مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية
اسم الكاتب: د. تيسير زاهر، د. غذوان علي، أحمد خضر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/4554
تاريخ الاسترداد: 2025/05/18 00:22 +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 (4) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (4) 2014

الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف
دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية

الدكتور تيسير زاهر*
الدكتور غذوان علي**
أحمد خضر***

(تاريخ الإيداع 18 / 12 / 2013. قُبِل للنشر في 10 / 7 / 2014)

□ ملخّص □

تعد حوكمة المؤسسات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، بالنظر إلى أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات، وتركز أنظمة و قوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية لمصلحة فئة قليلة من المدراء على حساب بقية المتعاملين مع الشركة ، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح . إن مفهوم حوكمة الشركات منهج إصلاحي و آلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.

وفي القطاع المصرفي تزداد اهمية استخدام هذه الآلية ، لذلك قام الباحث بدراسة أثر تطبيق الحوكمة المؤسساتية في الحد من الفساد المالي والاداري في القطاع المصرفي الخاص في سورية ،وتوصل إلى أن معظم المصارف الخاصة تتبنى تطبيق الحوكمة ، كما توصل إلى أن تطبيق مبادئ الحوكة له علاقة معنوية وجيدة في الحد من الفساد المالي والاداري في هذه المصارف .

الكلمات المفتاحية :حوكمة الشركات، الفساد المالي و الإداري، آليات الحوكمة.

*أستاذ مساعد– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– دمشق– سورية.
**مدرس – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– دمشق– سورية.
***طالب دراسات عليا(دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– دمشق– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (4) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (4) 2014

Corporate governance and its role in the reduction of financial and administrative corruption in banks Study of the views of a sample of employees of private banks in Syria

Dr.Taissir Zaher*
Dr. Ghazwan Ali**
Ahmad Khuder***

(Received 18 / 12 / 2013. Accepted 10 / 7 / 2014)

□ ABSTRACT □

The corporate governance of the important issues for all local and international companies in our time, given that the financial crises that have suffered because of the global economy and has developed the concept of corporate governance within the priorities and focus systems and the laws of corporate governance in the world to limit the use of administrative power in not the interests of shareholders, And working to activate the performance of boards of directors of these companies, As well as strengthening internal control and monitor the implementation of strategies and identify the roles and powers of each of the shareholders and the Board of directors and executive management and stakeholders as well emphasize the importance of transparency and disclosure, The concept of corporate governance, Curriculum reform and a new mechanism of action that would establish the integrity of financial transactions put determinants serve public interests and rights of shareholders In the banking sector is increasingly important to use this mechanism, so the researcher to study the effect of the application of corporate governance in the reduction of administrative and financial corruption in the private banking sector in Syria, and concluded that most of the private banks to adopt the application of corporate governance, also concluded that the application of the principles of corporate governance has to do with moral and good in the reduction of financial and administrative corruption in these banks.

Key words: corporate governance, Financial and administrative corruption,

*Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus, Damascus, Syria .
**Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus, Damascus, Syria .
***Postgraduate student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus, Damascus, Syria.

مقدمة:

وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال والمنشآت المالية الدولية، فمنذ سنة ١٩٩٧م تاريخ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، مروراً بفضيحة شركة" Enron" سنة ٢٠٠٣ م، إلى الأزمة المالية الأخيرة التي بدأت في الولايات المتحدة لتمتد ترددتها إلى العديد من البلدان ، كلها حوادث أبرزت أهمية الحوكمة كمنهج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات.

وباعتبار المصارف الخاصة باتت تشكل اليوم رديفاً مهماً للقطاع المصرفي العام في سورية، وتماشياً مع التطورات المتسارعة في دنيا الأعمال ، وحرصاً على الوقاية والحد من حالات التلاعب والفساد سواء الإداري منها أم المالي، قام مجلس النقد و التسليف بوضع إطار عام ودليل يمكن الاحتكام إليه في مجال تطبيق الحوكمة المؤسساتية في المصارف.

وعلى اعتبار أنه بات ينظر للحوكمة على أنها آلية يمكن الاعتماد عليها للحد من حالات التلاعب والفساد ، فقد انتهجت معظم المصارف الخاصة في سورية خطوات جيدة في سعيها لتطبيق هذه الآلية وذلك بغية تحقيق أداء أفضل ، فستنحصر هذه الدراسة في التعرف على مدى مساهمة الحوكمة المؤسساتية في الحد من الفساد المالي والاداري في هذه المصارف وذلك من خلال دراسة آراء مجموعة من موظفي الادارات العليا والوسطى في هذه المصارف .

منهجية البحث:

ـ أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من جانبين:

1- ويتمثل بخطورة الفساد المالي والإداري الذي استشرى في العديد من مؤسسات القطاع العام والخاص ، وما يتركه من آثار كبيرة على الاقتصاد الوطني ومن ثم على المجتمع بأسره

2- هو تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسساتية في السنوات الأخيرة ، وكون أسسها ومبادئها وآلياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة ، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة . وان الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة ، وكذلك منح حق مساءلة الشركة ، ومن ثم حماية حقوق المساهمين وجميع أصحاب المصالح فيها ، والحد من مشكلة الفساد المالي والإداري ، الذي يتمثل بشكل كبير في استغلال السلطة والوظيفة في غير المصلحة العامة ، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء هذه الشركات وتعظيم قيمتها.

ـ مشكلة البحث

تواجه العديد من القطاعات الخدمية والانتاجية حالات من الفساد سواء المالي منها أو الاداري والذي يعتبر الأساس في ترهل هذه القطاعات وهو الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على المؤسسة والمجتمع والدولة على حد سواء، وفي سعي الدولة إلى الحد من حالات التلاعب فقد انتهجت العديد من اجراءات الرقابة و المحاسبة .

وفيما يخص القطاع المصرفي في سورية فإن المصرف المركزي يعتبر الجهة الاساسية المنوط بها اصدار التعليمات والآليات التي تحكم أداء المصارف العامة والخاصة ضمن سورية وقد اعتمد هذا المصرف آليات الحوكمة كمنهجية أساسية يمكن ان يتم اعتمادها في الحد من حالات الفساد. لذا فإن مشكلة البحث تتطرق إلى مدى مساهمة

الحوكمة المؤسساتية التي تم إقراراها من قبل مجلس النقد والتسليف في الحد من الفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي الخاص في سورية .

