



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة

في سورية - دراسة ميدانية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد الطالبة:

مروة حمدان

إشراف الدكتور:

قيس عثمان

2022م

دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية – دراسة ميدانية

إعداد الطالبة: مروة حمدان

موافقة أعضاء لجنة الحكم على الرسالة بعد إجراء التعديلات:

أعضاء لجنة الحكم	الصفة	التوقيع
د. علي يوسف الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق	عضواً	
د. طالب العلي الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق	عضواً	
د. قيس عثمان الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق	عضواً مشرفاً	

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر لجامعة دمشق الأصلية بعراقتها، وخاصةً كليتنا المعطاءة كلية الاقتصاد لما لمسناه من رعاية بالغة، وأخص بالشكر أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية لكل ما يقدمونه من جهد وعلم وافر.

وخالص شكري وتقديري للأستاذ الدكتور قيس عثمان لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة ولما قدمه من توجيه ونصح وإرشاد مستمر لإنجاز هذا البحث ورفع مستواه العلمي.

كما أتوجه بالشكر للسادة أعضاء لجنة الحكم لما بذلوه من وقتٍ وجهدٍ لتصويب الرسالة وإتمامها.

الإهداء

إلى الرجل الطاهر الكريم ... الذي صنع طفولتي بيديه الكريمتين بعد الله سبحانه وتعالى ... إلى سندي
في هذه الحياة ... والدي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد زياد حمدان.

إلى من هداني دعاؤها إلى أرقى السبل ... من كانت في حياتي الداعم الأول والأبقى ... إلى صاحبة اليد
المعطاءة ... أمي الغالية.

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه ... إلى هديتي من الله ونصيبي من حلو الحياة ... قدّم لي الكثير
من العطاء والمحبة والأمل والصبر ... لن أقول شكراً بل سأعيش الشكر معك دائماً ... زوجي العزيز
باسل الهندي.

إلى من أجد نجاحي بنجاحهم وفرحي بفرحهم وهُن كنزي في الحياة ... أخواتي الغاليات.

عائلة زوجي الداعمين والمحبين ... صديقاتي ورفيقات دربي ... ولكل من نظر لي بحبٍ ودعا لي
بالتوفيق والنجاح ... شكراً جزيلاً.

فهرس المحتويات

الرقم المتسلسل	الموضوعات	رقم الصفحة
	شكر وتقدير	أ
	الإهداء	ب
	فهرس المحتويات	ت
	قائمة الجداول	خ
	قائمة الأشكال	د
	قائمة المختصرات والمصطلحات	ذ
	المستخلص باللغة العربية	ر
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
1-1	مقدمة البحث	1
2-1	مشكلة البحث	2
3-1	الدراسات السابقة	3
1-3-1	الدراسات العربية	3
2-3-1	الدراسات الأجنبية	8
4-1	أهمية البحث	12
5-1	أهداف البحث	13
6-1	فروض البحث	13
7-1	أنموذج البحث	13
8-1	منهج البحث	14
الفصل الثاني: آليات الحوكمة في المصارف		
	مقدمة	15
المبحث الأول:	مفهوم الحوكمة ودوافع ظهورها	17
1-1-2	مفهوم الحوكمة	17
2-1-2	دوافع ظهور الحوكمة	18
1-2-1-2	نظرية الوكالة	18
2-2-1-2	المحاسبة الإبداعية	19
المبحث الثاني:	أهداف الحوكمة ومرتكزاتها ومحدداتها	20
1-2-2	أهداف الحوكمة	20

21	ركائز الحوكمة	2-2-2
22	محددات تطبيق الحوكمة	3-2-2
22	المحددات الخارجية	1-3-2-2
23	المحددات الداخلية	2-3-2-2
24	آليات الحوكمة في المصارف	المبحث الثالث:
24	آليات الحوكمة الداخلية	1-3-2
24	مجلس الإدارة	1-1-3-2
28	اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة	2-1-3-2
37	التدقيق الداخلي	3-1-3-2
39	آليات الحوكمة الخارجية	2-3-2
39	التدقيق الخارجي	1-2-3-2
43	التشريعات والقوانين	2-2-3-2
44	منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري	3-2-3-2
44	الاندماج والاستحواذ	4-2-3-2
46	مبادئ الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها	المبحث الرابع:
46	مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	1-4-2
49	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	2-4-2
51	نموذج الحوكمة الرشيدة في المصارف	المبحث الخامس:
51	مفهوم الحوكمة الرشيدة	1-5-2
52	أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الرشيدة	2-5-2
52	البعد الخارجي "القواعد الاحترازية"	1-2-5-2
53	البعد الداخلي "طريقة إدارة المصرف"	2-2-5-2
53	العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للحوكمة	3-5-2
55	واقع تطبيق الحوكمة في المصارف السورية	4-5-2
57	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الأداء المالي في المصارف		
رقم الصفحة	الموضوع	

58	مقدمة	
59	مفهوم الأداء المالي وأهميته	المبحث الأول:
59	ماهية الأداء المالي في المصارف	1-1-3
59	مفهوم الأداء المالي	2-1-3
60	أهمية الأداء المالي	3-1-3
62	مفهوم تقييم الأداء المالي ومعاييرهِ والعوامل المؤثرة عليه	المبحث الثاني:
62	مفهوم تقييم الأداء المالي	1-2-3
62	معايير التحليل المالي لتقييم الأداء المالي	2-2-3
62	العلاقة بين الأداء المالي والتحليل المالي	1-2-2-3
63	معايير الحكم على الأداء المالي	2-2-2-3
65	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	3-2-3
67	عناصر تقييم الأداء المالي ومقومات نجاحه والأخطاء التي تواجهه	المبحث الثالث:
67	عناصر تقييم الأداء المالي	1-3-3
67	مقومات نجاح تقييم الأداء المالي	2-3-3
68	الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي	3-3-3
70	عملية تقييم الأداء المالي	المبحث الرابع:
70	مقاييس الأداء المالي	1-4-3
71	مصادر معلومات تقييم الأداء المالي	2-4-3
73	مراحل تقييم الأداء المالي	3-4-3
74	طرق تحسين الأداء المالي	4-4-3
76	دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي	المبحث الخامس:
78	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
	الموضوع	
80	طريقة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	المبحث الأول:
80	منهجية البحث	1-1-4
81	مجتمع وعينة البحث	2-1-4
82	أداة البحث	3-1-4
83	المعالجة الإحصائية للبيانات	4-1-4

84	ثبات وصدق البحث/ صدق الاستبيان	1-4-1-4
85	ثبات وصدق البحث/ الاتساق الداخلي	2-4-1-4
90	عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	المبحث الثاني:
90	تحليل خصائص عينة البحث	1-2-4
91	نتائج الإحصاء الوصفي (تحليل فقرات ومحاور البحث واختبار الفرضيات)	2-2-4
109	نتائج اختبار الفرضيات	3-2-4
112	النتائج والتوصيات	المبحث الثالث:
112	النتائج	1-3-4
113	التوصيات	2-3-4
114	قائمة المراجع	
122	الملاحق	
128	المستخلص باللغة الانكليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	توزيع عينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة	1
82	جدول يوضح محاور الاستبيان للحصول على معلومات متعلقة بمتغيرات البحث	2
84	طول الخلايا	3
85	جدول يوضح نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا	4
86	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الأول	5
87	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الثاني	6
88	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الثالث	7
89	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الرابع	8
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	9
92	جدول يوضح الدلالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (نقوم وظائف آليات الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية)	10
97	جدول يوضح الدلالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة)	11
102	جدول يوضح الدلالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة)	12
106	جدول يوضح الدلالات الإحصائية لمستوى ترتيب فاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة	13
109	جدول يوضح الدلالات الإحصائية لاختبار الفرضية الأولى	14
110	جدول يوضح الدلالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية	15

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أطراف نظرية الوكالة والعلاقة بين الموكل والوكيل وظهور مشكلة الوكالة	18
2	معايير الحكم على الأداء المالي	65
3	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	66
4	مصادر معلومات تقييم الأداء المالي	72

قائمة المختصرات والمصطلحات

الاختصار	الاسم باللغة الانكليزية	الاسم باللغة العربية
GM	Governance Mechanisms	آليات الحوكمة
GG	Good Governance	الحوكمة الرشيدة
FP	Financial Performance	الأداء المالي
PB	Public Banks	المصارف العامة
BD	Board of Directors	مجلس الإدارة
AC	Audit Committee	لجنة التدقيق
RC	Remuneration Committee	لجنة المكافآت
AC	Appointments Committee	لجنة التعيينات
GC	Governance Committee	لجنة الحوكمة
SE	Shareholders' Equity	حقوق المساهمين
AT	Agency Theory	نظرية الوكالة
IS	Income Smoothing	تمهيد الدخل
EM	Earning Management	إدارة الأرباح
CA	Creative Accounting	المحاسبة الإبداعية
ES	Earning per Share	ربحية السهم
SCFMS	Syrian Commission of Financial Markets and Securities	هيئة الأوراق والأسواق المالية
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IIA	American Institute of Internal Auditors	المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين
IA	Internal Auditing	التدقيق الداخلي
EA	External Auditing	التدقيق الخارجي
RM	Risk Management	إدارة المخاطر
MA	Mergers and Acquisitions	الاندماج والاستحواذ
DT	Disclosure and Transparency	الإفصاح والشفافية

المستخلص باللغة العربية

"دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية - دراسة ميدانية"

إشراف الدكتور: قيس عثمان

إعداد الطالبة: مروة حمدان

هدف البحث إلى التعرف على دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية من خلال معرفة فيما إذا كانت آليات الحوكمة تقوم بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية، معرفة فيما إذا كانت آليات الحوكمة تسهم في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة، معرفة كيفية مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة، وأي آلية من آليات الحوكمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.

ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته جُمعت البيانات من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات على عينة من الموظفين في مديريات المخاطر المصرفية، ومديريات الرقابة الداخلية، ومديريات التدقيق الداخلي، ومديريات التسليف والإقراض في المصارف العامة في محافظة دمشق، وقد وزعت الباحثة 115 استبانة على عينة المصارف المختارة (المصرف التجاري، المصرف العقاري، المصرف الصناعي، مصرف التوفير) واستُرِدَّ منها 98 استبانة قابلة للتحليل، ومن ثَمَّ حُلَّت البيانات التي تُضمنتها استمارة الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، وذلك بغية اختبار الفرضيات بهدف الوصول إلى استنتاجات تدعم موضوع البحث.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

1. تقوم بعض آليات الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها بكفاءة وفاعلية.

2. يسهم التطبيق الكفء والفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة السوريّة.
3. تختلف درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة السوريّة.
4. يحتل "مجلس الإدارة" المرتبة الأولى في الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو من آليات الحوكمة الداخلية.
5. تحتل "التشريعات والقوانين" المرتبة الرابعة في الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي من آليات الحوكمة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - آليات الحوكمة - الأداء المالي - المصارف العامة.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1 مقدمة البحث:

في أعقاب الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها العديد من دول العالم والتي شكلت أهم التحديات للشركات، والتي من أهمها نقص الإفصاح وانعدام الشفافية وغياب المساءلة في الشركات، مما استدعى إلى ضرورة الاستعانة بآليات حديثة للإدارة والرقابة، تساهم في تحسين جودة أداء المؤسسات بما يرفع من مستوى الإفصاح، مما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء وعلى كفاءة السوق المالي، ألا وهي حوكمة الشركات باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم وتحسين أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة لتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح، وقد قامت العديد من الدول بخطوات هامة من أجل تدعيم فاعلية حوكمة الشركات والتي تمثل الآلية التي يتم من خلالها تقليل المخاطر وتحفيز الأداء وتحسينه.

أصبح مفهوم الحوكمة من الموضوعات الهامة لدى كافة الشركات والمنظمات الدولية على رأسها منظمة التعاون والتنمية والتي قدمت مجموعة من المبادئ التي تسعى لحماية حقوق المساهمين، الموردين، ... وباقي الأطراف الأخرى داخل المؤسسة والتنسيق بينها وتزويدها بالمعلومات اللازمة حول النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، ولفعالية نظام الحوكمة تم تبني مجموعة من الآليات، وتفعيل أدوات الرقابة التي تعزز الإفصاح والشفافية، وتدعم المساءلة من جهة، وتساهم في تحسين أداء المؤسسات من جهة أخرى، فالحقيقة التي يتم التسليم بها من قبل خبراء الاقتصاد في العالم، هي أن التقيد بحوكمة الشركات من عدمه أصبح يقرر إلى حد كبير ليس مستقبل كل شركة ومصيرها فحسب، بل مستقبل ومصير الاقتصاد بأكمله. نتيجةً لكل ذلك زاد الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات وآلياتها في كل القطاعات العامة والخاصة، خاصةً في قطاع المصارف باعتباره من أهم القطاعات وأكثرها حساسية وعرضةً للأزمات والمخاطر.

1-2 مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في عدم الاستثمار الفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة السورية، ولذلك دعت الحاجة إلى التطرق لهذا الموضوع من خلال البحث حول الدور الفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي كونها تمثل هذه الآليات جوهر الرقابة المحاسبية والإدارية المانعة لأي تجاوزات أو أخطاء قد تحدث داخل المصرف.

إنّ التساؤل الرئيسي الذي يدور في فلكه هذا البحث يتجلى في: "ماهية دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في الجمهورية العربية السورية". وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل تُطبّق آليات الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية؟.
2. هل يسهم تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة؟.
3. كيف يسهم تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة؟.
4. أي من آليات الحوكمة أكثر فاعلية في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة؟.

3-1 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مصدر للمعلومات التي من خلالها تمّ بناء الإطار النظري للبحث، حيث تنوعت الدراسات السابقة بين دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الإنكليزية عن كل من المتغير المستقل (آليات الحوكمة) والمتغير التابع (الأداء المالي) مرتبة ضمن كل نوع من الدراسات من الأحدث للأقدم على النحو الآتي:

1-3-1 الدراسات العربية:

1. دراسة (محمد، 2021):¹

"أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية، واعتمدت الدراسة على مجموعة من خصائص مجلس الإدارة والمتمثلة بكل من (الشهادات المهنية لأعضاء مجلس الإدارة، تعدد عضويات أعضاء مجلس الإدارة، وتنوع جنسيات أعضاء مجلس الإدارة)، إضافة إلى الاعتماد على كل من (العائد على الأصول، والعائد على الأسهم) كمؤشرات للأداء المالي. اعتمد البحث على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وعددها (13) مصرفاً، خلال المدة (2010-2019).

¹ محمد، عبد الله: "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر لخصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية (لشهادات المهنية لأعضاء مجلس الإدارة) على العائد على الأصول والعائد على الأسهم في المصارف التجارية الأردنية، بينما كان للمتغير المتمثل ب(تعدد عضويات أعضاء مجلس الإدارة) تأثير إيجابي مهم إحصائياً على العائد على السهم في المصارف التجارية الأردنية، وكان للمتغير المتمثل ب(تنوع جنسيات أعضاء مجلس الإدارة) تأثير سلبي مهم إحصائياً على العائد على الأصول والعائد على السهم في المصارف التجارية الأردنية.

2. دراسة (توفيق، 2021):²

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية في السوق المصري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من 430 شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى (محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية)، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليل هذه البيانات من خلال حزمة البرامج الإحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي للعمليات - الأداء التشغيلي للعمليات - الأداء المالي للعمليات) في الشركات العائلية العاملة محل الدراسة والبحث.

² توفيق، مبروك: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية في السوق المصري"، المجلة العربية للإدارة، مصر، 2021.

3. دراسة (الكبيجي، 2019):³

دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، ولفحص هذا التأثير تبنت الباحثة مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية، التي قام بتطويرها البنك الدولي في العام 1996 وهي: المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فاعلية الحكومة، جودة التشريعات، سيادة القانون، السيطرة على الفساد. وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر أفراد العينة. وللإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كأداة للدراسة. طبقت الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار 16 وزارة ومؤسسة من أصل 38 وزارة ومؤسسة أي ممثلة بنسبة 42%، وتم اختيار 10 موظفين من كل وزارة ومؤسسة، مع ضمان التمثيل حسب الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم استرداد عدد 140 استبانة من أصل 160 تم توزيعها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها الإجماع على وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر أفراد العينة، كما أظهرت النتائج الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد، حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكّلان المحور الأكثر أهمية في الحد من الفساد بمتوسطات حسابية 3.91، 3.87 على التوالي، يليهما فاعلية الحكومة بوسط حسابي 3.78، ومن ثم جودة التشريعات والسيطرة على الفساد والمشاركة والمساءلة وتتمثل في بأوساط حسابية 3.7 و 3.7 و 3.64 على التوالي.

