000
ع6	4.760	0.4764	4.767	0.5683	4.764	0.5092	مرتفع جداً	17.783	.000
المبدأ الخامس (الفرضية الفرعية الخامسة)	4.760	0.1968	4.761	0.2303	4.761	0.2085	مرتفع جداً	43.336	.000

المصدر: من إعداد الباحث

من مطالعة بيانات الجدول رقم (7)، يتضح أن المصارف وشركات التأمين وحدة واحدة حريصة، وبشكل عام، على توفير مقومات مبدأ الإفصاح والشفافية، ومستوى التزامها (مرتفع جداً) بمتوسط حسابي (4.761) وذو دلالة معنوية. ولكن على المستوى القطاعي، نلاحظ تقارب في مستوى التزام المصارف وشركات التأمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (4.760 ؛ 4.761) على التوالي.

كما أن الانحرافات المعيارية للإجابات حول مجمل العناصر، تشير إلى أن آراء عينة المؤسسات المصرفية أكثر اتساقاً مما هي عليه بالنسبة لآراء عينة المؤسسات التأمينية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نلاحظ أن (Sig = 0.000) أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهي (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: (تلتزم الشركات محل الدراسة بتوفير شروط الشفافية ومتطلباتها والإفصاح للمعلومات التي تنشرها للغير).

سادساً: مبدأ وفاء الشركة بالتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع.

1. مدى حرص مجلس الإدارة لدى اتخاذ قراراته على مراعاة القوانين واللوائح المحلية السارية.
2. مدى الحرص على تسديد الضرائب المستحقة على الشركة بالقيمة العادلة وفي الوقت المناسب.
3. مدى مساهمة الشركة بقسط معقول في تجميل البيئة وتحسين البنية التحتية للمجتمع من حولها.
4. مدى حرصها على تقديم المنح والتبرعات المادية والعينية للجامعات والجمعيات الخيرية.
5. مدى حرصها على تحسين نوعية منتجاتها وخدماتها.

الجدول رقم (8): مدى التزام الشركات بالوفاء بالتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع

العناصر	قطاع المصارف		قطاع التأمين		العينة جميعها وحدة واحدة		مستوى الالتزام	(t)	(Sig)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
ع1	3.767	0.8976	3.740	0.7775	3.754	0.8191	مرتفع	.000	1.000
ع2	3.867	0.8996	3.780	0.7083	3.824	0.7810	مرتفع	.716	.476
ع3	3.533	0.7303	3.400	0.6061	3.467	0.6541	متوسط	-4.102	.000
ع4	3.567	0.7279	3.560	0.5771	3.564	0.6333	متوسط	-2.648	.010
ع5	3.767	0.7279	3.960	0.8562	3.864	0.8112	مرتفع	1.516	.133
المبدأ السادس (الفرضية الفرعية السادسة)	3.700	0.4291	3.688	0.3729	3.694	0.3923	متوسط	-1.311	.194

المصدر: من إعداد الباحث

من مطالعة بيانات الجدول رقم (8)، يتضح أن الشركات المساهمة المُدرجة في القطاعين معاً وحدة واحدة حريصة، وبشكل عام، على توفير مقومات مبدأ الوفاء بالتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع من حولها، وذلك عند مستوى (متوسط) ولا توجد دلالة معنوية (Sig = 0.194 أكبر من 0.05)، ولكن على المستوى القطاعي، يبدو أن الشركات العاملة في قطاع المصارف أكثر التزاماً من مثيلاتها العاملة في قطاع التأمين في هذا المجال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.700) و (3.688) على التوالي.