ويمكن لنا أن نجزئ مشكلة البحث إلى الأسئلة الآتية :

هل تعتمد المصارف الخاصة في سورية المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسساتية ؟

هل تساهم آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي ؟

هل تساهم آليات الحوكمة في الحد من الفساد الاداري ؟

ـ هدف البحث

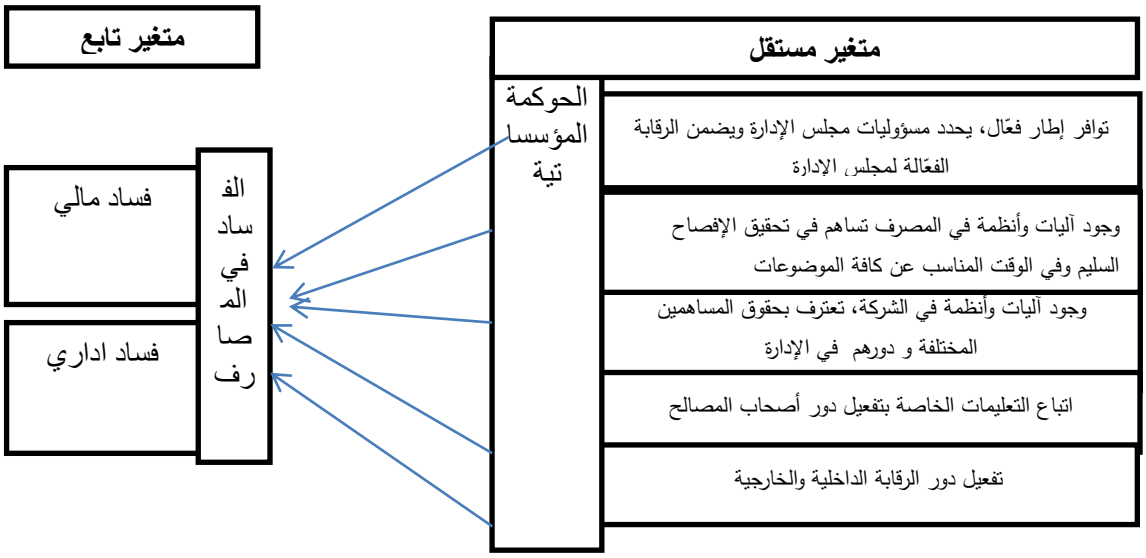
– يهدف البحث بداية إلى التعرف على مدى التزام المصارف الخاصة في سورية بمبادئ وآليات الحوكمة المعتمدة من قبل مجلس النقد والتسليف، والتي اشتقت أساساً من توصيات لجنة بازل1.

–كما يهدف إلى التعرف على مدى مساهمة هذه الآليات فيما لو تم تطبيقها في الحد من الفساد المالي والاداري في القطاع المصرفي الخاص في سورية.

– كما يهدف إلى تقديم مقترحات لكيفية تفعيل دور الحوكمة في المنظومة المصرفية الخاصة، ومدى الاستفادة منها فيما لو تم توسع مجال تطبيقها.

نموذج البحث:

يقوم البحث على أساس دراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين هما المتغير التابع متمثلاً بالفساد المالي والاداري والمتغير المستقل والذي هو الحوكمة المؤسساتية بمبادئها الخمسة والشكل الآتي يبين نموذج الدراسة المعتمد:



–فرضيات البحث

من خلال التساؤلات الرئيسية للبحث يمكننا صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق المصارف الخاصة في سورية مبادئ الحوكمة المؤسساتية الصادرة عن مجلس النقد والتسليف .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية والحد من الفساد المالي والاداري في المصارف الخاصة السورية .

من خلال الفرضية الرئيسية الثانية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توافر إطار فعّال، يحدد مسؤوليات مجلس الإدارة ويضمن الرقابة الفعّالة لمجلس الإدارة وبين الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف الخاصة السورية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود آليات وأنظمة في المصرف تساهم في تحقيق الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات وبين الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف الخاصة السورية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق المساهمين المختلفة و دورهم في الإدارة وبين الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف الخاصة السورية.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إتباع التعليمات الخاصة بتفعيل دور أصحاب المصالح وبين الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف الخاصة السورية.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية وبين الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف الخاصة السورية

-منهج البحث

اعتمد الباحث في سعيه للإجابة على تساؤلات اشكالية البحث واختبار فرضياته على ما يأتي :

- مدخل التحليل الوصفي بالاعتماد على الكتب و الدوريات و المقالات العربية و الأجنبية بالإضافة إلى استخدام شبكة الانترنت.

- الدراسة الميدانية المعتمدة على الاستقصاء الميداني لآراء العينة المستهدفة في البحث، لتحديد مدى تطبيق المصارف الخاصة في سورية لمبادئ الحوكمة المؤسساتية ، ومدى تأثير تطبيقها في الحد من الفساد المالي والاداري ،و ذلك من وجهة نظر الأطراف ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث والذين هم أعضاء مجالس الإدارة– المديرين التنفيذيين – المدراء الماليين ، وفي سبيل تحليل البيانات و اختبار الفرضيات سوف يتم الاستعانة ببرنامج الإحصائي spss.

مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من المصارف الخاصة العاملة في البيئة السورية ، حيث يبلغ عدد هذه المصارف 11 مصرف تقليدية و ثلاث مصارف اسلامية ، وتتكون عينة الدراسة من مصرفين إسلاميين و 7 مصارف تقليدية خاصة.

أما أفراد عينة الدارسة فهم من أعضاء مجالس الإدارة ،المديرين التنفيذيين ،المدراء الماليين، المراجعين الداخليين ،استطاع الباحث أن يوزع نموذج الاستبيان على 73 مفردة ، استرد منها 68 استبياناً كان منها 66 فقط صالحاً للتحليل وهو ما نسبته 90.41% من اجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

الحدود الزمانية والمكانية:

اقتصر البحث من الناحية المكانية على مدينة دمشق حيث وجود الإدارات العامة للمصارف الخاصة ،بالإضافة إلى بعض الفروع . وذلك لعدم تمكن الباحث من زيارة الفروع في باقي المحافظات ليتم توزيع الاستبيان فيها ، أما من الناحية الزمانية فقد اقتصرت الدراسة على آراء العينة خلال النص الثاني من عام 2013.

ثانياً: القسم النظري :

في هذا القسم سيقدم الباحث عرضاً لمفهوم الحوكمة في المصارف وأهم خصائصها وتطورها التاريخي وأهميتها، بالإضافة إلى التعريف بمفهوم الفساد عامة والفساد المالي والإداري خاصة ، ومن ثم التعريف بمدى مساهمة الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري.

2-1 مفهوم الحوكمة المصرفية :

تعد الحوكمة المؤسساتية واحدة من أهم الموضوعات التي شغلت مؤسسات الأعمال الدولية وبرامج التنمية مؤخراً، ويرجع ذلك الى سلسلة من الأحداث التي وقعت في العقدين الأخيرين مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي ، وكارثة بنوك الادخار والإقراض savings and Loan Banks في الولايات المتحدة ، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات – هي القوة الدافعة وراء طلب التغيير في الدول المتقدمة . كذلك حديثاً فإن الفضائح والأزمات المالية الكبرى ، والانهيارات المؤسساتية في شرق آسيا، وروسيا ، والولايات المتحدة وصولاً إلى أزمة الرهن العقاري وتبعاتها من التعثرات المالية للعدين من المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات المصرفية، التي أتت بموضوع حوكمة الشركات إلى صدارة اهتمامات العديد من المؤسسات في الدول النامية والاسواق الصاعدة والاقتصادات الانتقالية .