³ الكبيجي، رولا: " دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، جامعة القدس، فلسطين، 2019.

4. دراسة (أصلان، 2015):⁴

"مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي في المصارف التجارية في فلسطين التي لها فروع في قطاع غزة المكونة من الفئات ذات العلاقة وهم العاملين في مجال الحوكمة واكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية ومنهم (مدير فرع، مدير دائرة، رئيس قسم، مراقب، ومدقق داخلي)، وكذلك عينة من مفتشي سلطة النقد الفلسطينية، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة (81) استبانة، وتم استرداد (65) استبانة، ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يساهم تطبيق مبدأ إدارة المخاطر في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية، حيث كانت نسبة هذا المحور الأعلى من بين جميع المحاور بسبب تعرض المصارف لدرجة عالية جداً من المخاطر. يساهم تطبيق مبدأ نظام المكافآت والتعويضات في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية، حيث كانت نسبة هذا المحور الأقل من بين جميع المحاور والسبب أن منح المكافآت والتعويضات من اختصاص الإدارة العليا للمصارف وتُمنح في الغالب لهم. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية تعزى للبيانات الشخصية.

⁴ أصلان، حاتم: "مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

1-3-2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Aljghaiman, Abdullah ,2019)⁵:

"Effect of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behavior and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems"

أثر آليات حوكمة الشركات على المرونة المالية وسلوك المخاطرة وفعالية إدارة المخاطر: دراسة مقارنة بين الأنظمة المصرفية التقليدية والإسلامية

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أربعة مواضيع رئيسية في العمل المصرفي: آليات حوكمة الشركات، المرونة المالية، والمخاطرة، وفعالية إدارة المخاطر في المصارف. عززت هذه الدراسة في فهم كيفية الاختلافات في هياكل حوكمة الشركات بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية، وتضمنت مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية للتحقيق في هياكل حوكمة الشركات، ووجود لجنة مختصة بالمخاطر، والرقابة على المرونة المالية في المصارف. وظفت هذه الدراسة عينة مؤلفة من 28 مصرفاً إسلامياً و37 مصرفاً تقليدياً في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال مدة 2009-2015، وجرى الحصول على البيانات الأولية واستخدامها في اختبار تلك الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة طردية بين حجم مجلس الإدارة والمرونة المالية في المصارف التقليدية على عكس المصارف الإسلامية، ووجود لجنة مخاطر مختصة تعزز المرونة المالية في المصارف الإسلامية والتقليدية، تحسّن آليات إدارة المخاطر تحسناً كبيراً من فعالية إدارة المخاطر داخل المصارف.

⁵ Aljghaiman, Abdullah: "Effect of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behavior and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems", University of Newcastle, UK, 2019.

2. دراسة (Rajhi, 2013)⁶:

"Role of Corporate Governance Application in Practice of Creative Accounting

Methods–Applied Study on Listed Companies in Khartoum Exchange"

دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية – دراسة تطبيقية على الشركات

المدرجة في بورصة الخرطوم

هَدَفَت الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية وفي جودة المعلومات المحاسبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها وعرضها، واستنباط ما يدعم تطوير حوكمة الشركات، ويفيد في رفع كفاءة أداء الشركات، والحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية مع إجراء دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود دور مهم ومؤثر للحوكمة على جودة المعلومات المحاسبية وعلى الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

⁶ Rajhi, Bala: "Role of Corporate Governance Application in Practice of Creative Accounting Methods–Applied Study on Listed Companies in Khartoum Exchange", Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon, 2013.

3. دراسة (Amina, 2013):⁷

corporate governance and creative accounting

حوكمة الشركات والمحاسبة الإبداعية

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور حوكمة الشركات كنظام رقابي للحد من آثار المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية الموجهة لأصحاب المصالح، حيث تصف هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات والمحاسبة الإبداعية بالاعتماد على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أنه تعتبر حوكمة الشركات هي أهم خط دفاع للحد من هذه الممارسات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تناولت هذه الدراسة موضوع الحوكمة من زاوية مختلفة تماماً، وسعت لتُظهر أثر كل آلية من آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة السوريّة من خلال مايلي:
- واقع تطبيق آليات الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن.
 - كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة السوريّة.
 - مدى مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة السوريّة.
 - أي آلية من آليات الحوكمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة السوريّة.

⁷ Amina, Feddaoui: “corporate governance and creative accounting”, Badji Makhtar university, Annaba, 2013.

1-4 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أنه يسلط الضوء على موضوع مهم ومعاصر وهو دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في الجمهورية العربية السورية من خلال إبراز أهمية التطبيق الفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي من خلال القضاء على أسباب الفساد المالي والإداري المستشري، الذي يتمثل في استغلال السلطة والوظيفة في غير المصلحة العامة، الأمر الذي يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني خاصة وعلى كامل المجتمع عامة، خاصة وأن سورية مقبلة على مرحلة إعادة إعمار ما دمرته الحرب، ومن الممكن أن يكون لقطاع المصارف العامة أثر تمويلي كبير.

1-5 أهداف البحث:

يهدف البحث بصفة أساسية إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في الجمهورية العربية السورية، ويرتبط بتحقيق هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

- كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.
- معرفة فيما إذا كانت المصارف العامة تطبق آليات الحوكمة بكفاءة وفاعلية في الوقت الراهن.
- معرفة مدى مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.
- معرفة أي من آليات الحوكمة يمكن أن تكون أكثر فاعلية في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة السورية.

1-6 فروض البحث:

في إطار مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، سيرتكز البحث على الفرضيات التالية:

الفرض الأول: تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية.

الفرض الثاني: يسهم التطبيق الكفء والفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.

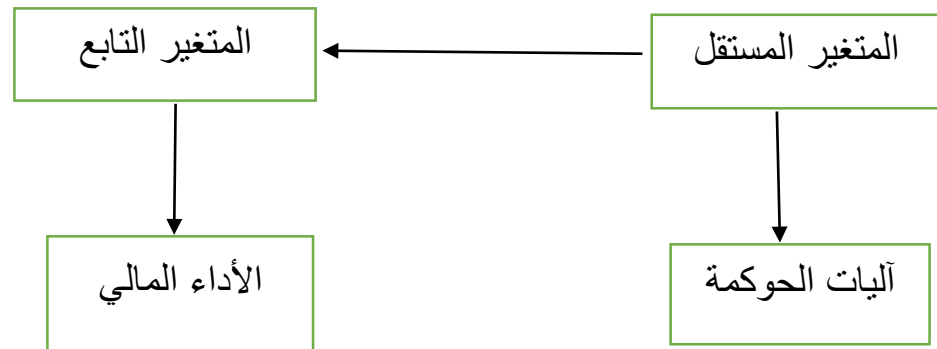
الفرض الثالث: تختلف درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.

1-7 نموذج البحث:

استناداً إلى الإطار النظري للبحث وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، فقد حدد المتغير التابع والمتغير المستقل كمايلي:

المتغير المستقل: يتمثل بآليات الحوكمة المطبقة في المصارف العامة السورية.

المتغير التابع: يتمثل بتحسين الأداء المالي في المصارف العامة السورية.



1-8 منهج البحث:

في ضوء مشكلة البحث واختبار فروضه وتحقيق أهدافه، يتّبع الباحث الخطوات المنهجية الآتية:

1. وضع الإطار النظري للبحث الذي يتضمن فصلين رئيسيين، سيتحدث الفصل الأول عن آليات الحوكمة ودراسة إمكانية التطبيق الفعال لها في المصارف، أما الفصل الثاني فسيتحدث عن الأداء المالي ودراسة كيفية تحسينه في المصارف العامة في الجمهورية العربية السورية.

2. تجميع البيانات المطلوبة التي تمكّن من اختبار الفروض المحددة، وذلك من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المصارف العامة السورية، إضافةً إلى إجراء مقابلات شخصية مع موظفي المصارف المعنيين والملاحظات الشخصية من الواقع العملي.

1. سيعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وسيتم دراسة وتحليل كل ما هو متاح من مراجع ودراسات وأبحاث ذات صلة بموضوع البحث، بهدف بلورة الإطار النظري للبحث.

4. الوصول إلى نتائج البحث انطلاقاً من تحليل البيانات، واقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج.

الفصل الثاني: آليات الحوكمة في المصارف

مقدمة:

يعتبر القطاع المصرفي الملاذ الآمن لإيداع المدخرات، ويتميز بدرجة عالية من الحساسية للمخاطر المحتملة لأية عوامل أو مسببات ناشئة عن القصور في تطبيق مبادئ الحوكمة، وعليه فقد برزت أهمية حوكمة المصارف وأخذت طابعاً متميزاً عن حوكمة الشركات وكانت أكثر تركيزاً وشمولاً وتفصيلاً.

ولقد حاز موضوع الحوكمة في المصارف على قدر كبير من اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبنك التسويات الدولية ولجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ دولية تتضمن معايير للحكم السليم على أداء المصارف، وأصبحت هذه المبادئ بمنزلة قواعد دولية متفق عليها، وباتت معظم الدول تأخذ بها وتعمل بمقتضاها حفاظاً على سلامة أنظمتها المصرفية والمالية، فبعد حالات فشل المؤسسات في روسيا وآسيا والولايات المتحدة، وأزمة القروض في الولايات المتحدة، ازداد الاهتمام بموضوع الحوكمة، ليست فقط في نطاق المؤسسات الدولية وإنما في الدول النامية والأسواق الناشئة.

مما سبق يتضح أن غياب التطبيق الفعال للحوكمة يمكن الإدارة العليا في الشركة من السيطرة على أموالها وإهدار حقوق المساهمين والدائنين وأصحاب المصالح فيها، فالحوكمة تساعد على تقليل هذه المخاطر إلى حدودها الدنيا أو التخلص منها.

ويأتي هذا الفصل ليتناول بالتحليل والمناقشة الجانب النظري لآليات الحوكمة في المصارف من خلال خمسة مباحث رئيسية على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** مفهوم الحوكمة ودوافع ظهورها.
- **المبحث الثاني:** أهداف الحوكمة ومرتكزاتها ومحدداتها.
- **المبحث الثالث:** آليات الحوكمة في المصارف.
- **المبحث الرابع:** مبادئ الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها.
- **المبحث الخامس:** نموذج الحوكمة الرشيدة في المصارف.

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة ودوافع ظهورها

1-1-2 مفهوم الحوكمة:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات ما بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمنشأة (أصحاب المصالح). كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المنشأة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة هي التي توفر لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المنشأة، وتسهل إيجاد عملية رقابة فعالة، وبالتالي تساعد المنشأة على استغلال مواردها بكفاءة.⁸

وقد عرفها تقرير Cadbury بأنها النظام الذي يتم بمقتضاه إدارة الشركات والرقابة عليها.⁹

ويعرف بنك التسويات الدولية أن الحوكمة في المصارف تعني الأساليب التي تُدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف وحماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والأنظمة السائدة.¹⁰

⁸ OECD: "G20/ OECD Principles of Corporate Governance", Paris, France, 2016, p.9.

⁹ Athuahene, Richmond: "Corporate Governance and Financial Performance: Evidence from the Ghanaian Banking Sector", University of Bradford, UK, 2016, P.19.

¹⁰ Aljghaiman, Abdullah: "Effect of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behavior and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems", University of Newcastle, UK, 2019, P.23.

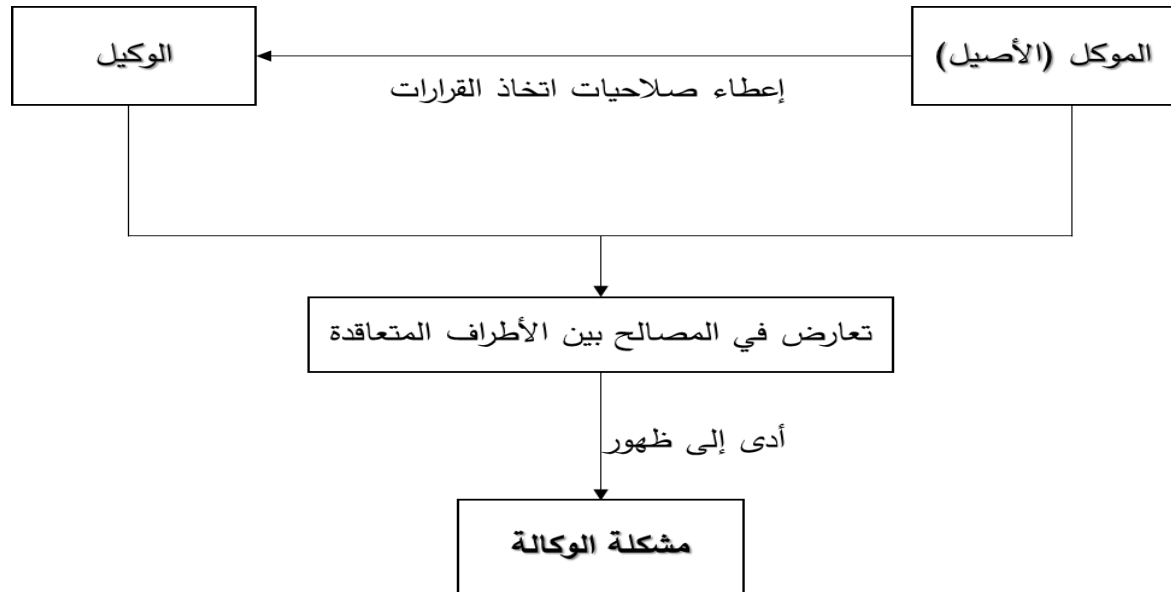
2-1-2 دوافع ظهور الحوكمة:

1-2-1-2 نظرية الوكالة Agency Theory:

إن علاقات الوكالة تظهر عندما يقوم شخص يسمى الموكل (المساهم) بتعيين شخص آخر يدعى الوكيل (المدير) لإنجاز بعض الأعمال نيابةً عنه، ومن ثم يخوله صلاحيات اتخاذ القرارات لصالح الموكل، وذلك من خلال علاقات تعاقدية.

وفقاً لهذه النظرية، تنفصل الملكية عن الإدارة

فبسبب المصالح الذاتية للأفراد، أدى ذلك إلى ظهور تعارض في المصالح بين الأطراف المتعاقدة، والذي من المحتمل أن يؤدي بدوره إلى قيام أحد أطراف العقد بأعمال ضد مصلحة الطرف الآخر، وبالتالي خلق ما يسمى "مشكلة الوكالة".¹¹



الشكل (1) من إعداد الباحثة

¹¹ Serapicos & Joaquim & Fernandes: "Agency Theory Approach of the Relationship between Performance, Compensation and Value Creation in the Companies listed on Euronext Lisbon", Institute Politecnico de Braganca, Portugal, 2018, P.3-4.

ونتيجةً لهذا التعارض شجع إنشاء عقود التعويض المبنية على دخل المنشأة ، أي أصبح المدراء يتقاضون وفقاً للنتائج المحققة، وهذا ما خلق حافزاً لديهم للتحكم بالربح من خلال الوصول إلى النتائج المتوقعة من قبل المساهمين.¹²

2-2-1-2 المحاسبة الإبداعية Creative Accounting:

تعرف المحاسبة الإبداعية بأنها إجراءات أو خطوات تُستخدم للتلاعب بالأرقام المالية وذلك لخداع مستخدمي التقارير المالية. كما عرفت بأنها مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يعتمد عليها المحاسب لتحقيق مصالح الإدارة. وعرفت أيضاً بأنها تستخدم لإظهار النتائج المالية المعدة من المحاسب بصورة أفضل مما تكون عليه في الواقع، أي أنها تحويل الأرقام المحاسبية من وضعها الحقيقي إلى وضع ترغب فيه الإدارة. إن للمحاسبة الإبداعية مظهر قانوني يصادق عليه مدقق الحسابات الخارجي ناتج عن الاستفادة من الثغرات والبدائل المتاحة في معايير المحاسبة المعتمدة، ومظهر غير قانوني ينتج عن تواطؤ مدقق الحسابات الخارجي ويتضمن تلاعباً وتحريفاً في الأرقام المحاسبية، ويوجد عدة دوافع لممارسات المحاسبة الإبداعية تتمثل في التأثير الإيجابي على سمعة المنشأة في السوق، التأثير على سعر سهم المنشأة في السوق المالية، زيادة الاقتراض من المصارف والتلاعب الضريبي وتحسين الأداء المالي للمنشأة لتحقيق مصالح شخصية.¹³

¹² Mahjoub & Miloudi: "Earning Management: A Review of Literature", Université de Poitiers, France, 2016, p.6-7.

¹³ Rajihi, Bala: "Role of Corporate Governance Application in Practice of Creative Accounting Methods-Applied Study on Listed Companies in Khartoum Exchange", Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon, 2013, p.67.