وقد حاز العنصر الثالث (مساهمة الشركة بقسط معقول في تجميل البيئة وتحسين البنية التحتية للمجتمع من حولها)، والعنصر الرابع (مدى حرصها على تقديم المنح والتبرعات المادية والعينية للجامعات والجمعيات الخيرية) على مستوى التزام (متوسط) وذو دلالة معنوية من قبل الشركات محل الدراسة، وبمتوسط (3.533 ؛ 3.567) للمصارف على التوالي، و(3.400 ؛ 3.560) لشركات التأمين على التوالي.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: نلاحظ أن (Sig = 0.194) أكبر من مستوى المعنوية للاختبار وهي (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص: (تفي الشركات محل الدراسة بالتزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها)، وهذا يدل على أن تلك الشركات لا تلتزم بوجه عام بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.

وأخيراً، بالاعتماد على ملخص البيانات التي تم عرضها في الجداول السابقة (3؛ 4؛ 5؛ 6؛ 7؛ 8)، تم استخلاص النتائج العامة الموضحة في الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9): تقييم درجة التزام الشركات العاملة في القطاعين المصرفي والتأميني بمبادئ الحوكمة بوجه عام

	قطاع المصارف		قطاع التأمين		العينة جميعها وحدة واحدة		مستوى الالتزام	(t)	(Sig)	نتيجة الاختبار
مبادئ الحوكمة	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف				
المبدأ 1 (الفرضية الفرعية الأولى)	4.180	0.2513	4.176	0.2671	4.178	0.2557	مرتفع	14.994	.000	قبول
المبدأ 2 (الفرضية الفرعية الثانية)	4.386	0.2504	4.381	0.3256	4.384	0.2789	مرتفع	20.327	.000	قبول
المبدأ 3 (الفرضية الفرعية الثالثة)	4.136	0.2572	4.133	0.2759	4.135	0.2626	مرتفع	13.102	.000	قبول
المبدأ 4 (الفرضية الفرعية الرابعة)	4.126	0.2384	4.082	0.3084	4.104	0.2658	مرتفع	11.732	.000	قبول
المبدأ 5 (الفرضية الفرعية الخامسة)	4.760	0.1968	4.761	0.2303	4.761	0.2085	مرتفع جداً	43.336	.000	قبول
المبدأ 6 (الفرضية الفرعية السادسة)	3.700	0.4291	3.688	0.3729	3.694	0.3923	متوسط	-1.311	.194	رفض
جميع المبادئ الفرضية الأساسية الاولى	4.215	0.1040	4.204	0.1155	4.209	0.1078	مرتفع	38.006	.000	قبول

من مطالعة بيانات الجدول رقم (9)، يتضح أن الشركات المساهمة المُدرجة في القطاعين حريصة، إلى حد ما وبشكل عام، على الالتزام بالمبادئ الستة لحوكمة الشركات التي تم الإشارة إليها، وبمتوسط قدره (4.209) أي بمستوى التزام مرتفع، ولكن على المستوى القطاعي يبدو أن المصارف أكثر التزاماً من شركات التأمين، حيث بلغ المتوسط لجميع المبادئ في عينة المصارف (4.215)، وفي عينة شركات التأمين (4.204).

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى : تلتزم الشركات المساهمة العامة السورية العاملة في قطاعي المصارف والتأمين بالمبادئ المتعارف عليها لنظام الحوكمة، الصادر عن كل من: هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية (2008)؛ ومصرف سورية المركزي (2009)؛ وهيئة الإشراف على التأمين السورية (2007)؛ ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004).

نلاحظ أن (Sig = 0.000) أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهي (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الرئيسة الأولى، أي أن الشركات محل الدراسة تلتزم بوجه عام بتلك المبادئ.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تم استخدام اختبار (مان – ويتني) (Mann–Whitney test (U– Test **لاختبار فرضة العدم الأتية:**

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة بين مستوى التزام الشركات المساهمة السورية العاملة في القطاع المصرفي بمبادئ حوكمة الشركات، وبين مستوى التزام الشركات المناظرة لها في قطاع التأمين بتلك المبادئ.