كانت هذه الأحداث تصور أن نقص تطبيق الحوكمة المؤسساتية في الشركات يؤدي إلى تمكين إدارة الشركة من استغلالها على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح ،أو أن ضعف الرقابة على هذه الادارة يسمح لها بتطبيق ممارسات من شأنها أن تحقق مصالحها الفردية على حساب أصحاب المصالح الاخرى ، ومن ثم فإن الأمر الأكثر احتمالاً هو ازدياد معاناة الشركات والدول ذات النظم الضعيفة للحوكمة من الآثار الخطيرة لذلك ، هذا بالإضافة إلى الفضائح والأزمات المالية .[1]

وبما أن المصارف تعتبر واحدة من المؤسسات التي ينطوي عملها على العديد من المخاطر، بالإضافة إلى تعدد الجهات المرتبطة بها فكان من الواجب عليها اتباع خطوات واضحة في تطبيقها لإدارة رشيدة تحد من الأثار السلبية للتغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية وتضمن حقوق جميع المتعاملين معها وقد ركزت العديد من المؤسسات الدولية على أهمية الحوكمة ضمن القطاع المصرفي ، وعرفت الحوكمة في المصارف على أنها:

–النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين و المؤسسين)[2].

– ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.[3]

كما تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، عبر الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك[4] ، و تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن

تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنها التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك[5]. مما تقدم نستطيع القول بأن الحوكمة في المصارف هي المنظومة التي يدار وفقها المصرف وذلك من خلال تفعيل ربط السلطة بالمسؤولية والمساءلة ، وتدعيم الرقابة الداخلية والخارجية بالمصرف بهدف الزيادة من الشفافية والمصداقية والعمل على تحقيق العدالة في توزيع المصلحة بين جميع أصحاب المصالح بالإضافة الى تفعيل المسؤولية الاجتماعية للعمل المصرفي.

2-2 نظام الحوكمة المؤسساتية في المصارف والمستفيدون منها :

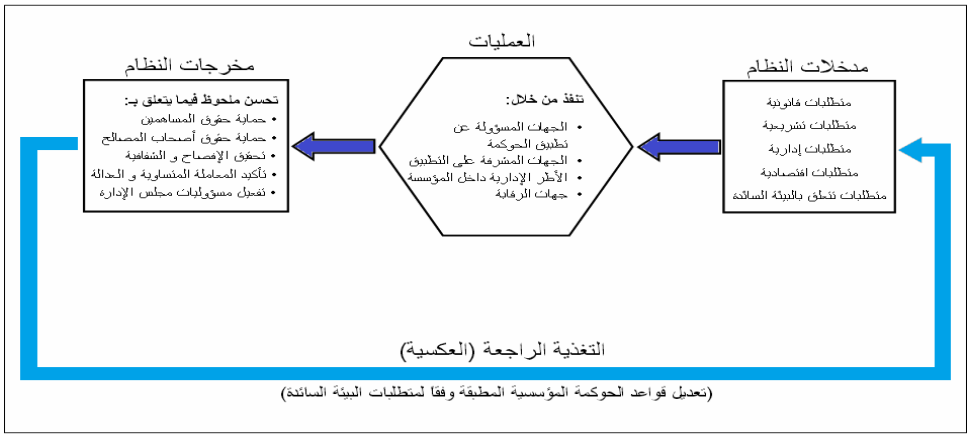
إن النظر إلى الحوكمة كنظام سوف يسهل تحليل مركبات هذا النظام ومدى ترابطها حيث يمكن تقسيم الحوكمة المؤسسية كنظام إلى مدخلات ونظام تشغيل ومن ثم مخرجات، أما التغذية العكسية فتحدث بعد تفاعل مخرجات الحوكمة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يستلزم تعديل المدخلات من جديد[6]:

2-2-1 **مدخلات نظام الحوكمة:** يتضمن نظام الحوكمة مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية ،والادارية والاقتصادية ،كمدخلات والتي تحكم منهجيات تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق مخرجات تعمل على إدارة المصرف ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الافصاح والشفافية وعليه فإن مدخلات النظام تمثل المساهمين بالحوكمة حيث تعمل هذه الأطراف معاً لتحقيق الأهداف المرسومة.

2-2-2 **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها. كما ويتطلب مصادر لمراقبة المخاطر ، وهذه المصادر هي "العمليات" التي توجه نحو مساعدة المصارف على تحقيق أهدافها ، ولكن إذا ما عانى المصرف من الفشل في الرقابة الداخلية ، فإن احتمالية تحقيق غاياته تتلاشى ، وعليه فإن أنشطة نظام الحوكمة الفعال تصمم لغرض إضافة قيمة أو منفعة لمالكيها، المساهمين والزبائن وبقية الأطراف ذات المصلحة .لذا فإن وجود نظام رقابي على الإدارة لتعزيز الاحتمالية بأن الأهداف سوف تحقق وإن الادارة تخطط وتوجه الأداء لتوفير تأكيد بأن الأهداف ستحقق[7]

2-2-3 **مخرجات نظام الحوكمة** :الحوكمة ليست هدف في حد ذاته لكنها أداة و وسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع بالآتي هي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية والتي تؤكد على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومن ثم فان المخرجات النهائية للحوكمة تتعلق ب حماية حقوق المساهمين، حماية حقوق أصحاب المصالح، تحقيق المعاملة المتساوية والعدالة ،تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة. ويمكن لنا تمثيل نظام الحوكمة السابق كما يلي:



الشكل رقم (1) الحوكمة المؤسساتية كنظام

الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

من الشكل السابق نلاحظ أن الحوكمة هي نظام تفاعلي مفتوح يتفاعل ويتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة به، ومن ثم فمن المؤكد بأن الظروف الاقتصادية والتشريعية والسياسية والاجتماعية ،لها تأثير كبير على اعتماد الحوكمة كنظام عمل داخل البلد أو المؤسسات العاملة فيه، كما أن للحوكمة تأثير فعال في هذه البيئة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية .

كما نستطيع القول بأن الحوكمة تعمل على ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاتهم في الأضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالمصرف كالمودعين وحملة السندات والدائنين وحملة الاسهم ، كما تعمل الحوكمة على ألا تسيء الإدارة استغلال أموال حملة الأسهم، وأن تجعل الإدارة حريصة على ربحية وقيمة أسهم المصرف.