المبحث الثاني: أهداف الحوكمة ومرتكزاتها ومحدداتها

2-2-1 أهداف الحوكمة: ¹⁴

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق مايلي:

1. التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
2. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
3. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
4. تجنب حدوث مشكلات محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركة، وعدم حدوث انهيارات بالقطاع المصرفي أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
5. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركة مما يساهم في ضبط الفساد المالي.
6. تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركة وقيمة أسهمها وتحسين أداء الشركة.
7. تحسين الممارسات المحاسبية والمالية، والعمل على تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الشركة وعملياتها.

نستنتج مما سبق أن الهدف الرئيسي من الحوكمة هو تصحيح مسار المنشآت من خلال مراقبة تصرفاتها ومواجهة أي انحراف أو نشاط مشبوه، وتحسين إدارتها وزيادة فاعلية وكفاءة الأداء، والعمل على توفير مناخ يتسم بالشفافية وإمكانية المساءلة والرقابة.

¹⁴ توفيق، مبروك: " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري"، المجلة العربية للإدارة، مصر، 2021، ص38.

2-2-2 ركائز الحوكمة: ¹⁵

✓ السلوك الأخلاقي: وذلك من خلال:

- الالتزام بالأخلاق الحميدة.
- الالتزام بقواعد السلوك المهني.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة.
- الشفافية عند تقييم المعلومات.

✓ الرقابة والمساءلة: وذلك من خلال:

- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، البورصة.
- أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين، المدققين الخارجيين.

✓ إدارة المخاطر: وذلك من خلال:

- وضع نظام إدارة المخاطر.
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المساهمين وأصحاب المصالح.

¹⁵ دبور، أيمن: " دور المراجع الخارجي في تدعيم قواعد حوكمة الشركات باستخدام مدخل المراجعة المستمرة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2019، ص57.

2-2-3 محددات تطبيق الحوكمة:

إن عدم التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات، التي قسمت إلى محددات خارجية و محددات داخلية.

2-3-2-1 المحددات الخارجية:¹⁶

✓ **القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق:** مثل قوانين المنشآت وقوانين العمل وقوانين الاستثمار ورأس المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس ومنع الاحتكار.

✓ **توفير التمويل اللازم للمشروع:** من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع المنشآت على التوسع والمنافسة.

✓ **كفاءة الأجهزة الرقابية:** مثل المصرف المركزي وهيئات الأوراق المالية، وذلك بإحكام الرقابة على المنشآت، والتحقق من دقة البيانات والمعلومات المنشورة وسلامتها، وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الالتزام.

✓ **دور المنشآت غير الحكومية:** في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومنها جمعية المحاسبين ونقابات المحامين والعمال والموظفين. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تؤدي إلى حسن إدارة المنشآت وتنظيمها مما يقلل المخاطر.

¹⁶ النيايدي، عمر: "دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، 2019، ص16-17.

2-3-2-2 المحددات الداخلية: ¹⁷

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة

والإدارة التنفيذية الذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى التقليل من تعارض المصالح بين هذه الأطراف .

✓ **مجلس الإدارة:** يجب أن يتضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي، وأن يتحمل كل من مجلس

الإدارة والإدارة العليا المسؤولية المباشرة وغير المباشرة عن مدى تحقيق الأهداف، وتحقيق مصلحة المساهمين

وكافة أصحاب المصالح ومعاملتهم معاملة عادلة.

✓ **الهيكل التنظيمي:** الذي يعد جزءاً من مسؤولية مجلس الإدارة، ويتضمن عملية التسلسل الهرمي للسلطة لعرض

الواجبات وتحديد مسؤوليات وتفويض السلطات من أجل بلوغ النتائج المرجوة.

✓ **النظام المحاسبي:** وهي الأداة التي توفر ما يحتاج إليه مستخدمو المعلومات لاتخاذ القرارات لأن النظام

المحاسبي يشكل القاعدة الأساسية لمتخذي القرارات.

✓ **قيم الشركة:** وهي التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي للمنشأة والقائمة على الأخلاق المهنية من نزاهة وموضوعية

وأمانة في تنفيذ العمليات.

وفي ضوء مما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية تتأثر بمجموعة من عوامل أخرى مرتبطة

بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي من أفراد المجتمع، كما أنها مرتبطة أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية

والتنظيمية.

¹⁷ العابدي، دلال: "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016، ص 23-24.

المبحث الثالث: آليات الحوكمة في المصارف¹⁸

يمكن تعريف آليات الحوكمة بأنها: " الوسائل التي تُصمَّم وتُنفَّذ لتوجيه سلوك الإدارة العليا والرقابة عليها لتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة، وتحقيق الشفافية الكاملة في التقارير المالية التي تعد للمستخدمين الخارجيين".

ويمكن تعريفها بأنها: " مجموعة الوسائل التي تسهم في وضع إطار هيكلي للسياسات والقواعد والممارسات الفاعلة للمنشأة بهدف ترشيد سلوك الإدارة العليا وتوجيهها والرقابة عليها وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة، وتقسّم بدورها الى: آليات حوكمة داخلية وآليات حوكمة خارجية".

2-3-1 آليات الحوكمة الداخلية: تتمثل في مجموعة الأنشطة والمتغيرات الموجودة في البيئة الداخلية للمنشأة، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها، وبالتالي على تحقيق أهدافها.

2-3-1-1 مجلس الإدارة:

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة في المصارف العامة السورية كما ورد في قانون رقم 2 لعام 2005 كمايلي:¹⁹

1. يسمى بمرسوم رئيس لمجلس الإدارة من غير العاملين فيها في ضوء مؤهلات يتمتع بها ويحدد فيه أجره.
2. يعين المدير العام لمجلس الإدارة بمرسوم يحدد فيه أجره وتعويضاته ويكون عضواً في مجلس الإدارة ومسؤولاً أمام المجلس وأمام الوزير.
3. يعين معاون المدير العام لمجلس الإدارة بقرار من الوزير بناء على اقتراح المدير العام ضمن الشروط المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة.

¹⁸ عبيد، محمد & محمد، عبد الله & محمد الحاج، فهم: " أثر تطبيق آليات لجنة الحوكمة المحاسبية في تقييم القيمة الاقتصادية لرأس مال المنشأة الثابت- دراسة ميدانية في شركات المنافع العاملة في اليمن"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني والثلاثون، الاردن، 2021، ص86.

¹⁹ قانون رقم 2 لعام 2005 بشأن المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة الصادر من رئيس الجمهورية.

يتألف مجلس الإدارة من تسعة أعضاء بمن فيهم الرئيس على النحو الآتي:

1. رئيس مجلس الإدارة.
2. المدير العام عضواً ونائباً للرئيس.
3. معاون المدير العام عضواً.
4. أحد المديرين في المصرف يسميه الوزير عضواً.
5. ثلاثة من غير العاملين في المصرف يسميهم الوزير اثنان منهم على الأقل من العاملين في الدولة أعضاء.
6. ممثلين عن العمال يسميها المكتب التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال عضوين.

اجتماعات مجلس الإدارة:

1. يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل في الشهر، وله أن يجتمع عند الضرورة بدعوة من رئيسه أو بطلب من غالبية أعضائه.
2. لا تعتبر اجتماعات مجلس الإدارة قانونية إلا بحضور غالبية أعضائه من بينهم الرئيس وفي حال غيابه ينوب عنه في رئاسة المجلس نائب مجلس الإدارة.
3. تتخذ قرارات المجلس بأغلبية الأصوات وفي حال تساوي الأصوات يرجح جانب رئيس مجلس الإدارة وذلك باستثناء ما نصت عليه المادة 11 من هذا القانون حيث يشترط فيها أغلبية ثلثي الأعضاء.

من مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة:²⁰

1. يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن إدارة المصرف بما في ذلك وضع الأهداف ورسم السياسات والأمور الاستراتيجية بما يشمل استراتيجية المخاطر والسلامة المالية، وأن تعكس السياسة العامة أولويات استخدام الموارد المتاحة وخطط المصرف نحو تحقيق غاياته، فضلاً عن مسؤوليته في إدارة وتنظيم المصرف ومراقبة تطور أوضاع المصرف والتأكد من تحقيق أهدافه والتخطيط ومراقبة عملية تنفيذ الإدارة العليا للأهداف الموضوعة.

²⁰ Signe Moen & Eli Moe-Helgesen & others: "Board of Dorectors' Handbook ", PWC, London, UK, 2021, P9-28.

2. يتحمل مسؤولية مالية بهدف ضمان قوة واستدامة الوضع المالي للمصرف.
 3. اعتماد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بحيث تشتمل على كافة الوظائف والمهام في المصرف وبما يحقق منع الازدواجية أو تداخل المهام، ويعكس التسلسل الإداري السليم بما ينسجم مع تفويض الصلاحيات والتأكد من أن الهيكل يسهل فعالية صنع القرار.
 4. تشكيل اللجان اللازمة للإشراف والتخطيط والمتابعة لأنشطة المصرف وتحديد مسؤولياتها وتفويضها بالصلاحيات المحددة، وعلى المجلس لدى تشكيل اللجان مراعاة ألا يعيق سير العمل وتجنب ازدواجية مهام هذه اللجان.
 5. متابعة ومراقبة أنشطة المصرف المختلفة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات النافذة والأنظمة الداخلية للمصرف، بما يشمل التأكد مما يلي:
 - تلقي مجلس الإدارة تقارير دورية وتفصيلية ودقيقة عن المركز المالي للمصرف وأدائه.
 - مدى تحقيق المصرف لأهدافه المرسومة من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع المخطط وفق الموازنات التقديرية.
 - الرقابة على عمليات وأنشطة المصرف ووضع وتنفيذ آليات للمساءلة والمسؤولية لجميع المستويات الإدارية والأنشطة لتحديد المخاطر وإدارتها وتقديم التقارير عنها.
 - إيجاد نظم سليمة وواضحة لاتخاذ القرارات والرقابة والتأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام وتقديم التقارير حولها.
 - قيام الإدارة العليا باطلاع المجلس وبشكل فوري على أية انتهاكات للإجراءات والتعليمات التي قد يعرض أصول المصرف وتعاملاته للخطر.
- يمكننا مما سبق تصنيف أنشطة مجلس الإدارة في الفئات الرئيسية التالية: أنشطة استراتيجية، أنشطة تنظيمية، أنشطة إشرافية، تقديم التقارير.

يقع على الإدارة العليا في المصرف القيام بالمسؤوليات التالية: ²¹

1. تنفيذ السياسات العامة التي يضعها مجلس إدارة المصرف.
2. القدرة على تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر التي يواجهها المصرف من خلال نشاطه والعمل على وضع الهيكلية التنظيمية التي رسمها مجلس الإدارة موضع التنفيذ.
3. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقة بين كافة الوحدات الإدارية.
4. تطبيق وتنفيذ تعليمات مجلس الإدارة ووضع نظام ضبط داخلي لكافة نشاطات المصرف.
5. تأمين اتصال عملي بينها وبين كافة الوحدات الإدارية في المصرف وبين هذه الوحدات بعضها مع بعض، وتوضيح سبل إيصال التقارير المرفوعة إليها من هذه الوحدات وذلك بهدف التأكد من أنّ كافة العاملين في المصرف يعملون على تطبيق السياسات الموضوعية ومن أنّ المعلومات تصل إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.

2-1-3-2 اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة: ²²

- يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان منبثقة عنه وتفويضها بالصلاحيات لمدة محددة للقيام بالمهام الموكلة إليها ورفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة.
- تتحمل اللجان المسؤولية عن أعمالها أمام مجلس الإدارة، ولا يعفي مجلس الإدارة من مسؤوليته عن أعمال هذه اللجان.
- يشكل مجلس الإدارة لجنة الحوكمة ولجنة التدقيق ولجنة الترشيحات والمكافآت ولجنة إدارة المخاطر على الأقل وأي لجان أخرى يراها ضرورية لعمل المصرف.
- يتم تدوين وتصنيف محاضر اجتماعات اللجان.

²¹ قانون رقم 120 الصادر عن مجلس النقد والتسليف بناءً على أحكام قانون مصرف سورية المركزي لعام 2005، ص4-5.

²² دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009، ص11.

✓ لجنة إدارة المخاطر: ²³

• أهداف اللجنة:

وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة المصرف ومدى قبوله لتحمل المخاطر، ومراجعة أداء الإدارة العليا في إدارة مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل وعدم الالتزام والسمعة وغيرها.

• تشكيل اللجنة ودورية اجتماعاتها:

1. تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل، على أن لا يزيد عدد الأعضاء التنفيذيين عن عضو واحد.

2. يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.

3. تعقد اللجنة أربع اجتماعات (مرة كل ثلاثة أشهر) على الأقل في السنة وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

• صلاحيات ومهام اللجنة:

1. تقوم اللجنة برسم وتحديد استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، والتأكد من تنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات.

2. ضمان توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر، وضمان استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي ينجم عنها تحمل المصرف للمخاطر.

3. مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ووضع توصيات بشأنه قبل اعتماده من قبل مجلس الإدارة.

4. مراجعة التقارير الدورية حول طبيعة المخاطر التي يتعرض لها المصرف وحجمها، وأنشطة إدارة المخاطر.

²³ دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009، ص15.

5. ترفع اللجنة تقارير دورية إلى مجلس الإدارة وتُقدّم إحصائيات بخصوص المخاطر التي يتعرض لها المصرف والتغيرات والتطورات التي تطرأ على إدارة المخاطر.

6. مراجعة وإبداء الرأي أمام مجلس الإدارة حول سقف المخاطر والحالات الاستثنائية التي تطرأ عليها.

7. التأكد ومتابعة قيام الإدارة العليا بالمعالجة الفورية لأي تجاوزات يتم التقرير عنها من قبل إدارة المخاطر.

8. تقع على عاتق اللجنة مسؤولية تقديم خطط الطوارئ وإدارة الأزمات التي قد يكون المصرف عرضةً لها، وذلك بالتنسيق مع الإدارة العليا للمصرف.

مسؤولية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر:

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن إدارة مخاطر المصرف، حيث يقع على عاتقه مايلي:

1. على مجلس الإدارة تشكيل وحدة مستقلة لإدارة المخاطر.
2. فهم وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر بكافة أشكالها وذلك على كافة المستويات العاملة في المصرف، والعمل على تشكيل لجنة إدارة مخاطر يكون معظم أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بالإضافة إلى مدير إدارة المخاطر في المصرف.
3. تحديد مستويات المخاطر التي يمكن للمصرف تحملها أو القبول بها.
4. المصادقة على دليل إجراءات عمل إدارة المخاطر.
5. المصادقة سنوياً على السياسة العامة لإدارة مخاطر المصرف بكافة أنواعها المعدة من قبل لجنة المخاطر.

6. استلام تقارير دورية تعد من قبل إدارة المخاطر حول التعرضات للمخاطر وذلك بهدف تقييم أداء الإدارة العليا فيما يتعلق بصلاحيات المخاطر الموافق عليها.

7. المتابعة الدورية لمدى فعالية الإدارة العليا وإدارة المخاطر وذلك بالاعتماد على جهة مراجعة أو تدقيق مستقلة. علاوةً على ذلك، على مجلس الإدارة العمل على متابعة كافة الإجراءات التصحيحية المناسبة والكفيلة بتحسين وزيادة فعالية نظام إدارة المخاطر وذلك بناءً على الملاحظات والتوصيات الواردة في تقارير المسؤول عن مديرية المخاطر في المصرف، وتقارير التدقيق الداخلي.

مسؤولية الإدارة العليا في إدارة المخاطر: ²⁴

1. تعمل الإدارة العليا في المصرف على إيجاد كافة البنى اللازمة لإدارة ومتابعة كافة المخاطر التي يتعرض لها المصرف بشكل مستمر.

2. العمل على تفعيل نظام الضبط الداخلي من خلال تحديد قنوات التواصل الإداري الأمر الذي يساهم بشكل مباشر في مواجهة كافة أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف.

3. العمل على تنفيذ استراتيجية المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة بما يتفق مع سقف المخاطر المحددة.

مسؤولية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:

1. يقع على عاتق قسم التدقيق الداخلي مسؤولية التأكد من توفر البنى الأساسية اللازمة لإدارة المخاطر.

2. التحقق من مدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في السياسة العامة لإدارة المخاطر.

3. تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة التعرف على المخاطر وآليات قياسها المتبعة على مستوى كافة أنشطة وعمليات المصرف.

²⁴ قرار رقم 390 الصادر عن مجلس النقد والتسليف بناءً على أحكام قانون مصرف سورية المركزي لعام 2008.

4. تقييم مدى كفاية وفعالية إجراءات الرقابة الموضوعية في سبيل التحكم بالمخاطر التي تم التعرف عليها والتأكد من صحة قياس هذه المخاطر.

5. تقييم التقارير المعدة من قبل مدير المخاطر حول تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ عن الانحرافات والبت بمعالجتها وإجراءات التصحيح المتخذة.

6. رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق أو إلى مجلس الإدارة لتقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في المصرف ككل، وتقييم كافة الأنشطة والعاملين فيها ونقاط الضعف التي تعثر بها، وأي انحرافات عن الأنظمة والسياسات والإجراءات الموضوعية.

✓ لجنة التدقيق: ²⁵

أهداف اللجنة:

مراجعة التقارير المالية ونظم الضبط والرقابة، ونطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي، ومراجعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية.

تشكيل اللجنة ودورية اجتماعاتها:

1. يجب أن تتكون لجنة التدقيق من أعضاء غير تنفيذيين، على ألا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة أعضاء، وأن لا تضم رئيس مجلس الإدارة.

2. يكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين.

3. يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.

4. تعقد اللجنة أربع اجتماعات (مرة كل ثلاثة أشهر) على الأقل في السنة، وتدوّن محاضر هذه الاجتماعات بشكل أصولي.

²⁵ دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009، ص12.

أهمية لجنة التدقيق: ²⁶

توصلت معظم الدراسات التطبيقية إلى أن وجود لجنة التدقيق يعدّ بمنزلة مستوى إضافي من الرقابة في مجلس الإدارة بهدف الحد من السلوك الانتهازي للمديرين، والتقليل من عدم تماثل المعلومات. ووفقاً لنظرية الوكالة، فإن تخفيض عدم تماثل المعلومات ومشاكل الوكالة بين المديرين والمساهمين يتطلب وضع آليات رقابية محددة موضع التنفيذ. وبالتالي، يُمكن أن يشكل إنشاء لجنة التدقيق آلية فعّالة للحد من التلاعبات المضللة للمديرين بالنتائج المحاسبية، التي تؤثر على جودة التقارير المالية الموجهة إلى العديد من المستخدمين وخاصةً المستثمرين. وفي هذا السياق أشار Charreaux (1997) إلى أنّ لجنة التدقيق تُساعد إلى جانب عوامل أخرى في السيطرة على سلوك المديرين، وعلى الحد من تصرفاتهم الانتهازية.

مسؤولية لجنة التدقيق: ²⁷

1. مراقبة وتقييم عملية صياغة وسلامة المعلومات المالية وغير المالية إضافةً إلى أنظمة الرقابة والإدارة للمخاطر المالية وغير المالية المتعلقة بالمنشأة بما في ذلك المخاطر التشغيلية ومخاطر التكنولوجيا والمخاطر القانونية والمخاطر السياسية والمتعلقة بسمعة المنشأة أو تلك المتعلقة بالفساد، ومراجعة مدى امتثالها للمتطلبات القانونية بدقة، والتطبيق الصحيح لمبادئ المحاسبة.
2. الإشراف على عملية تشغيل وظيفة التدقيق الداخلي لتوسيع نطاق عملية التدقيق ووضع معايير إضافية تعزز استقلاليتها وخبراتها.
3. يجب أن يقدم رئيس الوحدة المسؤول عن وظيفة التدقيق الداخلي برنامج العمل السنوي إلى لجنة التدقيق للموافقة عليه من قبل هذه اللجنة أو مجلس الإدارة وإبلاغها مباشرةً بأي حوادث أو قيود أثناء عملية التنفيذ ومتابعة نتائجها وتوصياتها ورفع تقارير عنها في نهاية العام، مع التأكيد على ضرورة مراقبة استقلالية هذه الوحدة.

²⁶ جمالية، منهل: "أثر حوكمة الشركات في تعزيز جودة الأرباح وانعكاسها على قيمة الشركة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2022، ص66.

²⁷ Comisión Nacional del Mercado de Valores, "Good Governance Code of Listed Companies", Barcelona, Spain, 2020, p37-39.

4. إنشاء آلية تمكن الموظفين من تقديم ملاحظاتهم بسرية تامة حول أية مخالفات محتملة، ويجب أن تسمح الآلية بتقديم هذه الملاحظات مباشرة إلى أعضاء لجنة التدقيق أو إلى موظف أو مسؤول يقوم بإيصال هذه الملاحظات إلى أعضاء لجنة التدقيق.

5. التوصية إلى مجلس الإدارة بخصوص تعيين وعزل المدقق الخارجي وتحديد تعويضاته وتقييم أدائه.

6. تقييم استقلالية المدقق الخارجي من خلال مدى تقديمه خدمات خارجة عن نطاق التدقيق قد تؤثر على استقلاليته، إضافة إلى ضرورة الحصول على تقرير من المدقق الخارجي يوضح أية علاقة بينه وبين المنشأة أو مع أي شخص يمكن أن تؤثر على استقلاليته.

7. مراجعة نتائج التدقيق ومناقشتها مع المدقق الخارجي، إضافة إلى توضيح أية صعوبات واجهته وأية عوائق حالت دون حصوله على المعلومات أو المستندات المطلوبة أو أية خلافات أو صعوبات مع الإدارة.

✓ لجنة الترشيحات والمكافآت: ²⁸

أهداف اللجنة:

مراقبة وضمان شفافية تعيين وتجديد واستبدال أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك تقييم فعالية مجلس الإدارة ككل وفعالية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بشكل مستقل، وتقييم أداء الإدارة العليا. وكذلك ضمان شفافية سياسات رواتب ومكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، وضمان انسجام هذه السياسات مع أهداف المصرف.

تشكيل اللجنة ودورية اجتماعاتها:

1. يجب أن تتكون لجنة الترشيحات من أعضاء غير تنفيذيين، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة.
2. تكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين.
3. يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.
4. لتجنب تعارض المصالح، يجب أن لا يشارك عضو اللجنة في المناقشات والقرارات المتعلقة به.

²⁸ دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009، ص13-15.

5. تعقد اللجنة اجتماعاً واحداً على الأقل في السنة، وتدون محاضر هذه الاجتماعات بشكل أصولي.

صلاحيات ومهام اللجنة:

1. وضع معايير وشروط (الحد الأدنى) للخبرات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويصادق مجلس الإدارة على المعايير والشروط الموضوعية.
2. التوصية بالترشيح وإعادة الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولجان المجلس وإلغاء العضوية، مع مراعاة القوانين والقرارات النافذة، آخذة بعين الاعتبار عدد مرات الحضور ونوعية وفعالية مشاركة الأعضاء في اجتماعات المجلس وتأديتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.
3. وضع تعريف للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين والتأكد من استقلالية الأعضاء المستقلين بما يتوافق مع المعايير الموضوعية في دليل الحوكمة.
4. تبني معايير موضوعية في تقييم فعالية مجلس الإدارة ككل ومساهمة كل عضو من أعضاء المجلس وكل لجنة من لجانها وتقييم أداء الإدارة العليا، ويؤخذ بالاعتبار عند تقييم أداء المجلس ككل أداء المصارف الأخرى المشابهة، ويصادق مجلس الإدارة على معايير التقييم.
5. التأكد من حصول أعضاء مجلس الإدارة على التدريب والتأهيل المستمر، من خلال برامج تصمم لهذا الغرض.
6. وضع شروط ومعايير تعيين الإدارة العليا وتقييم أدائها وخطة الإحلال.
7. التوصية لمجلس الإدارة بإلغاء تعيين (عزل) أي مدير تنفيذي إذا ثبت عدم فاعليته وتقصيره في أداء واجباته ومسؤولياته.
8. إجراء المراجعة السنوية للشروط المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة لضمان الالتزام بأحكام القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

9. ضمان وجود سياسات واضحة للمكافآت والتعويضات والرواتب وأي منافع أخرى لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم يصادق عليها من قبل مجلس الإدارة وتراجع سنوياً من قبل اللجنة، ولا بدّ أن يكون هناك توازن عند وضع المكافآت والتعويضات والرواتب وغير مبالغ بها.

10. الاجتماع مع مدير الموارد البشرية مرة على الأقل خلال العام للتأكد من وجود وكفاية وعدالة ووضوح آلية التعيين والتقييم للعاملين وسياسة منح المكافآت والرواتب وسياسة التدريب والتأهيل المستمر بما يضمن استقطاب أشخاص مؤهلين للعمل في المصرف والاحتفاظ بهم.

✓ لجنة الحوكمة: ²⁹

أهداف اللجنة:

وضع إطار ودليل الحوكمة ومراقبة تنفيذه وتعديله عند الضرورة.

تشكيل اللجنة ودورية اجتماعاتها:

تتكون لجنة الحوكمة من أعضاء غير تنفيذيين، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة، ويشترط أن تضم اللجنة أحد أعضاء لجنة التدقيق المستقلين، وأن يترأسها رئيس مجلس الإدارة.

صلاحيات ومهام اللجنة:

1. الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة.
2. التنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بالدليل.
3. تزويد مجلس الإدارة، سنوياً على الأقل، بالتقارير والتوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمل اللجنة.
4. تعقد اللجنة اجتماعاً نصف سنوي على الأقل.

²⁹ دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009، ص16.

2-3-1-3 التدقيق الداخلي³⁰

عرف المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين التدقيق الداخلي بأنه:

" نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المنشأة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة عليها".

مسؤولية التدقيق الداخلي:³¹

1. وضع خطة تدقيق سنوية مرنة باستخدام منهجية مناسبة مرتكزة على المخاطر، تشمل جميع المخاطر وبواعث القلق المتعلقة بالرقابة التي حددها مجلس الإدارة، وتقديم تلك الخطة إلى لجنة التدقيق لمراجعتها واعتمادها، إضافةً إلى التحديثات الدورية المتعلقة بها.
2. تنفيذ خطة التدقيق السنوية بعد اعتمادها، ويشمل ذلك كل ما يلزم من المهام أو المشاريع الخاصة التي يطلبها مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.
3. تقديم تقارير دورية إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة تلخص نتائج أنشطة التدقيق الداخلي.
4. إعلام لجنة التدقيق أول بأول بالاتجاهات والممارسات الناجحة التي تستجد في مجال التدقيق الداخلي.
5. المساعدة في التحقيقات التي تجري على الأنشطة التي تنطوي على شبهات احتيال هامة في المنشأة، وتبليغ مجلس الإدارة ولجنة التدقيق عن نتائج التدقيق.

ومن مهام قسم التدقيق الداخلي وفقاً للقانون رقم 123 الصادر عن مجلس النقد والتسليف لعام 2005:³²

1. مراجعة مدى صحة ومصادقية السجلات المحاسبية والتقارير المالية.
2. مراقبة نظام الضبط الداخلي الخاص بتقييم وتقدير المخاطر وتأثيرها على الأموال الخاصة لدى المصرف.

³⁰ Gleim, Irvin: "CIA REVIEW: Essentials of Internal Auditing", Gleim, USA, 2021, p6.

³¹ Gleim, Irvin: "CIA REVIEW: Essentials of Internal Auditing", Gleim, USA, 2021, p29.

³² قرار رقم 123 الصادر عن مجلس النقد والتسليف بناءً على أحكام قانون مصرف سورية المركزي لعام 2005، ص 2-3.

3. مراجعة الأنظمة الموضوعية للتأكد من مدى تقيدها بالمتطلبات القانونية وبالسياسات والإجراءات الموضوعية.
4. مراجعة التطورات الجديدة الحاصلة وأية تغيرات والتأكد من أن جميع المخاطر المرافقة لها يتم تحديدها في مرحلة مبكرة.

تعزز فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في المصرف من خلال:³³

1. إدراك مجلس الإدارة والإدارة العليا لأهمية وظيفة التدقيق الداخلي وإيصال وتوضيح هذه الأهمية لجميع العاملين في المصرف.
2. الاستفادة، بالطريقة الملائمة وفي التوقيت المناسب، من نتائج عمل التدقيق الداخلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأنها من قبل الإدارة.
3. ضمان استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي.
4. إشراك التدقيق الداخلي في تقييم فعالية إجراءات الضبط الداخلي والتوصية بشأنها.

2-3-2 آليات الحوكمة الخارجية:³⁴

تتمثل بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح على المنشأة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية ذات العلاقة، من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومنها: منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري وعمليات الاندماج والاستحواذ والتدقيق الخارجي والتشريعات والقوانين.

1-2-3-2 التدقيق الخارجي:³⁵

عرف التدقيق الخارجي بأنه: "الفحص الانتقائي المحايد لدفاتر وسجلات ومستندات المنشأة بواسطة شخص خارجي، بموجب عقد يتقاضى عنه أتعاب تبعاً لنوعية الفحص المطلوب منه وذلك بهدف إبداء رأي معقول ومحايد عن صدق وعدالة القوائم المالية خلال فترة زمنية معينة، وإيصال النتائج في شكل تقرير للأطراف المعنية".

³³ دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009، ص17.

³⁴ السويركي، هاني: "مرجع سبق ذكره"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، 2021، ص116.

³⁵ Akari, Angye: "External Auditing and the Performance of Commercial Enterprises", master thesis, Centria university of applied science, Germany, 2018, p6-7

✓ الأهداف العامة للتدقيق الخارجي:³⁶

تتمثل الأهداف العامة للمدقق الخارجي عند تدقيقه القوائم المالية كما ورد في معيار التدقيق الدولي رقم 200:

1. الوصول إلى تأكيد معقول فيما إذا كانت القوائم المالية ككل خالية من التحريف الجوهرية، سواء بسبب غش أو خطأ، ومن ثم تمكين المدقق من إبداء رأيه فيما إذا كانت القوائم المالية قد تم إعدادها من جميع الجوانب الجوهرية، وفقاً لإطار التقرير المالي المعمول به.
2. إعداد تقرير عن القوائم المالية وفقاً للنتائج التي توصل إليها المدقق.

✓ أهمية التدقيق الخارجي:³⁷

يتضح الدور المحوري الذي يؤديه المدقق الخارجي في تحسين جودة القوائم المالية الخاصة بالمنشأة باعتباره يتمتع بالنزاهة والموضوعية إذ لا مصلحة له في التأثير على حقيقة المعلومات المالية المدروسة بل يجعلها تعكس الوضع الحقيقي للمنشأة. كما يعدّ تقرير المدقق الخارجي من أهم التقارير لمستخدمي القوائم المالية باعتباره تقرير منشور بشهادة طرف خارجي محايد، حيث يبدي رأيه حول مصداقية القوائم المالية والتأكد من صحة وسلامة المعلومات المحاسبية لضمان جودة القوائم المالية.

³⁸ تعتمد المصارف العامة السورية في تدقيقها الخارجي على أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة المصرف

المركزي، رقابة الهيئات مثل: الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، الجهاز المركزي للرقابة المالية)

عرّف المصرف المركزي بأنه: مؤسسة عامة مستقلة تعمل تحت رقابة الدولة وبضمانتها وفق التوجيهات الصادرة إليه من مجلس الوزراء، حيث يقوم بإصدار الأوراق النقدية، وإدارة الصندوق النقدي، ومكتب القطع الأجنبي، ويعمل على تنسيق فعاليات مؤسسات النقد والتسليف وتنفيذ السياسات المالية والنقدية والمصرفية للدولة السورية، ويمارس الرقابة على القطاع المصرفي.

³⁶ International Auditing and Assurance Standards Board: "Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncement", New York, 2020, p100.

³⁷ ريمة، بصري & يزيد، تقارير وآخرون: "التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، الجزائر، 2018، ص93.

³⁸ العكام، محمد: "الرقابة المالية"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص116.

³⁹ عرّفت الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش بأنها: هيئة رقابية مستقلة مرتبطة برئيس مجلس الوزراء هدفها (1) تحقيق رقابة فعّالة على إدارات الدولة ومؤسساتها المختلفة من أجل تطوير وتسهيل العمل الإداري، (2) حماية المال العام (3) تحقيق الفعالية في الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة والأداء (4) تسهيل توفير الخدمات للمواطنين.

أما عن دورها الرقابي وأهميته فيتجلى في التفتيش الذي يعدّ أداة رئيسية لعملها إضافةً إلى التدقيق والتحقق اللذين تمارسهما الهيئة بعد انتهاء العملية الإدارية محل الرقابة، وتهدف الهيئة إلى تطوير العمل الإداري عن طريق التحقق من حسن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات ومن كفايتها وعدم مخالفة التعليمات والأنظمة والأحكام، وتقييم أداء العمل والعاملين في مختلف قطاعات العمل وفق أسس ومعايير موضوعية، وكشف أوجه القصور والخلل والانحراف في مختلف جوانب العمل ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول لمعالجتها.

أما عن دورها في حماية المال العام فتتم الرقابة عن طريق التحقق من صحة أعمال جباية التكاليف المالية ضمن أحكام القوانين والأنظمة وسلامة أساليب تحقيق الإيرادات والإنفاق وصحة إجراءاته، والتأكد من حسن استخدام الموارد الاقتصادية والمحافظة على الأموال العامة وما هو في حكمها من الضياع أو الفساد أو التلف أو العبث، والتحقق تمهيداً لتحديد المسؤول عن الخطأ والانحراف والتصرفات غير الشرعية وفق أحكام القوانين والأنظمة النافذة.