الجدول رقم (10): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (اختبار مان –ويتني)

	عدد المفردات	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	Sig (2-tailed)
قطاع المصارف	39	28.55	1085.00	302.000	- 0.382	0.702
قطاع التأمين	17	26.76	455.00			
نتيجة الاختبار: رفض الفرضية الأساسية الثانية						

من الجدول السابق: تلاحظ أن (Sig = 0.702) أكبر من (0.05) ولذلك نقبل فرضية العدم، والتي تنص على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التزام الشركات السورية محل الدراسة، مما يعني أنه على الرغم من عدم توفر الاتساق التام بين آراء أفراد عينة المصارف وآراء أفراد عينة شركات التأمين حول هذا الموضوع، إلا أن عدم الاتساق هذا لم يصل الى حد تأييد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاجات والتوصيات:

1. أن الشركات المساهمة العامة السورية محل الدراسة قطعت شوطاً في تطبيق قواعد الحوكمة، حيث كان مستوى التزامها بوجه عام عند "المستوى المُرتفع". وهذا يعكس، من جهة، وعي إدارات هذه الشركات بأهمية تطبيق ممارسات الحوكمة، بما تتضمنه من قواعد وإجراءات تشغيلية ورقابية تنعكس على الأداء المالي والتشغيلي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة إقبال المساهمين على أسهم الشركة تداولاً واحتفاظاً، ويبعث برسائل رضا وطمأنة لجميع الأطراف تشير إلى قدرة الشركة على إدارة المخاطر، والتمتع بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين لنجاحها واستمراريتها. ومن جهة أخرى، يعكس جهود الجهات الرقابية ممثلة في هيئة الأوراق والأسواق المالية، ومصرف سورية المركزي، وهيئة الاشراف على التأمين من خلال حرصها على تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المساهمة السورية، وهذه النتائج جاءت مطابقة لما جاءت به دراسة (Braendle, 2012).

وبشكل دقيق، نلاحظ أن مستوى الالتزام كان "مرتفعاً جداً" فيما يخص مبدأ الإفصاح والشفافية، في حين حاز المبدأ السادس الخاص بـ (وفاء الشركة بالتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع) على "مستوى متوسط"، أما بقية المبادئ جاءت عند "المستوى المرتفع"، وإن كان هناك اختلاف في أولوية الالتزام بالبنود المدرجة ضمن كل مبدأ. هذا ويُعزى المستوى الأدنى لالتزام الشركات محل الدراسة بمبدأ وفاء الشركة بالتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع إلى إغفال أدلة الحوكمة السورية الصادرة عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، ومصرف سورية المركزي، وهيئة الاشراف على التأمين لأي إشارة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاضعة لأشرافها.

أما على المستوى القطاعي، فإن قطاع المصارف هو أكثر قابلية واستجابة (نسبياً) لقواعد وممارسات الحوكمة مقارنة بقطاع التأمين، وهذه النتائج جاءت مطابقة لما جاءت به الدراسات السابقة (مطر ونور، 2007 ؛ حبوش، 2007). ويمكن تعليل أسباب تفوق المصارف في الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات بشكل عام إلى الدور الرقابي الذي يلعبه مصرف سورية المركزي في التحقق من توفر شروط الحوكمة في تلك المصارف، وإلى تبعية المصارف المحلية

في أغلبها لمجموعات مصرفية خارجية تمتلك تجارب تراكمية في هذا الجانب، مما رفع من سرعة استجابتها لتطبيق دليل الحوكمة الصادر عن المصرف المركزي ونظامها الصادر عن الهيئة.

2. وفقاً لآراء عينة الدراسة، فإن العناصر الجزئية التي حازت على مستوى التزام "متوسط":

– أن تكفل الشركة لجميع مساهميها المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الجمعية العمومية، بمتوسط حسابي (3.087) وذو دلالة معنوية (Sig = 0.000).

– مدى خضوع المجلس للمساءلة من قبل المساهمين في اجتماعات الهيئة العامة، بمتوسط حسابي (3.640) ولكن لا توجد دلالة معنوية (Sig = 0.066).