2-3 المستفيدون من الحوكمة :

تتعدد الجهات ذات المصلحة من التطبيق الفعال للحوكمة على نطاق الدولة أو مستوى المؤسسات ويمكن لنا أن نضع الإطار العام للمستفيدين من الحوكمة وبخاصة في القطاع المصرفي كما يأتي:

1. الأكثرية من المساهمين والذين يمتلك كل واحد منهم على حداً نسبة قليلة من الاسهم .
2. الأقلية من المساهمين والذين يمتلك كل واحد منهم على حداً نسبة كبيرة من اجمالي الاسهم .
3. المودعون في المصارف حيث توافر لهم الحوكمة نظام للشفافية بالاضافة الى توسيع اطار الرقابة الداخلية على استثمارات البنوك لهذه الايداعات ، مما يعزز ثقة المودع بالمصرف المعتمد للتعامل معه.
4. المقترضون وهم الذين يشكلون في الغالب مكز التوجه الائتماني للبنوك ،وفي حال تطبيق نظام فعال للحوكمة سيكون ذلك من مصلحة أولئك المقترضين حيث ستطبق اجراءات العدالة في منح القروض والتقليل قدر الامكان من شخصنة اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح الائتمان.
5. الادارة التنفيذية والادارة العليا وخصوصاً عند تطبيق مبدأ ربط المسؤولية بالمساءلة ومن ثم سيتيح لذوي الكفاءة من الادارة التنفيذية بالحصول على حقوقهم من مكافئات وتعويضات.
6. الجمهور والدولة والمجتمع حيث أن تعزيز مبادئ الحوكمة سيؤدي الى زيادة ثقة الدولة والمجتمع بالنظام المالي والمصرفي والذي يعتبر من أهم القطاعات الداعمة لتحقيق التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي

ولكن نستطيع القول رغم مصلحة جميع الجهات السابقة من الحوكمة إلا أن المساهمين سواء من ذوي الاكثرية في الملكية أم الاقلية هم الجهة الاكثر استفادة ويمكن لنا ان نوضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل من إعداد الباحث

الشكل رقم (2) المستفيدون من الحوكمة

يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في[8]:

- المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الادارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها ، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، بالإضافة الى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك .
- المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة الاشراف على الاهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- المبدأ الرابع : على المجلس ضمان إشراف ملائم من الادارة العليا يوافق سياساتهم .
- المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والادارة العليا فعلياً استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ووظائف الرقابة الداخلية .
- المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية والطويلة الأجل ، وكذلك مع محيط الرقابة .
- المبدأ السابع : ينبغي إدارة البنك وفق أسوب شفاف.
- المبدأ الثامن : ينبغي على المجلس والادارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة .

2-4 الفساد المالي والإداري

2-4-1 مفهوم الفساد المالي والاداري : **2-5**

تعددت التعاريف التي تتناول الفساد إلا أن جميعها تتفق على مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة أو الوظيفة لتحقيق مكاسب شخصية. لقد ارتبط مفهوم الفساد في أذهان العديد من البشر بالشر، و ربما يكون أصدق تعريف له هو الذي ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة ، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوي المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين ، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع "[9]

الفساد المالي هو الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة(إدارياً) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية[10]

أما تعريف منظمة الشفافية العالمية : فهو إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص كما يعرفه البنك الدولي بأنه إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص[11] .

جاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته[12].

ويرى الباحث انه في إطار هذا البحث يمكن أن ينظر إلى الفساد المالي والإداري بأنه التغيير غير المرغوب فيه في المعاملة بين القطاع العام والقطاع الخاص ، الذي يمثل تقويضا للثقة العامة ، أو خرقا للقوانين والسياسات والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ للصالح العام ، لغرض تحقيق المنافع الشخصية على حساب المجتمع ، وذلك بإعطاء أو اخذ الرشاوى أو الامتيازات ، وذلك بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات الرسمية

2-4-2 أسباب تفاقم ظاهرة الفساد الإداري والمالي: للفساد الإداري والمالي أسباب كثيرة ومتداخلة، ولكن يتفق بعض الكتاب على أنه هناك ستة أسباب رئيسة مثل ما يوضحها الشكل الآتي:

1-**أسباب شخصية:** و هي أسباب مرتبطة بشخصية الفرد وميولاته، و مستواه الثقافي و مستوى تعليمه ونظرته للمشروعية.

2-**أسباب اجتماعية:** و هي مجموعة من الأسباب تفرزها العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع، و التي تولد ضغوطاً اجتماعية تهيئ المناخ المناسب لنمو و انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي من خلال أعمال المحسوبية، الرشوة، استغلال النفوذ، التهرب الضريبي، الاختلاس، تبييض الأموال...الخ.

3- **أسباب إدارية و تنظيمية:** يلاحظ تضخم الجهاز الإداري و زيادة عدد الموظفين في معظم الدول النامية وهذا بخلق نوع من البيروقراطية و إجراءات إدارية معقدة، الذي يصاحبه غموض في اللوائح و الإجراءات وضعف في وسائل الرقابة على الأجهزة الحكومية.

وعدم وضوح التعليمات وغياب المعايير الدقيقة لقياس الأداء و ضعف أخلاقية الوظيفة العامة يشجع الموظفين على الممارسة والإجتهادات التي تحقق لهم بعض المنافع الخاصة[13].

و يري بعض الكتاب و الباحثين أن هذا النوع من الفساد يتجسد في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح و الأنظمة.

4- **أسباب قانونية:** وهذا بسبب ضعف القوانين التشريعية في ردع جريمة الفساد الإداري والمالي بسبب بعض الفاسدين في الهيئات العليا، والذي انجر عنه عدم خوف الموظفين من العقوبات التي يمكن أن تطبق عليهم.

5- أسباب سياسية: وتتمثل في تعيين القياديين الإداريين في المواقع المهمة بناءً على الولاء السياسي، وبغض النظر عن الكفاءة، مما يفتح أبواب المحسوبية السياسية و يصيب موظفي الخدمات العمومية بالإحباط بالإضافة إلى غياب أجهزة الرقابة و المحاسبة و عدم وجود مؤسسات و منظمات مستقلة تعنى بمكافحة الفساد، الأمر الذي يسهل انحراف الموظفين و يشجعهم على الاستغلال غير القانوني لوظائفهم و مراكزهم الإدارية.

6- **أساب اقتصادية:** هذه الأسباب و كما يشير العديد من الباحثين تعد من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفساد الإداري والمالي نظراً لأنها تمس الجانب المادي للفرد، و التي تتجسد في المستوى المتدني لدخل الفرد في الدول النامية و ضعف الحوافز و المكافئات الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني المستوى المعيشي لغالبية الموظفين، و هذا بالطبع يؤدي بهم إلى التفكير في وسائل أخرى لكسب المال و التي أسهلها هي استغلال الوظيفة الإدارية.

2-5 دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات على كافة اشكالها وقطاعتها ، ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء ، ومن ثم تآكل رأس المال . وبدلاً من أن تكون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو ، تصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره . وتؤدي حوكمة الشركات دوراً مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التي تنطلق من مبادئها العامة والتي صنفت من قبل Hessو Impavido عام 2003إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية . سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي :[14]

2-5-1 دور الآليات الداخلية لحوكمة في الحد من الفساد .

تتصب آليات الحوكمة الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها. ويمكن تصنيف آليات الحوكمة الداخلية إلى ما يأتي:

- مجلس الإدارة :

يذكر كل من (1989)Harianto , Singh أن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أداءها ، ومن ثم تعظيم قيمة الشركة[19]. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي الوقت ذاته تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك[15]. ومن ثم فانه من الضروري أن تقاد كل شركة من الشركات بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية.