أما الرقابة التي تهدف إلى تحقيق الفعالية في الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة والأداء فتتم عن طريق تتبع تنفيذ الخطط المعتمدة، وكشف الانحرافات وتحليل العوامل والأسباب التي أدت إليها، معالجتها بالتوصيات والمقترحات، والتحقق من حسن استخدام الطاقات البشرية والمادية وأدوات الإنتاج المختلفة في تنفيذ الخطط.

³⁹ قرار رقم 250 "النظام الداخلي للهيئة المركزية للرقابة والتفتيش" لعام 1990 الصادر بقرار رئيس الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والمعدل بقرار رقم 1130 لعام 2016.

أما رقابة الهيئة في مجال تسهيل الخدمات وتوفيرها للمواطنين فتتم عن طريق التحقق من التزام الجهات المعنية بتوفير الخدمات العامة والكفاية المطلوبة، وفي معالجة الصعوبات والعثرات التي تواجه أداء الخدمات بالتوصيات والمقترحات للحد من آثارها، والكشف عن الخلل والقصور في أداء الخدمات العامة تمهيداً لتحديد المسؤول عنها.

⁴⁰ عرّف الجهاز المركزي للرقابة المالية في الجمهورية العربية السورية وفق أحكام المرسوم التشريعي رقم 64 لعام 2003: هيئة رقابية مستقلة ترتبط برئيس مجلس الوزراء يهدف إلى تحقيق رقابة فعالة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسؤولياتها من الناحية المالية ويختص بتفتيش حساباتها ومراقبة إدارة أموالها، حيث يسمى رئيس الجهاز بمرسوم ويعامل معاملة الوزير من حيث الحقوق والصلاحيات، ويتألف الجهاز المركزي من إدارة مركزية وفروع في المحافظات. يمارس الجهاز اختصاصاته في مجال الرقابة المالية والمحاسبية وفق مايلي:

1. مراقبة حسابات مختلف أجهزة الدولة من ناحيتي الإيرادات والنفقات وذلك بمراجعة مستندات ودفاتر وسجلات المتحصلات والمستحقات العامة والنفقات العامة والتأكد من أن التصرفات المالية والقيود المحاسبية الخاصة بالتحصيل أو الصرف تمت بصورة نظامية ووفقاً للقوانين والنظم المحاسبية والمالية المقررة وللقواعد العامة للموازنة العامة للدولة.
2. الرقابة المسبقة لقرارات وحسابات المعاشات وتعويضات التسريح ومبالغ التأمين والإعانات والضمان الاجتماعي والتأكد من مطابقتها للقوانين والأنظمة الخاصة بها.
3. الرقابة المسبقة للمراسيم والقرارات الخاصة بشؤون العاملين بالجهات العامة فيما يتعلق بصحة التعيينات والعلاوات والنقل وإعادة العمل ومافي حكمها والتأكد من مطابقتها للموازنة العامة والقوانين والأنظمة.
4. مراقبة الصكوك المتعلقة بالترفيعات الدورية للعاملين في الدولة.
5. مراجعة جميع حسابات خارج الموازنة من أمانات وسلف وحسابات جارية.

⁴⁰ مرسوم تشريعي رقم 64 لعام 2003 "قانون الجهاز المركزي للرقابة المالية".

6. مراجعة القروض والتسهيلات الائتمانية التي عقدتها الدولة.

7. مراقبة المستودعات وفحص دفاترها وسجلاتها.

8. فحص سجلات ودفاتر ومستندات التحصيل والصرف وكشف الاختلاس والإهمال والمخالفات المالية.

9. مراجعة الحساب العام لموازنة الدولة والهيئات العامة ذات الطابع الإداري والوحدات الإدارية المحلية

ومديريات الأوقاف والحسابات والميزانيات الختامية لمؤسسات وشركات ومنشآت القطاع العام الاقتصادي

للتعرف على حقيقة المركز المالي.

10. مراجعة السجلات المقرر إمساكها للخطط الاقتصادية والاجتماعية ومتابعة تنفيذها وتحقيق الأهداف

منها.

11. تدقيق المنح والإعانات والهبات المقدمة من الدول والمنظمات الدولية والإقليمية.

12. رقابة الكفاية والأداء والتحقق من أن استخدام الموارد المالية قد تمَّ بأعلى درجة من الكفاية.

2-2-3-2 التشريعات والقوانين: ⁴¹

وتتمثل بالقوانين واللوائح التي تُنظم العمل بالأسواق المالية مثل قوانين الشركات، وقوانين سوق المال،

والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وتنظم المنافسة، ومنع الاحتكار، بالإضافة إلى وجود نظام مالي جيد يضمن

توفير التمويل اللازم بالشكل المناسب ويشجعها على التوسع.

ولقد أثرت بعض التشريعات على آلية عمل الأطراف الأساسية في عملية الحوكمة، فعلى سبيل المثال

فرض قانون Sarbanes-Oxley Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل ب: زيادة

عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية،

ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق.

⁴¹ عزيزة، خلال: "دور المراجعة في تطبيق حوكمة الشركات"، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص64.

2-3-3 منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري: ⁴²

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، فسوف تفشل في منافسة المنشآت التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فهي تهذب سلوك الإدارة وخاصةً في ظل وجود سوق فعال للعمل الإداري. ففي ظل محيط تنافسي مثالي، فإن الجهات الفاعلة في السوق تكون ذاتية التنظيم، حيث إن لجوء أية جهة إلى اعتماد تصرفات وسلوكيات غير نزيهة يجعلها عرضةً للعقوبة من قبل آليات السوق من خلال عزلها، وعدم التعامل معها، وبالتالي يتم إقصاؤها تدريجياً من السوق.

2-3-4 الاندماج والاستحواذ: ⁴³

عُرفَ مفهوم الاستحواذ بأنه: عملية الشراء الذي تقوم به شركة واحدة (المستحوذ) بشراء جزء كبير من الأصول، أو الأوراق المالية لشركة أخرى (المستهدفة)، وقد يكون الشراء جزءاً معيناً من الشركة المستهدفة، أو جزءاً كبيراً، أو جميع الشركة المستهدفة. في حين عُرِفَ الاندماج بأنه: أن تكون الأصول والالتزامات للشركة الدامجة مملوكة لشركة أخرى (الشركة المدمجة)، ويصبح مساهمي الشركة الدامجة مساهمين في الشركة المدمجة، ويكون الاندماج إما عن طريق الضم بحل الشركة ونقل أموالها إلى شركة أخرى قائمة، أو عن طريق المزج وهو حل شركتين قائمتين أو أكثر وتأسيس شركة جديدة تنتقل إليها حقوق والتزامات كلٍّ من الشركات السابق حلّها.

⁴⁴ يعدّ الاندماج والاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في جميع أنحاء العالم، وغالباً ما يُستغنى عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحدث عملية الاندماج أو

⁴² عبد الستار، أنس: "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص19.

⁴³ ناصر، داليا & بدير، شيماء: "أثر إدارة الأرباح على أداء الشركات خلال عمليات الاندماج والاستحواذ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة دمياط، مصر، 2020، ص305.

⁴⁴ أصيل، شراذ: "المراجعة الخارجية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2016، ص28.

الاستحواذ، مما يشكّل دليلاً إضافياً يدعم وجهة النظر التي ترى أن الاندماج أو الاستحواذ آلية مهمة من آليات الحوكمة، التي بدونها لا يُمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكلٍ فعّال.

يعدّ الاندماج والاستحواذ من أهم سلوكيات الإدارة الرشيدة، فهي فرصة كبيرة أمام الشركات للتغلب على المعوقات التي تقابلها من ظروف اقتصادية، ومنافسة وغيرهم. كما أنّ اندماج الشركات يُحسّن من نوعية الخدمة المقدمة، ويؤدي إلى أفضل أداء، ويُقلل من التكاليف، ويزيد من الأرباح، ويحدث الاندماج في أغلب الأحيان نتيجة قصور أو ضعف في إدارة الشركات.

المبحث الرابع: مبادئ الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها

2-4-1 مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):⁴⁵

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مبادئ لحوكمة الشركات، وقد شارك في عملية الإعداد أيضاً عدد من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها: لجنة الأسواق المالية، ولجنة الاستثمار الدولي، كما تم الاستفادة من إسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، والمستثمرين، وغيرهم من الأطراف المعنية بهذا الموضوع.

تستهدف المبادئ مساعدة حكومات الدول لتقييم الأطر القانونية والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول وتحسينها، إضافةً إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، وغيرها من الأطراف التي تسهم في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات.

تعد "المبادئ" دأمة التطور بطبيعتها، وينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكبيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة حفاظاً على القدرة التنافسية للمنشآت، لذلك يتعين على تلك المنشآت إدخال التحسينات المستمرة على أساليب حوكمة الشركات، وأن تُوظف لمواكبة المتطلبات والاستفادة من الفرص الجديدة. وبالمثل، فإن الحكومات يقع على عاتقها مسؤولية تشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر المرونة الكافية التي تكفل بدورها إمكانية العمل بفعالية والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصالح.

تغطي المبادئ خمسة مجالات وهي: حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة.

⁴⁵ OECD: "G20/ OECD Principles of Corporate Governance", Paris, France, 2016, p.34-36.

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين

✓ تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:

1. تأمين أساليب تسجيل الملكية.
 2. نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
 3. الحصول على المعلومات الخاصة بالمنشأة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
 4. المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
 5. انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 6. الحصول على حصص من أرباح المنشأة.
- ✓ للمساهمين الحق في الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في المنشأة، ومن بينها:

1. التعديلات في النظام الأساسي أو في بنود تأسيس المنشأة وغيرها من الوثائق.
2. طرح أسهم إضافية.
3. أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع المنشأة.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين⁴⁶

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.

✓ يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

⁴⁶ OECD: "G20/ OECD Principles of Corporate Governance", Paris, France, 2016, p.18-28.

1. ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.
2. يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ✓ يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ✓ ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم متعلقة بعمليات أو مسائل تمس المنشأة.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ⁴⁷

- يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (من بينهم: المستثمرون، جهات الاقتراض، الموردون) كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين المنشآت وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
- ✓ ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
 - ✓ ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية ⁴⁸

- ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس المنشأة، ومن بينها: الأداء المالي، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

✓ يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

1. النتائج المالية والتشغيلية للمنشأة.
2. أهداف المنشأة.
3. حق الأغلبية في المساهمة، وحقوق التصويت.
4. أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

⁴⁷ OECD: "G20/ OECD Principles of Corporate Governance", Paris, France, 2016, p.29-33.

⁴⁸ OECD: "G20/ OECD Principles of Corporate Governance", Paris, France, 2016, p.37-44.

5. المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.

6. هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

✓ ينبغي أن تكفل جهات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت المناسب.

بناء على ما سبق، ترى الباحثة بأنه: ركزت المبادئ العامة لحوكمة الشركات الصادرة عن OECD على المساهمين، لذا جاء في المبدأ الأول أنه ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، لما لهم من تأثير في المنشأة على مجموعة من القضايا الأساسية، مثل: اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وغيرها من المسائل الأخرى، لأن المساهمين هم مصدر التمويل الأساسي للمنشأة والطرف الأضعف من أطراف الوكالة في تلقيه للمعلومات ومتابعة نشاطات الإدارة.

2-4-2 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:⁴⁹

يمكن توضيح هذه الأطراف في الآتي:

المساهمين:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمنشأة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المنشأة على المدى الطويل، وهم من لديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمنشأة، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، والرقابة على أداء الإدارة العليا.

⁴⁹ المغربي، محمد الفاتح، "حوكمة الشركات"، ط:1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020، ص12.

الإدارة العليا:

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعدّ المسؤولة عن تعظيم أرباح المنشأة وزيادة قيمتها، إضافةً إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف الأخرى لهم مصالح داخل المنشأة مثل الموردين والعملاء والموظفين، مع ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فمثلاً يهتم الدائنون بقدرة المنشأة على السداد بينما يهتم الموظفون بقدرة المنشأة على الاستمرارية.

المبحث الخامس: نموذج الحوكمة الرشيدة في المصارف

2-5-1 مفهوم الحوكمة الرشيدة: ⁵⁰

بدأ مفهوم الحوكمة (الإدارة الرشيدة) في فترة التسعينات كوسيلة للتخفيف من حدة الفقر في المجتمعات ورفع مستوى المعيشة ومستوى دخل المواطنين، وتعزيز حقوق الإنسان وتعزيز البيئة الديمقراطية في المجتمع، كما تؤكد الحوكمة الرشيدة على عملية صنع قرارات بمستويات عالية من الجودة في إطار من المشاركة لكافة شرائح المجتمع.

تتوّعت تعاريف الحوكمة الرشيدة بين أدبيات الإدارة من جهة ومنشورات المنظمات والمؤسسات الدولية التي تبنتها من جهة أخرى، فعرفتُها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها:

" النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المنشأة، ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المنشأة مثل الإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع الضوابط والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما يضع الأهداف اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".

كما عرّفت بأنها:

"نظام شامل يتضمن مؤشرات رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".

ترى الباحثة أن الحوكمة الرشيدة تتعدى كونها تهتم بالإصلاح الإداري والاقتصادي إلى كونها تهتم بحقوق الإنسان والتنمية المستدامة.

⁵⁰ حداد، تمارا: "أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 16، فلسطين، 2021، ص 112.

2-5-2 أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الرشيدة:⁵¹

لنموذج الحوكمة الرشيدة في المصارف بعدين أساسيين: بعد داخلي وآخر خارجي، ويتمثل البعد الداخلي في طريقة إدارة المصرف بينما يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية.

1-2-5-2 البعد الخارجي "القواعد الاحترازية":

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها: "مجموعة من التدابير التي تسمح في التخفيض من المخاطر الناجمة أو التحكم بها، وتهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة المصرفية، تقوية سلامة المصرف، وتطور نشاطه".

✓ تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة المصرفية:

إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة المصرفية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام المصرفي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.

✓ تقوية سلامة المصرف:

تعدّ القواعد الاحترازية هدفاً بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تُسبب ضعف النظام المصرفي، لذلك تم إنشاء معايير للرقابة بشكل دائم للمحافظة على استقرار النظام المصرفي وزيادة الثقة في هذا النظام، وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات المصرفية.

✓ تطوير نشاط المصرف:

مع ظهور الابتكارات والتطورات المالية في السنوات الأخيرة على وظائف المصارف، ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات مصرفية جديدة...، يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطوير العمليات المصرفية. ولمواجهة ارتفاع المخاطر المصرفية قامت

⁵¹ مقدم، إلهام & طراد، هناء: "أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل"، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016، ص16-17.

السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية التي يجب على المصارف العمل بها من أجل ضمان السيولة والملاءة المالية تجاه عملائها.

2-2-5-2 البعد الداخلي "طريقة إدارة المصرف":

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الرشيدة في مجلس الإدارة والذي له أهمية بالغة في بناء إدارة فعالة في المصارف، خاصةً بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيداً، وأصبحت مسؤوليته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجيات طويلة الأجل، والتأكد من أن كافة القرارات قد اتخذت بشفافية وبشكل مناسب.

2-5-3 العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للحوكمة:⁵²

لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في المصارف، يجب توافر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي:

✓ وضع أهداف استراتيجية ومجموعة المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في المصارف:

لا يمكن لأي مصرف أن يقوم بإدارة أنشطته وعملياته دون أن يكون له أهداف استراتيجية يسعى إلى بلوغها، إضافةً إلى مجموعة من المبادئ التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى هذه الأهداف، ومجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة أنشطة المصرف، ومنع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة.

✓ وضع وتنفيذ سياسات واضحة في المصرف:

من مسؤوليات مجلس الإدارة وضع الأهداف ورسم السياسات والتأكد من تحقيق هذه الأهداف ومراقبة عملية تنفيذ الإدارة العليا للأهداف الموضوعية، بينما تقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقة بين كافة الوحدات الإدارية، وتطبيق وتنفيذ تعليمات مجلس الإدارة.

⁵² سارة، خالدي: "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة"، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص28-30.

✓ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة المصرف ذو كفاءة عالية وعلى دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة، وأن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية أو خارجية، وتقع عليهم مسؤولية أساسية عن العمليات التي يقوم بها المصرف منها متابعة أداء المصرف، وامتلاكه المعلومات اللازمة والكافية التي تساعده على تحديد أوجه الخلل والقصور، وبالتالي قدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

✓ الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المدققون الداخليون والخارجيون:

لكي يتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المدققين، يتم العمل على دعم استقلالية ومكانة المدققين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق التابعة لهم.