ويمكن تفسير انخفاض مستوى الالتزام بالعنصرين السابقين من خلال وجود عدد من كبار المساهمين في هياكل الملكية للشركات السورية المُدرجة بشكل عام، إذ أن غالبية أعضاء مجالس إدارات هذه الشركات هم من كبار المساهمين. حيث بلغ متوسط ملكية أكبر مساهم (42%) في قطاع المصارف و(31%) في قطاع التأمين (وذلك حسب آخر تقرير عن حوكمة الشركات الصادر هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية لعام 2013).

– مساهمة الشركة بقسط معقول في تجميل البيئة وتحسين البنية التحتية للمجتمع من حولها ، بمتوسط حسابي (3.467) ومستوى معنوية (Sig = 0.000).

– مدى الحرص على تقديم المنح والتبرعات المادية والعينية للجامعات والجمعيات الخيرية، بمتوسط حسابي (3.564) ومستوى معنوية (Sig = 0.010).

3. من حيث درجة الاتساق بين آراء أفراد العينة في كل من القطاعين، أظهرت الانحرافات المعيارية للأوساط الحسابية لإجابات كل منهما حيال تلك المبادئ وجود فروقات بسيطة، إلا أن اختبار مان –ويتني كشف أن تلك الفروقات ليست ذات دلالة إحصائية.

وفي ظل ظروف الأزمة الراهنة التي تمر بها سورية، بات من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة، وخلق الإطار المناسب لوضعه حيز التطبيق، وتسهيل التنفيذ الفعلي لنظام الحوكمة في الشركات المساهمة السورية، وذلك من خلال تنفيذ التوصيات والمقترحات الآتية:

1. ضرورة العمل على نشر ثقافة الحوكمة على مستوى كافة الاطراف المعنية: مجالس الادارات، المحاسبين، مدققي الحسابات، المستثمرين، والجهات الإشرافية والرقابية، وذلك من خلال:

– العمل على إنشاء معهد متخصص في حوكمة الشركات يرصد التغيرات في بيئة الاعمال، ويساعد في نشر ثقافة الحوكمة، ونقل التجارب الخارجية إلى سورية للاستفادة منها.

– دعوة الجامعات إلى طرح مقررات تتناول حوكمة الشركات في كليات الاقتصاد والقانون، لدعم الطالب السوري قبل دخوله سوق العمل بمستوى عال من الثقافة في موضوع حوكمة الشركات، للمساهمة في رفع مستواها داخل المؤسسة التي سيعمل بها.

2. ضرورة استكمال الإطار القانوني ورفع كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية، وإنشاء دوائر خاصة لمحاكم تختص بقضايا سوق المال، بما يتماشى مع الإجراءات المعمول بها عالمياً. والعمل على تضمين قانون الشركات والقوانين الأخرى ذات العلاقة تشريعات خاصة تحث الشركات المساهمة العامة على إيلاء مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها عناية خاصة، مع حثها على نشر معلومات تفصح عن مساهمتها في هذا المجال.

3. أن تفرض جهات الرقابة والإشراف ممثلة في كل من هيئة الأوراق والأسواق المالية، ومصرف سورية المركزي، وهيئة الاشراف على التأمين على جميع الشركات المساهمة العامة في القطاعات المختلفة تأسيس لجان لحوكمة الشركات فيها، بالإضافة إلى تضمين تقاريرها السنوية ملحقاً منفصلاً يتناول موضوع الحوكمة.

4. ينبغي التركيز على استقلال مجلس الإدارة في الشركات من خلال زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين بهدف إحكام الرقابة على أداء الشركة . كما ينبغي أن يكون للأقلية الحق في تمثيل أنفسهم في المجلس من أجل حوكمة أفضل.

5. التحقق من أن الشركات تولي عملية تدريب الموظفين ما تستحق من عناية؛ وذلك باعتبار أن هذه المهمة هي جزء من مسؤوليتها الاجتماعية.