- لجنة التدقيق :

لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (The Canadian Institute of Chartered Accountants) بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم

المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة ، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه ، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته ، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة[16].

ومن ثم فإن هذه اللجنة تساهم في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات – **لجنة المكافآت :**

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين،و تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

– لجنة التعيينات

تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين ، كما تضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين. وتقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار

– التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليون عبر الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي ، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها .

2-5-2 دور الآليات الخارجية للحوكمة في الحد من الفساد :

تتمثل آليات الحوكمة الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي[17] :

– منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

– الاندماجات والاكتسابات وهي من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج[18]

– **التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، وليس مقبوليتها فقط .

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات ، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمتعاملون بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditiors (IIA على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف و التبصر والحكمة، حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات تعمل وفق النظم والضوابط التي يجب أن تعمل ضمنها كما ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد

الإداري والمالي . أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات من خلال تزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات والعمليات والنتائج .وأخيراً تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة ، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي ، وتدقيق الأداء ، والتحقق والخدمات الاستشارية[19]

– **التشريع والقوانين:** حيث تؤثر القوانين والتشريعات بشكل كبير في التزام الإدارات داخل الشركات باتباع خطوات واجراءات هادفة إلى ضبط عملها الداخلي من جهة ، والتزامها بتطبيق معايير الإفصاح الدائم عن المعلومات بالإضافة إلى تأطير التشريعات والقوانين لحالات الفساد المالي والاداري وربطها بعقوبات تمثل رادعاً امام تنامي هذه الظاهرة.

– **منظمة الشفافية العالمية** : من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة ضغوطًا ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري في الدول، فمثلا تضغط منظمة التجارة العالمية من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها. وهكذا فإنه يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري ومكافحة تفشيها.

ويرى الباحث أنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها ، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها ، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة . إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة ، وإنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة . مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي ، المدقق الداخلي ، مجلس الإدارة والإدارة العليا . وإن لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري.

ثالثاً: القسم العملي:

في هذا القسم سيقوم الباحث بدراسة مدى وجود علاقة بين مبادئ الحوكمة المؤسساتية في حال اتباعها من قبل المصارف الخاصة في سورية وبين الحد من الفساد المالي والاداري ومن ثم اختبار هذه العلاقة إن وجدت

3-1 نشأة المصارف في سورية :

بدأت المصارف الخاصة السورية عملها بعد صدور القانون /28/ لعام2001 الناظم لتأسيس المصارف الخاصة، والذي حدد الشكل القانوني للمصرف الخاص بالشركة المساهمة ذات الأسهم القابلة للتداول ، بناء على ذلك وصل عدد المصارف الخاصة العاملة في سورية الى /14/ مصرف في نهاية 2013، منها 3 مصارف اسلامية تم تأسيسها وفق المرسوم رقم /35/ لعام 2005، وجميعها ترتبط بمجموعات مصرفية اقليمية لها تاريخها وتجربتها في العمل المصرفي . وقد انتشر لهذه المصارف العديد من الفروع في معظم المحافظات السورية ، وتزايد رأس مالها بشكل ملحوظ وذلك وفق جدول زمني لهذه الزيادات التزمت به معظم المصارف، والجدول الآتي يبن مجمل المصارف التقليدية والاسلامية الخاصة التي تعمل في سورية حتى نهاية 2013.

جدول رقم (1) المصارف التقليدية الخاصة في سورية حتى نهاية 2013

اسم البنك	تاريخ التأسيس	عدد سنوات العمل	رأس المال (مليار ل.س)	عدد الفروع	شركات الخدمات المالية التابعة
بنك بيمو السعودي الفرنسي	29/12/2003	8 سنوات	5	35	بيمو السعودي الفرنسي المالية
بنك سورية والمهجر	29/12/2003	8 سنوات	4	30	شركة سورية والمهجر للخدمات المالية

البنك الدولي للتجارة والتمويل	14/12/2003	7.5 سنة	5	25	
بنك عودة سورية	30/08/2005	6.25 سنة	5.7245	22	عودة كابيتال سورية المحدودة المسؤولية
البنك العربي – سورية	24/03/2005	6 سنوات	5.05	19	
بنك بيبلوس سورية	20/10/2005	6 سنوات	6.120	10	
بنك سورية والخليج	21/11/2006	4.5 سنة	3	12	
بنك الأردن–سورية	28/05/2008	3 سنوات	3	7	
فرنسبنك–سورية	13/07/2008	3 سنوات	5.250	5	
بنك الشرق	22/12/2008	2.5 سنة	2.5	11	
بنك قطر الوطني سورية	30/09/2009	2 سنة	15	13	
المجموع			59.6445	189	

المصدر: المصرف المركزي دليل المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية (21-12-2013)

جدول رقم (2) المصارف الاسلامية الخاصة في سورية حتى نهاية 2013

متسلسل	المصرف	عدد سنوات العمل في نهاية 2011	عدد الفروع
1	بنك الشام	5	7
2	بنك سورية الدولي الاسلامي	4.25	20
3	بنك البركة – سورية	1.5	5

المصدر: المصرف المركزي نشرة 2013

من الجدولين السابقين نلاحظ تطور المصارف الخاصة التي تعمل في سورية، سواء من ناحية العدد أو التوسع في الفروع أو الزيادة في رأس المال ،حيث وصل اجمالي رأس مال هذه المصارف حتى نهاية 2013الى ما يقارب 70.4 مليار ليرة سورية ، ووصل عدد فروع هذه المصارف الى 221 فرع ،مع وجود عدد من المكاتب و شركات الخدمات المالية التابعة لها.

أما من ناحية الحوكمة المؤسساتية في المصارف فقد عممت المنظمات الدولية، وبخاصة لجنة بازل قواعد خاصة لممارسة الحوكمة في المصارف لما تتميز به هذه الاخيرة من تعدد في الاطراف المستفيدة والمتعاملة معه. ومن ثم في مصالح هذه الاطراف ، كما وخص المصرف المركزي في سورية المصارف بدليلين لتطبيق الحوكمة المؤسساتية، احدهما دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية والاخر للمصارف الاسلامية وكليهما صادر عن مجلس النقد والتسليف في 2009/4/1 .