✓ مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

تعد الشفافية ضرورة لتطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع المصرف على تقييم سلامة معاملاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى لجوئهم إلى المصارف التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة، التي لديها الكفاءة المالية اللازمة. لذا يجب أن يشمل الإفصاح والشفافية كلاً من هيكل مجلس الإدارة والإدارة العليا والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمصرف.

2-5-4 واقع تطبيق الحوكمة في المصارف السورية:

تتواجد قواعد الحوكمة في نسيج عدد من القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي. تُعاني الدول النامية من النقص في تطبيق آليات الحوكمة، مما يُشكّل دافعاً حقيقياً نحو إيجاد مجموعة من القوانين والتشريعات، فصدرت العديد من القوانين، خلال السنوات الأخيرة، والمراسيم الهادفة إلى تنظيم قطاع الأعمال، والتي شكّلت إطاراً مناسباً لتطبيق الحوكمة. وفيما يلي أبرز القوانين المتعلقة بموضوع الحوكمة التي صدرت في الجمهورية العربية السورية:

1. قانون هيئة الأوراق والأسواق المالية رقم 22 لعام 2005 وتعديلاته الصادرة بالمرسوم التشريعي رقم 50 لعام 2009 الذي قضى بإحداث هيئة تسمى هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية Syrian Commission of Financial Markets and Securities، يعدّ خطوة مهمة على طريق الحوكمة، إذ تتولى هذه الهيئة الإشراف والرقابة على سوق دمشق للأوراق المالية وعلى الشركات والمؤسسات والجهات الأخرى المرتبطة بالسوق.⁵³
2. قانون سوق الأوراق المالية رقم 55 لعام 2005 وتعديلاته الصادرة بالمرسوم التشريعي رقم 55 لعام 2006، بموجب هذا القانون تم إنشاء سوق دمشق للأوراق المالية وتنظيم جميع العمليات المتعلقة بإصدار ملكية الأسهم، وطرحها، وتداولها، وتسويتها وانتقالها.⁵⁴
3. تمّ التأكيد على أهمية اعتماد مبدأ الشفافية والإفصاح والابتعاد عن التضليل في المعلومات والتقارير المالية والمحاسبية عن طريق "نظام وتعليمات الإفصاح للجهات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية" بموجب القرار رقم 3943/ تاريخ 28-8-2006.

⁵³ انظر (المادة 3- الفقرة ب) من القانون لمعرفة الوظائف التي تضطلع بها الهيئة بصورة موسعة. www.scfms.sy
⁵⁴ انظر الى المادة 6 من القانون وذلك لمعرفة مهام السوق التي من خلالها ما ذكر في المتن الذي أدرجت عنده الحاشية. www.scfms.sy

4. قرار رقم 33 لعام 2009 القاضي بتشكيل مجلس المحاسبة والتدقيق: يهدف هذا القانون إلى تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق والإرتقاء بعملها، والتأكيد على مستوى جودة عمل مدققي الحسابات في سورية، بما يُعزز الثقة بأنشطة المحاسبة والتدقيق. يضمن التطبيق السليم لهذا القانون عرض البيانات المالية للشركة وفقاً لإطار التقارير المالية المعمول بها، وبالتالي، يُؤسس بيئة جيدة للحوكمة.⁵⁵

5. قانون الشركات رقم 3 لعام 2008: أخذ هذا القانون في معرض حديثه عن الشركات جميع الصيغ الحديثة لتنظيم الأعمال، ومنها الشركات القابضة، وتعرّض أيضاً إلى موضوع حوكمة الشركات.⁵⁶

6. قانون رقم 31 لعام 2008 المتضمن نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات: شكّل هذا القانون دليلاً يحتوي على قواعد إرشادية لحوكمة الشركات المساهمة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، فقد وضّح القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة التي تطرح أسهمها على الاكتتاب العام من أجل الالتزام بأفضل ممارسات الإدارة السليمة والتي تغطي المجالات التالية: حقوق المساهمين، حقوق أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، مهام الإدارة العليا ومسؤولياتها، المدقق الداخلي.⁵⁷

7. القرار رقم 489 لعام 2009 الصادر عن مصرف سورية المركزي والقاضي باعتماد دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، وقد تمّ التقيّد بهذا القرار من قبل المصارف، حيث أصدر كل مصرف دليلاً للحوكمة.⁵⁸

⁵⁵ انظر الى المادة 2 من القانون http://www.moex.gov.sy/cweb/MOEX-NEW//documentation/role_12.htm

⁵⁶ انظر الرابط التالي للاطلاع على القانون: <http://www.mofaex.gov.sy/cweb/MOEX-NEW/AFF-eco/aff-eco-2.htm?search-h1=2011>

⁵⁷ انظر الى الرابط التالي للاطلاع على القانون: <http://www.dse.sy/includes-ppt/CORPORATE-GOVERNANCE.doc>

⁵⁸ دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009.

خلاصة الفصل

عرض هذا الفصل مفهوم الحوكمة، أهدافها، ومحدداتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى مبادئها، وأهم النظريات المفسرة لها، وآليات الحوكمة الداخلية والخارجية، حيث تمّ التركيز على أهم آليات الحوكمة الداخلية المتمثلة بمجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والتدقيق الداخلي، وتم استعراض أهم الآليات الخارجية المتمثلة بالتدقيق الخارجي، والبيئة القانونية والتشريعية، والاندماج والاستحواذ، ومنافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري.

نالت الحوكمة اهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة لدورها في تحسين الإجراءات الداخلية للمنشأة وزيادة قيمتها، فتبني نظام الحوكمة يعد ضرورة لضمان نجاح المنشآت - وخاصة المصارف - في تحقيق مصالح مختلف الأطراف في المنشأة، فهي تقلل من صور تعارض المصالح، إضافةً إلى وضع الأهداف والعمل على تحقيقها ورصد ومتابعة الأداء، لذلك تعدّ الحوكمة أحد عوامل نجاح المصارف السورية، فالإفصاح والشفافية يزيد من ثقة متعاملها ويعمل على الرفع من قيمة المصرف، وترشيد القرارات المتخذة.

الفصل الثالث: الأداء المالي في المصارف

مقدمة:

يعدّ العنصر المالي سبباً رئيسياً لنجاح أي منشأة، فالحفاظ عليه وحسن استغلاله يزيد من قوة المنشأة ويعزز مركزها المالي، وهذا لا يتم إلا بقيام المنشأة بتقييم أدائها المالي باستمرار مما يسهم بصورة إيجابية في تقديم المعلومات المتعلقة بمجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وأن تتصف هذه المعلومات بالدقة والملائمة وأن تُقدّم بالوقت المناسب وبشكل مستمر.

يعدّ تقييم الأداء المالي من المواضيع الهامة خاصة في مجال العمل المصرفي الذي يحتاج دائماً إلى معرفة الوضع الراهن للمصارف، فيساعد هذا ذلك على الاستمرار في العمل ويجنبها الكثير من المخاطر التي من الممكن أن تؤدي إلى نتائج كارثية قد تؤثر على القطاع المصرفي بأكمله، كما يمكن أن يمتد أثرها ليشمل الاقتصاد الوطني ككل. ومن هنا يأتي هذا الفصل ليتناول بالتحليل والمناقشة الجانب النظري للأداء المالي في المصارف من خلال خمسة مباحث رئيسية على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** مفهوم الأداء المالي وأهميته.
- **المبحث الثاني:** مفهوم تقييم الأداء المالي ومعاييره والعوامل المؤثرة عليه.
- **المبحث الثالث:** عناصر تقييم الأداء المالي ومقومات نجاحه والأخطاء التي تواجهه.
- **المبحث الرابع:** عملية تقييم الأداء المالي.
- **المبحث الخامس:** دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته

3-1-1 ماهية الأداء المالي في المصارف: ⁵⁹

يتميز النشاط المصرفي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع والتعدد في الخدمات، لذا تُعرف المصارف بأنها مؤسسات متعددة الخدمات كما يتميز مجال نشاطها بالتغير والتجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (تمويل جديد، خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة) أو على مستوى البيئة والمحيط (متعاملين جدد، أسواق مالية ناشئة، منافسين جدد).

لذا يعدّ الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقديماً لقياس أداء المصارف، حيث يُسهم في توجيه المصارف نحو المسار الأفضل والصحيح، وأصبح تحقيق الربحية والبقاء والتطور، وتعظيم العوائد على أموال المستثمرين غاية لكل مصرف مهما كانت طبيعته أو مجال عمله، وكل ذلك يتم عن طريق رفع الأداء المحقق من قبله، ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق إلى مفهوم الأداء المالي.

3-1-2 مفهوم الأداء المالي:

يُعرف الأداء المالي بأنه: "مدى قدرة المنشأة على استخدام الوسائل المالية بطريقة فعّالة من أجل بلوغ الأهداف المالية للمنشأة، واستخدام المؤشرات المالية لقياس الأهداف المنجزة". ⁶⁰

عُرفَ الأداء المالي أيضاً أنه: "يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمنشأة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة، ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على القوائم المالية مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف

⁵⁹ Dikko, Omar & Alifiah, Norfian: " The effect of bank recapitalization on performance of banking sector" , international journal of economics and financial issue- ISSN 2146-4138, 2019, p.143.

⁶⁰ Nguyen, Van Hau & Nguyen, Thi THU & Others: " Internal Factors Affecting Firm Performance: A Case Study in Vietnam", Journal of Asian Finance, Economics and Business, south Korea, 2021, p.304.

الاقتصادية التي تمر بها المنشأة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمنشأة ومعدل نمو الأرباح".⁶¹

وعُرف أيضاً أنه: " البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة لعكس توجهات المنشأة، وبعدّ الأداء مقياساً للحكم على مدى تحقيق المنشأة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها وسيورتها في نشاطها".
وعُرف أنه: " قدرة المنشأة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة".⁶²

ترى الباحثة أنه وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول تحديد مفهوم الأداء. والأداء هو مفهوم عام وشامل لجميع المنشآت على اختلاف أنواعها وتباين نشاطها، فالأداء المالي بصفة عامة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

3-1-3 أهمية الأداء المالي:⁶³

يمكن إيجاز أهمية الأداء المالي فيمايلي:

- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية في تعزيز أداء المنشأة لمواصلة البقاء والاستمرار.
- ✓ يُظهر الأداء المالي مدى مساهمة المنشأة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تحقيق النتائج المطلوبة بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياح في الوقت والجهد والمال.
- ✓ يوفر معلومات عن المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- ✓ يُظهر تطور أداء المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو التحول نحو الأسوأ عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط أو مع منشآت مماثلة.

⁶¹ نجاة، بوكار & سوزان، عكرمي: "دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021، ص23.

⁶² زغبية، إكرام & لشهب، لامية: "واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الاداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة برج بوعريش، الجزائر، 2021، ص5.

⁶³ الجبوري، مهدي: "مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري"، جامعة بابل، بغداد، 2002، ص3.

- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها.
- ✓ يساعد على معرفة العناصر الكفوءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة والتدريب للنهوض بأدائها.
- ✓ يساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها والعمل على إيجاد نظام سليم للحوافز والمكافآت.
- ✓ يساعد على معرفة المركز الاستراتيجي للمنشأة ضمن البيئة الاقتصادية التي تعمل بها بغية تحسين المركز التنافسي لها.

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الأداء المالي يعدّ من أهم المؤشرات الدالة على مدى قوة أو ضعف المنشأة، ومدى قدرتها على البقاء والاستمرار والمنافسة في السوق، ويعتبر من أهم المؤشرات التي تساعد على المقارنة بين السنوات الماضية والحالية للمنشأة، وذلك من أجل الاستفادة من هذه المقارنة بين المنشآت، وإيجاد المشاكل التي تواجه المنشأة من أجل العمل على إيجاد حلول لهذه المشاكل بغية تحسين الأداء المالي.

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي ومعاييرهِ والعوامل المؤثرة عليه

3-2-1 مفهوم تقييم الأداء المالي: ⁶⁴

يُعدّ تقييم الأداء المالي أداة رئيسية لازمة للرقابة على المنشآت، وذلك من أجل تصحيح وتعديل الاستراتيجية المتبعة وترشيد استخدام الموارد المتاحة، ولكي يتم معرفة ما حقّقه الإدارة من نتائج أو ما أهدرته من فرص يجب عليها تقييم أدائها وخاصةً الأداء المالي.

عرّف تقييم الأداء المالي بالعملية التي يتم من خلالها مقارنة الأهداف المعيارية والمخططة مع الإنجازات الحقيقية الفعلية، ومن ثم العمل على ضبط الانحرافات بينهما بغية معالجة الانحرافات السلبية وتشجيع الانحرافات الإيجابية. كما عرّف بأنه: دراسة مرجعية للإنجازات التي تحقّقت بالإستناد على معايير العمل، التي توضع بهدف إعطاء تقييم للأداء بوصفه عامل ضبط ورقابة وإرشاد لمهام العاملين على جميع المستويات الإدارية، وبهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

3-2-2 معايير التحليل المالي لتقييم الأداء المالي

3-2-2-1 العلاقة بين الأداء المالي والتحليل المالي: ⁶⁵

تطورت أساليب تقييم الأداء المالي في السنوات الأخيرة نتيجة عوامل عدة، أهمها كبر المشروعات والتطورات التكنولوجية، ولتحقيق أهداف تقييم الأداء المالي لا بدّ من اتباع طرق معينة، ويعدّ التحليل المالي والموازنات التخطيطية من أهم الطرائق المتبعة وأكثرها استخداماً، إذ يعدّ التحليل المالي من أهم الوسائل التي يُعتمد عليها لغايات تقييم الأداء المالي، التي يمكن من خلالها اكتشاف نقاط الضعف والقوة في الأداء، والمساعدة على وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتقييمه.

⁶⁴ محمد، عبد الله: "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021، ص43-44.

⁶⁵ الجرد، رشا: "أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للشركة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد الأول، سوريا، 2020، ص73.

فالعلاقة بين الأداء المالي والتحليل المالي هي أنّ التحليل المالي هو أحد الأدوات التي تُستخدم بغرض تقييم الأداء المالي.

3-2-2-2 معايير الحكم على الأداء المالي:⁶⁶

هناك العديد من المعايير المستخدمة للحكم على تقييم الأداء المالي وهي تشكّل مرجعيات تتم المقارنة بها لتقرير ما إذا كانت النتائج ملائمة أو غير ملائمة، والمعيار في حد ذاته هو رقم أو نسبة يعتمد عليها المحللون الماليون باعتبارها مرجعية يتم المقارنة بها للحكم على مدى ملائمة الوضع الذي يكشف عنه التحليل، ويمكن تقسيم تلك المعايير إلى:

✓ المعايير المطلقة Absolute Standards:

وهي تلك النسب التي أصبح استعمالها في حقل التحليل المالي متعارفاً عليها في المجالات جميعها رغم اختلاف نوع المنشأة، وعملها ووقت التحليل، وتعتبر المعايير المطلقة عن المعايير السائدة المتعارف عليها في حقل التحليل المالي التي يمكن استخدامها، بغض النظر عن نوع المنشأة ونوع الصناعة والظروف السائدة، ومن الأمثلة عليها في قياس نسبة السيولة، ونسبة التداول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية.

✓ المعايير القطاعية (الصناعية) Industry Standards:

وهي معايير للأداء مستمدة من القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، وتشير إلى معدل أداء مجموعة من المنشآت في القطاع الذي تنتمي إليه، ويجمع بينهما خصائص مشتركة نابعة من طبيعة أنشطتها وتشكيله المنتجات والخدمات التي تقدمها، ويفيد هذا المعيار أو المعدل عند مقارنة النسبة الخاصة بالمنشأة في معرفة مدى التطابق أو التباين مع معدل الصناعة للقطاع الذي تنتمي إليه.

⁶⁶ عوض، عزمي: "تقييم كفاءة الأداء المالي للمصارف الإسلامية الفلسطينية باستخدام المؤشرات المالية القاندة (دراسة مقارنة لعينة من المصارف الإسلامية والتجارية)"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 14، فلسطين، 2020، ص 95-96.