6. إجراء المزيد من البحوث والدراسات في بيئة الأعمال السورية حول الجوانب والأبعاد المتعددة للحوكمة وتأثيراتها على متغيرات أخرى: كمستوى الأداء، والقدرة التنافسية، وتكلفة رأس المال.

المراجع:

- الحلبي، نبيل. *دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشآت الصناعية الخاصة في سورية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، 201-238.
- القاضي، حسين؛ نده، كنان. *مبادئ حوكمة الشركات في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)* . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، 675-697.
- المركز الاقتصادي السوري. *حوكمة الشركات في سورية*. دمشق، 2008، 1-30.
- حبوش، محمد جميل. *مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة* . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، 215.
- .سميحة، فوزي. *تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية*. ورقة عمل رقم (82) مقدمة للمركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، 1-37.
- مطر، محمد؛ نور، عبد الناصر. *مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي* . المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، 46-70.
- هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. *تقرير حوكمة الشركات*، 2013، http://scfms.sy/

- BECHT, M. ; BOLTON, P. ; RÖEL, A. *Corporate governance and control*. Handbook of the Economics of Finance, Vol. 1, Part A, 2003, 1-109.
- BRAENDLE, U. C. *Corporate governance in the Middle East –another Arabic spring? A focus on the financial sector*. International Conference "Improving financial institutions: the proper balance between regulation and governance", Helsinki, April 19, 2012, 1-10.
- CATHERINE, L. K. ; SULLIVAN, J. *Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging, and Transitional Economies*. The Center for International Private Enterprise, 2002, 1-38.

- CLAESSENS, S. ; FAN, J.P.H. *Corporate Governance in Asia: A Survey*. International Review of Finance, Vol. 3, N□. 2, 2003, 71-103.
- CHARREAUX, G. *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théorie et faits*. 2nd . ed., Economica, Paris, 1997, 540.
- CABY, J. ; HIRIGOYEN, G. *La création de valeur de l'entreprise*. 3nd., Economica, Paris, 2005, 200.
- FAMA, E.F. *Agency Problems and the Theory of the Firm*. Journal of Political Economy, Vol. 88, N□. 2, 1980, 288-307.
- GILSON, R.J. *Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function?*. American Journal of Comparative Law, Vol. 49, N□. 2, 2001, 329-358.
- GOMEZ, P-Y. *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. 1nd., InterEditions, Paris, 1996, 271.
- ISKANDER, M. ; CHAMLOU, N. *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. World Bank, Washington D.C., 2000, 222.
- JENSEN, M.C. *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*. Journal of Finance, Vol. 48, N□. 3, 1993, 831-880.
- JENSEN, M. *Agency Costs of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers*. American Economic Review, Vol. 76, N□. 2, 1986, 323-330.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, Vol. 3, N□. 4, 1976, 305-360.
- LA PORTA, R. ; LOPEZ-DE-SILANES, F. ; SHLEIFER, A. ; VISHNY, R.W. *Law and Finance*. Journal of Political Economy, Vol. 106, N□. 6, 1998, 1113-1150.
- MONKS, R.A.G. ; MINOW, N. *Corporate Governance*. 1nd., Blackwell Business, 1995, 542.
- MCKINSEY & COMPANY. *Global Investor Opinion Survey: Key Findings*. 2002, 13 Mars 2016. < http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/II-Rp-4-1.pdf>
- NENOVA, T. *A Corporate Governance Agenda for Developing Countries*. Working Papers N□. 217, World Bank, 2005, 181-222.
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *OECD Principles of Corporate Governance*. 2004, 13 Mars 2016. <http:// www.oecd.org/ dev/ Publication/ tpla.htm>
- SHLEIFER, A. ; VISHNY, R.W. *A Survey of Corporate Governance*. Journal of Finance, Vol. 52, N□. 2, 1997, 737-783.
- WILLIAMSON, O.E. *Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance*. Journal of Law, Economics and Organizations, Vol. 7, Special Issue, 1991, 159-188.