3-2 اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث قام الباحث بتكوين استبيان وتوزيعه على عينة البحث والتي سبق وأن اشرنا الى انها تتكون من مصرفين إسلاميين و 7 مصارف تقليدية خاصة وهي المصارف الأقدم في السوق المصرفية في سورية وتمثلت ب: (بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك سورية والمهجر، البنك الدولي للتجارة والتمويل، بنك عودة سورية، البنك العربي – سورية، بنك بيبلوس سورية، بنك سورية والخليج، بنك الشام الاسلامي، بنك سورية الدولي الاسلامي) أما

أفراد عينة الدارسة فهم من أعضاء مجالس الإدارة ،المديرين التنفيذيين ،المدراء الماليين، ومراجعين داخليين ،استطاع الباحث أن يوزع نموذج الاستبيان على 73 مفردة ، استرد منها 68 استبياناً كان منها 66 فقط صالحاً للتحليل وهو ما نسبته 90.41% من اجمالي عدد الاستبيانات الموزعة. وكان التوزع الوظيفي لأفراد العينة كم هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (3)توزيع عينة البحث حسب الأعمال التي ينتمون إليها كما

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عضو مجلس ادارة	20	%30.30303
مدير تنفيذي	9	%13.63636
مدراء فروع	7	%10.60606
مدير مالي	21	%31.81818
مراجعين داخليين	9	%13.63636
المجموع	66	%100

وقد شمل الاستبيان قسمين أساسيين :

القسم الأول : المتعلق بالحوكمة المؤسساتية في المصارف وقد تضمن 5 فقرات أساسية، وهي المعبرة عن مدى توافر المبادئ الأساسية للحوكمة ضمن المصارف ،والتي هي "مسؤولية ومهام مجلس الادارة ،الافصاح والشفافية ،حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم ،دور أصحاب المصالح ،التدقيق الداخلي " وقد شملت كل فقرة على مجموعة من الاسئلة عددها"8،6،7،9،8" على التوالي.

القسم الثاني: المتعلق بالفساد المالي والاداري فقد اشتمل على فقرتين أساسيتين الأولى وهي المعبر عنها ب 4 أسئلة وتتعلق بالفساد الاداري والثاني المعبرة عن الفساد المالي وتشتمل على 3 أسئلة. وقد صمم الاستبيان على أساس مقياس ليكارات الخماسي والذي يأخذ الشكل الآتي:

جدول (4) مقياس ليكارت الخماسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الترتيب	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح المقابل	5 – 4.2	4.19 – 3.4	3.39 – 2.6	2.59 – 1.8	1.79 – 1

الجدول من إعداد الباحث

3-2-1 اختبار الصدق والثبات Reliability & Validity:

قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية :

أ) الصدق الظاهري: وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق أداة البحث قام الباحث بعرضها على الأستاذ المشرف ، بالإضافة إلى عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في قسم إدارة الأعمال من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة والاقتصاد في جامعة دمشق.

ب) **صدق الاتساق الداخلي:** وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني، وقد قام الباحث باسترداد (73) استمارة من الموظفين مباشرة كان منها (66) قابل للتحليل، وقام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين كل المتغيرات والدرجة الكلية لها، باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" لكل متغير من المتغيرات ،وبين كل سؤال والمتغير الذي يقيسه.

وقد وجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس جاءت قيمه مقبولة بشكل جيد في صدقها الداخلي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير أعلى من 57% وذلك عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) الذي يفترض القبول عنده .

ت) **ثبات المقياس :** للتحقق من ثبات المقياس، استخدم الباحث معامل الارتباط ألفا كرونباخ بالإضافة إلى حساب صدق المحك عبر حساب الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا كرونباخ، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ تعتبر مقبولة في العلوم الاجتماعية في حال كانت أكبر أو تساوي (60%)، وقد قام الباحث بحساب قيم معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (5) قيمة ثبات المقياس Cronbach's Alpha

المتغير	N of Items	Cronbach's Alpha	صدق المحك
مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة	8	0.7467	0.86412
الإفصاح والشفافية	9	0.6848	0.827526
حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم	7	0.8598	0.927254
دور أصحاب المصالح	6	0.8062	0.897886
التدقيق والرقابة الداخلية	8	0.7854	0.88623
فساد اداري	4	0.8062	0.897886
فساد مالي	3	0.8598	0.927254

الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (60 %) وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات كما تتمتع بالصلاحية أيضاً، ويتضح أن قيم صدق المحك كانت جميعها عالية مما يدل على موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح كما انها تدل على أنه سيتم التوصل إلى النتائج ذاتها تقريباً إذا أعيد تطبيق الدراسة على العينة نفسها في وقت اخر.

اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الاولى: تطبق المصارف الخاصة في سورية مبادئ الحوكمة المؤسساتية الصادرة عن مجلس النقد والتسليف . قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لكل سؤال من أسئلة الاستبيان المتعلقة بالحوكمة لتبيان درجة توافر كل منها وفقاً لما يراه المستقصى منه ، كما قام بحساب الانحراف المعياري لكل سؤال لتبيان مدى الاجماع على درجة توافر أو عدم توافر كل عبارة وقد كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الحوكمة

مدى توافر مبادئ الحوكمة في المصارف الخاصة في سورية		
	Descriptive Statistics	
1- مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة	Std. Deviation	Mean
يوجد فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.	0.965729793	3.742424242
يوجد قواعد وتوجيهات تحدد دور رئيس مجلس الإدارة.	0.788761385	3.803030303
يشارك مجلس الإدارة بفاعلية في تشكيل الإستراتيجية طويلة الأجل.	0.99708199	3.924242424
يملك أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين الحق والقدرة للحصول على معلومات متعلقة بالعمل بشكل متواصل ومنتظم .	0.967658843	4.045454545
يلعب مجلس الإدارة دورا مهما في اختيار وإدارة وتغيير المدراء التنفيذيين.	0.942767834	3.863636364
يراجع مجلس الإدارة بشكل جدّي الإجراءات التنفيذية ومكافآت المدراء.	0.786986226	3.893939394
يراقب مجلس الإدارة بشكل فاعل الصراعات في المصالح بما فيها الصفقات المرتبطة بأصحاب العلاقة.	0.984376792	3.651515152
يتأكد مجلس الإدارة من تكامل التقارير المالية للمصرف.	0.951627241	4.045454545
المتوسط العام	0.923123763	3.871212121
2- الإفصاح والشفافية	Std. Deviation	Mean
يقوم المصرف بنشر تقارير مرحلية.	0.794503261	3.787878788
يشمل الإفصاح أي تغيير هام حول الأصول والالتزامات .	0.756171192	3.833333333
يشمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها وسياسة إدارتها.	0.692450128	3.833333333
يفصح المصرف عن التغييرات الجوهرية في الملكية.	0.706447167	3.803030303
التقارير المالية وغير المالية متوافرة مجانا للمستثمرين.	0.568808512	3.787878788
يستطيع حملة الأسهم طلب معلومات إضافية عن المصرف زيادة على المعلومات المتاحة بشكل عام.	0.637777318	3.803030303
يوجد للمصرف صفحة الكترونية بالإنجليزية ويحدث بشكل دائم بما لا يزيد على يوم عمل .	0.661988246	3.848484848
يتم إيصال المعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة من قبل المديرين للمساهمين ولأصحاب المصالح في الوقت المناسب .	0.595241425	3.787878788
يشمل الإفصاح سياسة المكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	0.646489534	3.833333333
المتوسط العام	0.673319643	3.813131313
3- حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم	Std. Deviation	Mean
يستطيع حملة الأسهم الحصول على معلومات ذات علاقة وفي وقت مناسب وبدون تكاليف.	0.589931054	3.742424242
يتمكن صغار المساهمين من اختيار أعضاء مجلس الإدارة من خلال تصويتهم بالاجماع .	0.595241425	3.787878788
يقوم المصرف بمنح أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين مصادقة للإتجار الذاتي بالأسهم.	0.644864959	3.787878788