✓ المعايير التاريخية Historical Standards:

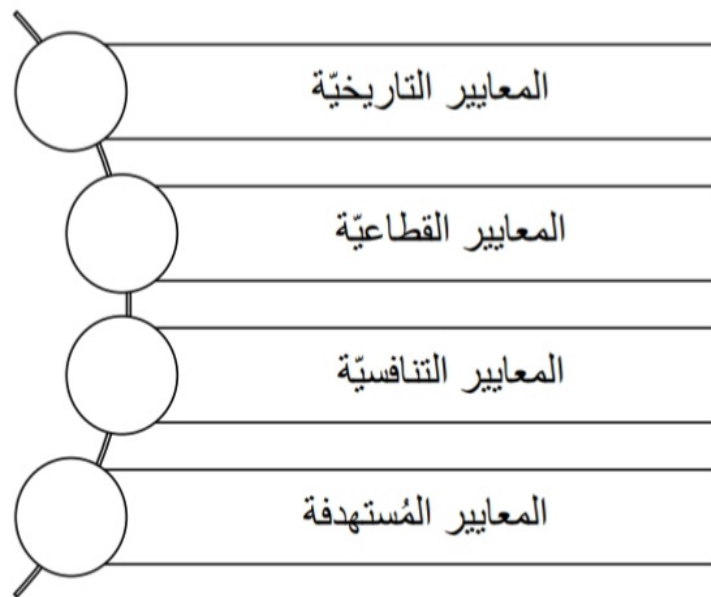
يقوم هذا المعيار على مقارنة المؤشرات المالية للمنشأة مع المؤشرات للمنشأة ذاتها ولكن لفترات زمنية سابقة، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، والكشف عن مدى التغير الحادث في الأداء، وتُستمد هذه المعايير من أداء المنشأة في الماضي، إذ تمكن المحلل المالي من حساب المؤشرات المالية من القوائم المالية لسنوات لغرض رقابة أداء الإدارة العليا، والكشف عن مواطن الضعف في المنشأة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها وإسنادها، حيث تقارن النسبة المعينة في سنة ما بالمعيار التاريخي لها، فإذا كانت النتيجة أقل فهي دون المتوسط الذي ساد في الماضي للمنشأة، وإذا كانت نتيجة النسبة أعلى فهي أعلى من المتوسط الذي ساد في الماضي، وإذا كانت نتيجة النسبة متطابقة معه فهي مساوية للمتوسط الذي ساد في الماضي.

✓ المعايير المستهدفة Planned Standards:

وهي معايير تعمل إدارة المنشأة على بلوغها من خلال خططها وموازناتها وسياساتها واستراتيجياتها، ويعني الابتعاد عنها أو عدم تحقيقها انحرافاً عن الأداء المطلوب، ولا بُدَّ من تشخيص مسبباتها ومعالجتها، ومن الأمثلة عليها قيام إدارة المصرف بتحديد نسب مستهدفة لكل من العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية قبل بداية السنة المالية، ثم تقوم الإدارة بعد انتهاء السنة المالية بالمقارنة بين المخطط والمتحقق فعلاً.

✓ المعايير الوضعية بموجب الأنظمة أو القوانين السائدة:

هي نسبة أو رقم تقوم بوضعه هيئة ذات اختصاص وتطلب من المعنيين الالتزام بها، مثل النسب التي يطلبها المصرف المركزي من المصارف الالتزام بها، ومنها نسبة القروض إلى الودائع أو نسبة السيولة أو نسبة الاحتياطي القانوني الواجب على المصارف الاحتفاظ بها.



الشكل رقم (2) من إعداد الباحثة

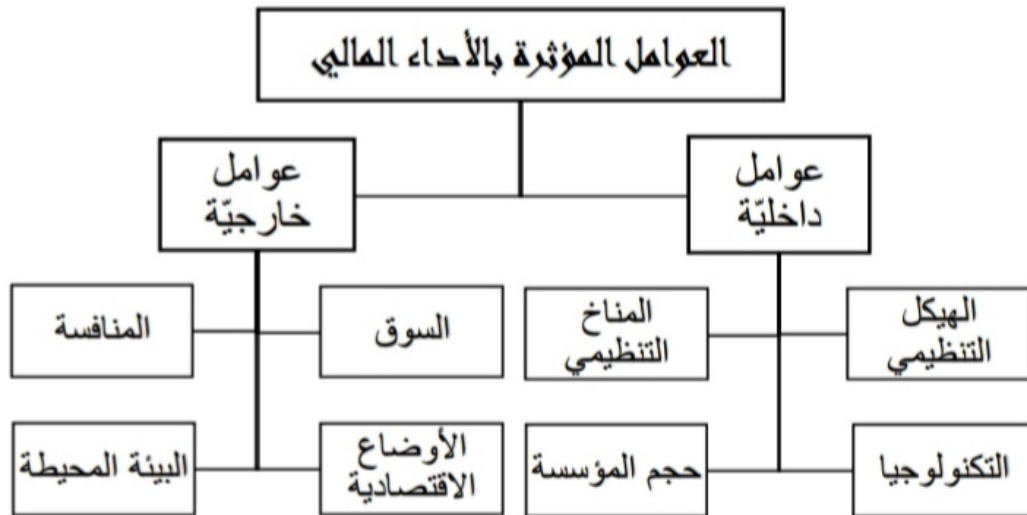
3-2-3 العوامل المؤثرة على الأداء المالي: ⁶⁷

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي من أهمها:

- ✓ **الهيكل التنظيمي:** يمثل الإطار الذي تتفاعل فيه جميع الوظائف الإدارية في المنشأة وأعمالها والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات وغيرها.
- ✓ **المناخ التنظيمي:** يتمثل في كيفية اتخاذ القرار وتقييمه، وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري وإدراك العاملين لمهام المنشأة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها.
- ✓ **التكنولوجيا:** تتمثل في الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة لتحقيق الأهداف المنشودة، وعلى المنشأة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها.
- ✓ **الحجم:** يُقصد بالحجم تصنيف المنشأة إلى منشأة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، ويوجد عدة مقاييس لتصنيف المنشآت وفق حجمها منها: إجمالي الأصول أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات.

⁶⁷ غنمه، أنوار: " أثر تكاليف الجودة على الأداء المالي في الشركات الخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص30.

✓ السياسات المالية والاقتصادية للدولة والقوانين والتعليمات: التي تطبق على المنشآت من طرف الدولة وقوانين السوق.



الشكل رقم (3) من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: عناصر تقييم الأداء المالي ومقومات نجاحه والأخطاء التي تواجهه

3-3-1 عناصر تقييم الأداء المالي:

- ✓ **الكفاءة:**⁶⁸ لا يختلف مفهوم الكفاءة في القطاعات الصناعية عنها في القطاع المصرفي من حيث مبدئه في تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإنما تختلف طبيعة المدخلات والمخرجات، حيث تقسم الكفاءة المصرفية إلى الكفاءة التقنية التي تُعنى باستخدام التقنيات المناسبة والمتطورة، والكفاءة الاقتصادية التي تُعنى بالفهم الواضح والعميق للسوق.
- ✓ **الفعالية:**⁶⁹ وتتمثل بالاستخدام الأمثل للموارد المختلفة (المادية والبشرية والتقنية) استخداماً صحيحاً في سبيل تحقيق الأهداف والنمو والتطور.
- ✓ **الجودة:** وهي القدرة على ملاقة رغبات وحاجات العملاء بمجموعة من الخدمات لتلبية احتياجاتهم وبأقل التكاليف.
- ✓ **الإنتاجية:** وتتمثل الإنتاجية في المصارف في مدى جودة تجميع الموارد واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج.

3-3-2 مقومات نجاح تقييم الأداء المالي:⁷⁰

- تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض الشروط الأساسية لتكون عملية التقييم دقيقة وناجحة، مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات والارتقاء بالنتائج المرغوبة والمخطط لها مسبقاً من قبل إدارة المنشأة، ومن أهم مقومات نجاح عملية تقييم الأداء المالي:
- ✓ هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحصر الصلاحيات لكل مدير أو مشرف أو أي موظف على رأس عمله.
- ✓ وجود نظام كامل وفعال للمعلومات والبيانات للتقارير اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي.

⁶⁸ الجموعي فريشي، محمد: "قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA"، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 140.

⁶⁹ أبو قمر، محمد: "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام القياس المتوازن"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2019، ص 70.

⁷⁰ الكرخي، مجيد: "كتاب تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2019، ص 39.

✓ أن يكون هناك عملية تحديد واضحة للمعدلات المرغوبة التي تكون غالباً موضوعة على أساس موازنات تقديرية ودراسات سابقة، لأجل تحديد الانحرافات والمسؤول عنها.

✓ استمرارية عملية التقييم وألا تقتصر على مدة زمنية محددة وأن تكون على فواصل زمنية بين فترات التقييم، قد تكون ثابتة أو عشوائية ولكن الشرط الأساسي أن تكون ملازمة لبقاء المصرف في سوق العمل.

3-3-3 الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي: ⁷¹

إن طبيعة تقييم الأداء تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وأي خطأ متضمن في هذا الحكم قد يجعل تقييم الأداء غير موضوعي وغالباً ما تكون هذه الأخطاء إما من المقوم للأداء أو نظام التقييم في حد ذاته، التي تؤثر على نجاح عملية التقييم.

✓ الأخطاء المتعلقة بالمقوم:

ومن بين هذه الأخطاء نجد:

أ- الانطباع الشخصي: الذي يتمثل في حكم المقوم على الفرد العامل بحكم مسبق قبل إجراء عملية التقييم سواء بالسلب أم الإيجابي.

ب- شخصية القائم بتقييم الأداء: إما أن يكون متساهلاً أو متشدداً أثناء عملية التقييم وهذا يؤثر على عملية التقييم.

ج- التحيز الشخصي: الذي يتمثل في ميل المقوم إلى بعض الأشخاص لأسباب تكون خارجة عن عمله، سواء كانت هناك علاقة شخصية أو اجتماعية بين الأشخاص والقائم بالتقييم، ومن بين هذه العلاقات نجد مثلاً: الزمالة والصداقة والعلاقات العائلية... الخ.

د- عدم قيام الرؤساء بوظيفة التقييم على أكمل وجه، وهذا يدخل في نطاق اللامبالاة والإهمال.

✓ أخطاء متعلقة بنظام التقييم:

⁷¹ العيسى، علي: "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، الجزائر، 2015، ص32-33.

ومن بين الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم التي تؤثر على عملية تقييم الأداء ومنها:

- أ- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- ب- قلة كفاءة نماذج التقييم: فوجود نماذج معقدة وغامضة يؤدي إلى تهرب المقومين من إعداد عملية التقييم.
- ج- استخدام طريقة موحدة لتقييم الأداء وهذا لا يتناسب مع كل الوظائف والأقسام داخل المصرف.
- د- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.

المبحث الرابع: عملية تقييم الأداء المالي

3-4-1 مقاييس الأداء المالي: ⁷²

تعدّ المقاييس مؤشرات أو معايير للتقييم الكمي المستخدم في القياس، أو للمقارنة أو لتتبع الأداء أو الإنتاج، وتُستخدم المقاييس لمقارنة أداء العديد من المنشآت المختلفة، على الرغم من الاختلافات العديدة بين المنشآت. إنّ أساس المعلومات التي توفرها المصارف هي معلومات مالية يعبر عنها بأرقام، التي تعدّ من الشروط الأساسية التي تفرضها الجهات الحكومية ممثلة بالمصرف المركزي، يفرض على المصارف الإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية بشكل سنوي، وتلك المعلومات تُشكّل الأساس الذي تقوم عليه عملية قياس أداء المصارف، مما ينعكس بشكل مباشر على قرارات المستثمرين من جهة وعلى توجهات الإدارة والإجراءات والسياسات المتبعة من جهة أخرى، والتي تُعنى بالفترة المستقبلية بناءً على ما ظهرت عليه النتائج من عملية القياس.

ولابدّ من الإشارة إلى أنّه: أدى التغير في التكنولوجيا وما صاحبها من زيادة في احتياجات الزبائن وشدة المنافسة إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي لأي نوع من المنشآت لتتلاءم مع الأهداف الحديثة مثل مقاييس الجودة، الإنتاجية، المرونة والابتكار.

وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، إذ تمثّل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، إضافةً إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن على سبيل المثال كيفية قياس سمعة المنتج أو الخدمة، رضا ولاء المستهلك، ومرونة العمليات، وتعدّ مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المنشأة في الأجل الطويل.

⁷² مذكور، بشرى: "أثر وسائل الدفع الإلكتروني على الأداء المالي للبنوك"، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص39.

3-4-2 مصادر معلومات تقييم الأداء المالي: ⁷³

تنقسم مصادر المعلومات المُعتمد عليها لأجل عملية تقييم الأداء المالي إلى :

✓ **مصادر خارجية** يتم الحصول عليها من المحيط الخارجي والبيئة المحيطة بالمصرف.

✓ **مصادر داخلية** وتتمثل بالمعلومات من القوائم المالية والموازنات والمعلومات المُستخرجة من التقارير المالية وغير المالية.

وتنقسم كُل منها إلى ما يأتي:

المصادر الخارجية:

✓ **المعلومات العامة:** التي تُوضّح الوضع الاقتصادي في مدة زمنية معينة وتُعتبر من المصادر المهمة لما لها من أثر كبير على نتائج أعمال أي منشأة سواء كانت مصرفية أو غيرها من أنواع المنشآت الأخرى، كالتضخم أو الانكماش.

✓ **المعلومات القطاعية:** وهي المعلومات الخاصة بفئة من المنشآت المماثلة لتلك التي تقوم بعملية تقييم الأداء المالي، وقد تقوم هذه المنشأة بعملية جمع المعلومات، أو قد يكون هناك منظمات متخصصة تقوم بجمع المعلومات عن قطاع معين وتقوم بنشرها لتستفيد منها كل المنشآت لإجراء الدراسات المالية والاقتصادية.

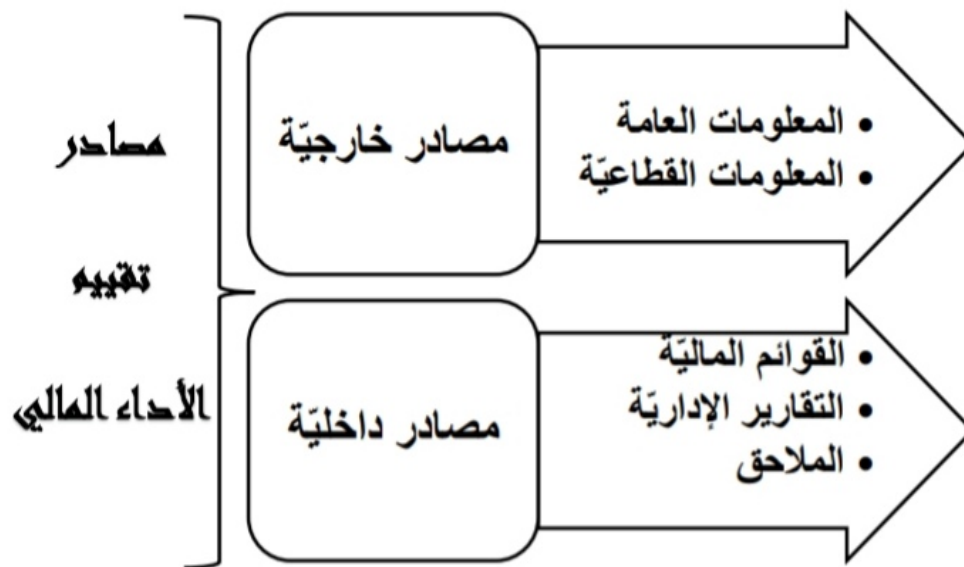
المصادر الداخلية:

✓ **القوائم المالية:** وتعد قائمة المركز المالي الركن الأساسي للحصول على صورة شاملة وعامة حول وضع المنشأة المالي وما لها من أصول وما عليها من التزامات وحقوق ملكية، إضافة إلى قائمة الدخل الذي يوضح نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة، وتعدّ القوائم المالية مصدر للمعلومات لأغراض تقييم الأداء المالي سواء من قبل أطراف من داخل المنشأة أو من خارجها.

⁷³ رزيقة، نالي: "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، البويرة، الجزائر، 2012، ص21-24.

✓ **التقارير الإدارية والموازنات:** وهي تلك التي تكون مخططة سابقاً، وتُجمع معلومات وموازنات حول توقع التكاليف والإيرادات والأهداف المخطط لها في فترة معينة.

✓ **الملاحق والإيضاحات:** تهدف إلى توضيح القوائم المالية لمستخدمي تلك القوائم، وتقدم المعلومات الواردة فيها بطريقة أخرى لتحتوي على معلومات مُكمّلة تهدف إلى شرح القوائم المالية لتكملة وتفصيل بعض عناصر تلك القوائم.