3.757575758	0.724528623	يملك حملة الأسهم حق تعيين وعزل المديرين والمدققين .
3.96969697	0.700981663	يملك حملة الأسهم حق التصويت على عمليات المصرف الرئيسة مثل الاندماج والاستيلاء والسيطرة تغيير عمل الشركة وأهدافها.
3.96969697	0.743581706	يملك حملة الأسهم حق وضع بنود جدول أعمال الاجتماع العام وإلغاء قرارات مجلس الإدارة .
4.151515152	0.706941935	يتم معاملة حملة الأسهم من نفس الفئة بصورة متساوية خلال الاجتماعات العامة.
4.151515152	0.706941935	المتوسط العام
Mean	Std. Deviation	4- دور أصحاب المصالح
4.03030303	0.606875908	يقع على عاتق المصرف مسؤوليات تتعلق بالمحافظة على البيئة والسلامة العامة .
4.151515152	0.588150275	يقوم المصرف بمساعدة أصحاب المصالح في تقييم أداء الشركة.
4.106060606	0.585170268	يقدم المصرف خدمات التأمين للعاملين.
4.151515152	0.561383572	يوجد مجلس مشترك أو لجنة من العاملين والإدارة داخل المصرف .
4.121212121	0.620549422	يقدم المصرف خدمات التقاعد للعاملين.
3.787878788	0.595241425	يقع على عاتق المصرف التزامات اتجاه المجتمع المحلي.
4.058080808	0.592895145	المتوسط العام
Mean	Std. Deviation	5- التدقيق والرقابة الداخلية
4.106060606	0.767188431	يتبنى المصرف تغيير المدقق الخارجي كل عدد معين من السنوات.
4.045454545	0.792887967	المدققون الخارجيون مسؤولون وعرضه للمساءلة من قبل المساهمين.
4.166666667	0.776250026	تتمتع لجنة التدقيق الداخلي بالاستقلال عن الإدارة.
4.272727273	0.775498937	تقوم لجنة التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة المصاحبة لعمل المصرف.
4.212121212	0.734116979	يتم توثيق إجراءات التدقيق والرقابة بشكل منتظم.
4.272727273	0.691608038	يتم بشكل سنوي تقييم عمل لجنة التدقيق الداخلي.
4.196969697	0.748736309	يتم منع المدققين الداخليين من تقديم خدمات غير خدمات التدقيق مثل مسك الدفاتر ونظم المعلومات المالية والخدمات الاستشارية.
4.227272727	0.799912583	تتماشى معايير التدقيق المتبعة بصورة جوهرية مع معايير التدقيق الدولية.
4.1875	0.760774909	المتوسط العام

الجدول من اعداد الباحث

من الجدول السابق نلاحظ ما يأتي:

1- بالنسبة لكل من مبادئ "مسؤوليات ومهام مجلس الادارة ،الإفصاح والشفافية ،حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم، دور أصحاب المصالح "نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول أسئلة هذه المبادئ كانت جميعها ما بين 3.6 الى 4.15 وهذه القيم مقابلة للموافق وفق مقياس ليكرت المتبع في هذه الدارسة ، كما ان الانحراف المعياري المرافق لإجابات العينة ايضاً كان اقل من 1، ومن ثم نستطيع القول بتوافر المبادئ المذكورة سابقاً من مبادئ الحوكمة وفق اجابات العينة .

2- بالنسبة لمبدأ التدقيق والرقابة الداخلية فنلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لإجابات العينة كانت بين 4.04 و4.28 وهذه القيم مقابلة للموافق والموافق بشدة وفق المقياس المعتمد، أما بالنسبة لانحرافات إجابات العينة فقد كان

الانحراف المعياري المعبر عنها ذو قيمة اقل من0.8 ، ومن ثم بشكل عام نستطيع القول بموافقة المستقصين على توافر اسس للرقابة الداخلية والتدقيق داخل القطاع المصرفي الخاص .

3- مما تقدم نستطيع القول بأن المصارف الخاصة السورية تعتمد المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسساتية ، وذلك من وجهة نظر المستقصين في هذه الدارسة ومن ثم نرفض الفرضية الرئيسة الأولى ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول "تعتمد المصارف الخاصة في سورية المبادئ الاساسية للحوكمة المؤسساتية"

-اختبار الفرضية الثانية :لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق الحوكمة و الحد من الفساد المالي والاداري في المصارف الخاصة السورية ..

الجدول الآتي يبن الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بإجابات عينة الدراسة حول أسئلة انتشار الفساد المالي والاداري.

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لكل سؤال من أسئلة انتشار الفساد

Descriptive Statistics		
Std. Deviation	Mean	فساد اداري
0.794503	1.878788	تنتشر ضمن الوظائف في المصرف المحسوبيات والواسطة
0.812059	2.045455	يستغل بعض الموظفين موقعهم الوظيفي لخرق اللوائح والانظمة
0.820484	2.060606	يتجاوز بعض الموظفين الصلاحيات المحددة والمقررة له بشكل دائم
0.81892	1.772727	يتخذ المدراء قرارات تتعلق بتحقيق منافع شخصية دون الاكتراث بالمصلحة العامة للمصرف
0.811492	1.939394	المتوسط العام
Std. Deviation	Mean	فساد مالي
0.3596	1.969697	هنالك بعض الموظفين يقومون ببعض التجاوزات المالية دون محاسبة
0.876526	1.969697	تنتشر الرشوة بين موظفي المصرف
0.84069	1.818182	يستغل بعض الموظفين مواقعهم الوظيفية لتحقيق كسب غير مشروع
0.692272	1.919192	المتوسط العام

الجدول من اعداد الباحث

يلاحظ الباحث من الجدول السابق ان جميع قيم متوسطات اجابات عينة البحث حول انتشار الفساد المالي أو الاداري كانت أقل من 2.1 وهي بالآتي تقع ضمن المعارض والمعارض بشدة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتبع في هذه الدارسة كما ان درجة تشتت اجابات العينة كانت ضمن الحدود المقبولة وهي بالنسبة للانحراف المعياري أقل من 1، ومنه نستطيع القول بعدم انتشار الفساد المالي والاداري في المصارف الخاصة السورية ، وذلك وفقاً لإجابات العينة المشمولة في البحث ، ومن ثم نستطيع القول بعدم انتشار حالات الفساد المالي والإداري في المصارف الخاصة السوري

ومن ثم قام الباحث بقياس معامل الارتباط بيرسون بين توافر مبادئ الحوكمة المؤسساتية وبين انتشار الفساد المالي والاداري وذلك بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول /8/معامل الارتباط Pearson بين توافر مبادئ الحوكمة المؤسساتية وبين انتشار الفساد المالي والاداري

		فساد اداري	فساد مالي
مبادئ الحوكمة	Pearson Correlation	-.338(**)	-.316(**)
	Sig. (2-tailed)	.005	.010
	Pearson Correlation	-.469(**)	-.504(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	Pearson Correlation	-.253(*)	-.349(*)
	Sig. (2-tailed)	.040	.033
	Pearson Correlation	-.637(*)	-.558(*)
	Sig. (2-tailed)	.024	.045
	Pearson Correlation	-. 787(**)	-. 643(**)2
	Sig. (2-tailed)	.004	.008
	Pearson Correlation	-.546(**)	-.604(*)
	Sig. (2-tailed)	.004	.013
	Pearson Correlation	1	.846(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	Pearson Correlation	.846(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.

الجدول من اعداد الباحث

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون، بين كل مبدأ من مبادئ الحوكمة وبين انتشار الفساد المالي كانت معنوية، مع اختلاف قوة هذه العلاقة من مبدأ لأخر ، وكانت العلاقة الأقوى هي بين التدقيق والرقابة الداخلية وبين الفساد المالي والاداري ، مع الإشارة إلى عكسية هذه العلاقة ومن ثم فإن زيادة تفعيل مبادئ الحوكمة سيؤدي وفق الإجابات إلى الحد من انتشار الفساد المالي والإداري، كما لوحظ أن العلاقة بين الحوكمة كمتغير عام وبين كل من الفساد المالي والإداري أيضاً كانت علاقة معنوية وجيدة وعكسية ودلل على عكسية هذه العلاقة القيمة السالبة التي ظهر بها معامل الارتباط بيرسون.

ومن ثم نستطيع القول بأن هنالك علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين الحوكمة المؤسساتية وبين انتشار الفساد المالي والاداري في المصارف الخاصة السورية وذلك وفقاً لإجابات عينة الدارسة .

ونرفض بذلك الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول" بوجود علاقة ارتباط بين تطبيق الحوكمة و الحد من الفساد المالي والاداري في المصارف الخاصة السورية"

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1) تعتبر الحوكمة المؤسساتية واحدة من الآليات التي اصبح من الضروري تطبيقها في معظم المؤسسات، سواء أكانت حكومية أم خاصة ،بهدف تحقيق إدارة رشيدة فعالة تحقق مصالح جميع المتعاملين مع المؤسسة.

2) يعتبر الفساد المالي والإداري من ابرز التحديات التي تواجهها مؤسسات اليوم ،والتي تحد من امكانيات نموها وتطورها ،بالإضافة الى تغليب مصلحة بعض الاطراف على غيره، والذي يؤدي الى اثار سلبية كبيرة على مستوى المؤسسة والمجتمع ككل.

3) تطبق المصارف الخاصة السورية مبادئ الحوكمة المؤسساتية ، كما تلتزم بشكل عام ببنود الحوكمة المؤسساتية الصادر عن مجلس النقد والتسليف وتقوم بنشر تقارير دورية تبين تطور التزامها بهذه الآليات.

4) هنالك محدودية في انتشار الفساد المالي والاداري داخل القطاع المصرفي الخاص في سورية ،كما أن القطاع المصرفي الخاص يعد من أكثر القطاعات رقابة في سورية وتعدد الجهات التي تمارس هذا الدور عليه.

5) تساهم الحوكمة المؤسساتية في الحد من الفساد المالي والاداري داخل المصارف الخاصة السورية

التوصيات:

في ضوء ما تقدم من تحليل لمشكلة الدراسة ونتائجها يمكننا أن نقدم التوصيات الآتية :

1. على الرغم من اصدار المصرف المركزي في سورية لتعاميم تتعلق بضرورة تطبيق الحوكمة المؤسساتية سواء في المصارف التقليدية أو الاسلامية إلا أن تطبيقها ما يزال محدود ، ومن ثم يجب على الجهات الرقابية أن تزيد من إلزامها للمصارف في توسيع تطبيقها للحوكمة .

2. تطبيق الحوكمة الالكترونية داخل القطاع المصرفي الخاص السوري ، الذي يساهم بشكل كبير في الحد من الفساد بكل اشكاله.

3. نشر ثقافة مكافحة الفساد داخل المؤسسة المصرفية وتفعيل دور الرقابة غير الرسمية داخل المؤسسات .

4. يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع إن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه ، فانه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها ، وعليه يوصي الباحث باستحداث مركز يعنى بقضايا الحوكمة ، ويتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في سورية.

المراجع:

2- تشاركهام، تجوناثان . *إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك*، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات(CIPE)، 2005 ، ص9.

3-عبد الرزاق ،حبار .*الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي*،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 7،2009،ص ص 86-87.

4-منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية،زيارة الموقع في 5 تشرين الثاني 2013.من الموقع <www.uabonline/org/UABweb/Conference/jordan >

5- المعهد المصرفي المصري. *نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية*، العدد6 ، القاهرة، مصر،2003، 1.

6- ميخائيل، أشرف حنا.*أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات*، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، الجزء الأول،جامعة الاسكندرية،كلية التجارة، 2005،173.

9- ستاورت، جورج مودي. *تكلفة الفساد*، الإصلاح الاقتصادي، المجلد (21) ، العدد (2) ، 1999 ، 16.

10- حمود ،محمود أحمد. *آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد* ، يوليو 2011 ، على الموقع: <.www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=22849>

11- البنك الدولي. تقرير عن التنمية في العالم : *الدولة في عالم متغير*، واشنطن، 1997 ،112 .

12- الدليمي، باسم فيصل. *الفساد الإداري وبعض أشكاله من وجهة نظر عينة من المديرين*،رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،1999 ، 87.

13- الصاف، محمد . *أخلاقيات الوظيفة العامة و العوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها* ،بالتطبيق على الملكة العبية السعودية، مجلة الإدارة العامة . العدد 82 مارس 1998، 457.

16-ألرحيلي ، عوض سلامة. لجان *المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات –حالة* السعودية ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات . القاهرة ، 2005 ، 11

1- KOSTAS, D.H; SULLIVAN,J,D. *the purpose of corporate governance in developing and emerging economies and transition*. Center for International Private Enterprise (CIPE),2002, p 2

7-IIA, *The Institute of Internal Auditor, and Recommendations for Improving Corporate Governance*. 2002,p12. <www.theiia.org.>

8- Basel committee on banking supervision, *Enchancing corporate governance for banking organizations,* bank for international settlement, February 2006,p6.

14- HESS,D ;IMPOVIDO Impavido, G. " *Governance of Public Pension Funds , Lessons from Corporate Governance and International Evidence* " , 2003.< www.Econ.worldbank.org>,P.5

15- World Bank . *" The Challenge of State –Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets* " , 2006. RRU - Page not found p24.

17- Wikipedia , the Free Encyclpedia , " Corporate Governance " , 2007 . <www.en,wikipedia.org/wiki/corporate-governance> , p.7.

18-KOSE, J ;SIMI, K. Design of Corporate Governance : Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit . 2003.<www.Icf.som.yale.edu/pdf> , p.9.

19- The Institute of Internal Auditors (IIA) , *The Role of Auditing in Public Sector Governance*, 2006. Thiia.org , p13.