الشكل رقم (4) من إعداد الباحثة

3-4-3 مراحل تقييم الأداء المالي: ⁷⁴

تعدّ عملية تقييم الأداء المالي في المنشآت وسيلة ضرورية لتحسينها، وتقوم بتوفير معلومات حول تحليل الأداء والانحرافات المنبثقة عنه وكيفية تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، وحتى يتسنى للمنشأة الاستفادة من فوائدها لابدّ لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء وفق منهجية محددة لتضمن فعاليته في تحسين الأداء المالي، وترتكز هذه المنهجية على عدة أركان أساسية من أهمها:

- ✓ **وجود معايير محددة:** تستلزم عملية تقييم الأداء المالي وجود معايير محددة تُستخدم كأساس لتتم المقارنة مع نتائج الأداء الفعلي من أجل تقييم هذه النتائج، فإنّ هذه المعايير هي التي تحدد فيما إذا كانت النتائج إيجابية أم سلبية أم ضمن المعدل المطلوب.
- ✓ **قياس الأداء الفعلي:** يتم عادةً قياس الأداء الفعلي بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي توفرها القوائم المالية، إضافةً إلى الأساليب الإحصائية ومؤشرات المالية.
- ✓ **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:** يفيد في تحديد الانحرافات عن الأداء المتوقع أو المخطط، ويساعد الإدارة على التنبؤ بالنتائج المتوقعة في المستقبل، وتحديد الأخطاء والمشاكل التي يمكن الوقوع بها من أجل محاولة تفاديها.
- ✓ **اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات:** تتوقف عملية اتخاذ القرارات لتصحيح الانحرافات على المعلومات والبيانات المتوفرة عن المعايير المحددة مسبقاً، ومؤشرات الأداء الفعلي، وعملية مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، علماً أن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب يعتمد على صحة تحليل الانحرافات وبيان أسبابها الحقيقية.

⁷⁴ حسن، سامر: "مقارنة الأداء المالي للمصارف التقليدية والإسلامية باستخدام أدوات التحليل المالي"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص18-19.

3-4-4 طرق تحسين الأداء المالي:

فيما يأتي بعض الطرق التي تكون ناجحة في تحسين الأداء المالي:

1. وجود سياسات ائتمانية سليمة وواضحة تساعد في التخفيض من القروض المتعثرة.
2. رفع كفاءة الموظفين من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم لتحسين بيئة العمل في المصرف.
3. الابتعاد عن المحسوبية في تعيين الوظائف.
4. التزام المدقق الداخلي والخارجي بشروط الاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة والخبرة.
5. حرص مجلس الإدارة على تقديم معلومات تتسم بالشفافية والمصداقية عن الأداء المالي للمصرف وأهدافه وخطته المستقبلية والمخاطر المحتملة.
6. تحديد مجالات الخطر المحتملة (خطر التعثر، خطر أمن المعلومات، أخطار السمعة، خطر البيئة الاقتصادية) ووضع حلول ومعالجة فورية لها.
7. ضمان وجود أشخاص كفء في الإدارة العليا.
8. وجود آليات تساعد في مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء المالي في المصارف.
9. وجود نظام فعال في المصارف لحمايته من الإعسار المالي ونقص السيولة والموازنة بين السيولة والربحية.
10. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوظيفها لتحقيق أهداف المصرف.
11. وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة المصرف ومدى قبوله لتحمل المخاطر، ومراجعة أداء الإدارة العليا في إدارة مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل وعدم الالتزام والسمعة وغيرها.
12. ترشيد وضبط السياسات المالية للمصرف.

13. خلق علاقة قوية مبنية على الثقة بين العملاء والمصرف.

14. تحفيز العاملين وزيادة رغبتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم عن طريق إحداث نظام فعال للمكافآت والحوافز.

15. كشف حالات الفساد بكافة صوره سواءً فساداً مالياً أم محاسبياً أم سياسياً.

المبحث الخامس: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

شهد العالم وما يزال يشهد العديد من المشاكل المالية والإدارية الناتجة عن سوء تصرف الإدارة، الذي يؤدي إلى الضرر بالكثير من الأطراف وإلى العديد من الأزمات المالية، والسبب هو أن التقارير المالية التي تُعدّ لا تعبّر عن الوضع الحقيقي للمنشأة، أي إهمال مبدأ الإفصاح والشفافية، وتواطأ الإدارة ومدققي الحسابات مما أدى إلى ضياع مصالح العديد من الأطراف الأخرى. وبمجرد اعتماد مبادئ الحوكمة وآليات الحوكمة يلتزم مجلس الإدارة والإدارة العليا باتخاذ قرارات يُراعى فيها أهداف كافة الأطراف للتقليل من تضارب المصالح وضمان نزاهة المعلومات وصدقها وصحة الحسابات المعروضة، ويزيد من التدخل والإشراف من جانب المساهمين والجمعيات العمومية على مجالس الإدارة وأجهزتها التنفيذية من أجل الحد من الفساد المالي وتحقيق الحماية للمساهمين وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أنّ هذه القواعد والآليات تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان تحسين الأداء المالي، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط وأهداف المصرف وتجنب الوقوع في الأزمات من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب مما يؤدي إلى رفع ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها وكفاءتها وإقبال الكثير من المستثمرين على الاستثمار في تلك المصارف مما يزيد من رأس مالها ونشاطها وأرباحها وبالتالي تحسن أدائها المالي، وبات تحسين الأداء المالي أمراً ضرورياً في ظل التغيرات الاقتصادية التي نمر بها واشتداد المنافسة، فتعدّ الحوكمة هي المحرك الفعّال في تحسين الأداء في المصارف عبر ممارساتها وآلياتها.

إنّ الحوكمة ماهي إلّا مجموعة من المبادئ والآليات التي تهدف لتحقيق الشفافية والجودة والتميز وحق المساءلة ضمن أسس وقواعد واضحة تتسم بالعدل والشفافية، وهذا ما دفع مختلف الهيئات العالمية إلى تقديم جملة من التوصيات والتوجيهات التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة فيما يتعلق بضرورة الإفصاح التام عن كافة المعلومات بشفافية حتى تضمن حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم. ويعدّ كل من المساهمين والإدارة العليا بالإضافة إلى مجلس الإدارة أهم الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها، لكن يبقى المسؤول الأول

عن تطبيقها داخل المصارف هو مجلس الإدارة لما له من سلطة قرار داخل المصرف، ولا بد أن يتصف أعضاؤه بأخلاق حسنة تساعد على قيادة المصرف للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الإخلاص في العمل مع بذل العناية اللازمة لما يقومون به. يعدّ الهدف الرئيسي للحوكمة هو حل مشكلة تضارب المصالح بغية تفعيل أداء المصرف، وإعطاء صورة حقيقية عن وضعها المالي، وهذا لا يتم إلا من خلال قوائم مالية معدّة وفق النظم والمعايير المحاسبية الدولية تتماشى مع مبادئ الحوكمة التي تسمح بتقييم أداء المصرف وفق أحدث الطرق والأساليب ومعرفة الانحرافات وتصحيحها في وقتها المناسب.

تعزز الحوكمة من الأداء المالي للمصارف من خلال مجموعة من الضوابط وهي:

✓ زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي:

إن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه زيادة فرص الدخول لأسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء

على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجي وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.
- عدم قيام المقترضين بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

✓ زيادة قيمة الشركة:

تؤدي ممارسة الحوكمة إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار على أسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية.

✓ تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح:

لأصحاب المصالح دور المراقبة والتأثير على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب سواء من خلال إدارة ومراقبة الشركة أو زيادة التدفقات النقدية حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية خدمات عملائها بالشكل المطلوب، والمحافظة على علاقاتها الجيدة مع الموردين وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

✓ تخفيض مخاطر الأزمات:

يعود سبب الانهيارات المالية التي عرفتھا الأسواق إلى ضعف الحماية للمستثمرين مما يجعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمرين في الأسواق بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن فوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذباً منها في الأسواق المتطورة ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلاً وممارسة للحكمة.

خلاصة الفصل

ينال الأداء المالي أهمية خاصة في كل المؤسسات المالية وخاصة المصارف، فهو أحد أهم الركائز التي تعتمد عليه المصارف، كما يُعدّ أحد العوامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهداف المصرف، فما هو إلا انعكاس لكيفية استخدام المصرف لموارده المالية والبشرية المتاحة وحسب الإمكانيات المتوفرة لديه، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

ويتمثل تقييم الأداء المالي في تحديد الكيفية التي يتم من خلالها هذا الأداء، كما أنه يعمل على وضع خطة لتحسينه وتطويره، فعندما يُطبّق تقييم الأداء المالي بصورة جيدة وسليمة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي والمتوقع، ويهدف إلى الرفع من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها لمعرفة مستوى تحقيق الأهداف ومقارنتها مع النتائج المستهدفة من قبل المصرف.

ويمكن القول بأن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في المصارف يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمجتمع ككل، وبالتالي إذا توفرت العلاقة بين حوكمة المصارف وأدائها فهي ترقى إلى أفضل المستويات، ويتم ذلك عن طريق ترابط كل مبدأ من مبادئ الحوكمة مع الأداء المالي وفق الآليات الداخلية والآليات الخارجية للحوكمة، فتضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المصارف وتدعيم واستقرار تقدم المؤسسات المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

1-1-4 منهجية البحث:

هناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي، ويُستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها، وقد يُستخدم أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة، ويتوافق موضوع البحث "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في الجمهورية العربية السورية" مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأنسب في هذه الدراسة، والذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها من خلال جمع البيانات التي تتضمنها مشكلة الدراسة لبناء الإطار النظري المعرفي للبحث.

يُقصد بمفهوم المنهج الوصفي التحليلي للبحث أنه: "منهج يهتم بوصف الظاهرة أو الظواهر وصفاً واقعياً، دون أن يتدخل الباحث باجتهادات من ذاته". والمنهج الوصفي التحليلي، يعتمد على وصف واقع وأساسيات الموضوع كما هي دون إبداء رأي (محايد أم غير محايد) بالموضوع، ويفصله تفصيلاً دقيقاً، ليستطيع القارئ معرفة الموضوع أو الظاهرة معرفة تفصيلية، ثم يحلل الظاهرة أو الموضوع بطريقة العينة، ليستخلص من خلال الوصف والتحليل النتائج التي يريدها بصورة واقعية، يُمكن القارئ من الاعتماد عليها بكل بساطة، ويحاول هذا المنهج أن يُقارن ويُفسر ويُقَيِّم للتوصل إلى نتائج ذات معنى لزيادة الرصيد المعرفي لموضوع البحث.

وقد استُخدم مصدران أساسيان للمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية

عولج الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض، وصيغت فقرات الاستبيان بما يتلاءم مع تساؤلات الدراسة، واستفاد الباحث من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بهذا الموضوع في بناء الاستبيان.

4-1-2 مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث المحاسبين والمدققين في المصارف العامة السورية، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على العاملين (المحاسبين والمدققين) في المصارف (المصرف التجاري، المصرف العقاري، مصرف التوفير، المصرف الصناعي)، وزعت الباحثة 115 استبانة على عينة المصارف المختارة، واستُرِدَّ منها 98 استبانة قابلة للتحليل.

يوضح الجدول رقم (1) الآتي توزيع عينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة:

اسم المصرف	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة
المصرف التجاري	50	42
المصرف العقاري	30	27
مصرف التوفير	20	17
المصرف الصناعي	15	12
المجموع	115	98

4-1-3 أداة البحث:

بهدف جمع البيانات قامت الباحثة بما يلي:

صمّمت الباحثة استبانة خاصة بالدراسة الحالية، واعتمدت في تصميمها على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما اعتمدت على الجانب النظري لهذا البحث، إضافةً إلى الاستفادة من المناقشات التي أُجريت مع الدكتور المشرف ومع أحد كبار موظفي أحد المصارف المشمولة في عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: خُصصَ للتعرف على البيانات الشخصية لأفراد العينة (التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني: خُصصَ الجدول رقم (2) للحصول على معلومات متعلقة بمتغيرات البحث، وقد جُزّأ إلى المحاور التالية:

عدد العبارات	المحاور
12	آليات الحوكمة
13	كيفية تحسين الأداء المالي
9	دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي
10	درجة أهمية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي

وفيما يلي شرح مبسط لكل محور:

- **المحور الأول:** ويتضمن (12) سؤالاً فيما إذا كانت آليات الحوكمة تقوم بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية.
- **المحور الثاني:** ويتضمن (13) سؤالاً في كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.

- **المحور الثالث:** ويتضمن (9) أسئلة فيما إذا كانت آليات الحوكمة تسهم في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية.

- **المحور الرابع:** ويتضمن (10) أسئلة حول درجة أهمية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة السورية.

4-1-4 الأدوات المستخدمة في التحليل:

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفُزَعَت البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة، وأعطيت عدد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم حساب تجميع المقياس في كل محور من محاور البحث للحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارات المحاور وإجراء التحليل عليها وتضمن التحليل ما يلي:

- ✓ الوسط الحسابي (Mean): بهدف التعرف على تقييمات المستجيبين لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- ✓ الانحراف المعياري (Standard deviation): لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي لكل فقرة.
- ✓ النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.
- ✓ اختبار T-Test (One Sample T-Test) لاختبار فرضيات البحث.
- ✓ الصدق والثبات عن طريق اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات الاستبانة.
- صُمِّمَ هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أن (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة، وبالتالي اعتمد الوسط الفرضي (3) لمقارنة المتوسط الحسابي العام لبنود العبارات والفرضيات من أجل قبول أو رفض فرضية البحث.

حُدِّدَ طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (1-5=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

يوضح جدول رقم (3) طول الخلايا

مدى الاعتماد والتقييم	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
متدنية	من 37% - 52%	من 1.81 - 2.60
متوسطة	من 53% - 68%	من 2.61 - 3.40
عالية	من 69% - 83%	من 3.41 - 4.20
عالية جداً	من 84% - 100%	من 4.21 - 5

4-1-4-1 ثبات وصدق البحث/ صدق الاستبيان:

يُقصد بصدق الاستبانة وثباتها أن تكون قادرة على قياس ما وُضعت لأجله، بما يحقق أهداف البحث ويُجيب على أسئلتها وفرضياتها، وأن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون نفسها فيما إذا أُعيد تطبيق هذه الدراسة على العينة نفسها، ويتم التحقق منها عن طريق التحقق مما يلي:

صدق الاستبيان: يُقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وُضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين: عرضت الباحثة الاستبانة على المشرف وأحد كبار موظفي أحد المصارف المشمولة في عينة الدراسة، وتم تزويدها بالتعديلات اللازمة على الاستبانة، وقد استجابت الباحثة وأجرت ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المُقدّمة.

الثبات / معامل ألفا كرونباخ: استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، الذي يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0-1، وتعّد القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام، والجدول التالي يعرض نتائج ثبات الأداة المستخدمة:

يوضح جدول رقم (4) نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا

معامل كرونباخ- ألفا	مجال الدراسة
0.725	تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية
0.963	كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة
0.884	تسهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية
0.663	تختلف درجة أهمية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة

أوضحت النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد وعالٍ، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

4-1-4-2 ثبات وصدق البحث/ الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

المحور الأول: تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية

يوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية

للمحور (الأول)

آليات الحوكمة تقوم بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية		
.469**	Correlation Coefficient	QQ1
0.000	Sig. (2-tailed)	
.452**	Correlation Coefficient	QQ2
0.000	Sig. (2-tailed)	
.493**	Correlation Coefficient	QQ3
0.000	Sig. (2-tailed)	
.653**	Correlation Coefficient	QQ4
0.000	Sig. (2-tailed)	
.349**	Correlation Coefficient	QQ5
0.000	Sig. (2-tailed)	
.776**	Correlation Coefficient	QQ6
0.000	Sig. (2-tailed)	
.778**	Correlation Coefficient	QQ7
0.000	Sig. (2-tailed)	
.520**	Correlation Coefficient	QQ8
0.000	Sig. (2-tailed)	
.485**	Correlation Coefficient	QQ9
0.000	Sig. (2-tailed)	
.582**	Correlation Coefficient	QQ10
0.000	Sig. (2-tailed)	
.255*	Correlation Coefficient	QQ11
0.011	Sig. (2-tailed)	
.851**	Correlation Coefficient	QQ12
0.000	Sig. (2-tailed)	
.495**	Correlation Coefficient	QQ13
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف

العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية" والدرجة الكلية للمحور، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى

معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية

للمحور (الثاني)

كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة		
.662**	Correlation Coefficient	AA1
0.000	Sig. (2-tailed)	
.685**	Correlation Coefficient	AA2
0.000	Sig. (2-tailed)	
.642**	Correlation Coefficient	AA3
0.000	Sig. (2-tailed)	
.561**	Correlation Coefficient	AA4
0.000	Sig. (2-tailed)	
.794**	Correlation Coefficient	AA5
0.000	Sig. (2-tailed)	
.698**	Correlation Coefficient	AA6
0.000	Sig. (2-tailed)	
.706**	Correlation Coefficient	AA7
0.000	Sig. (2-tailed)	
.560**	Correlation Coefficient	AA8
0.000	Sig. (2-tailed)	
.694**	Correlation Coefficient	AA9
0.000	Sig. (2-tailed)	
.712**	Correlation Coefficient	AA10
0.000	Sig. (2-tailed)	
.754**	Correlation Coefficient	AA11
0.000	Sig. (2-tailed)	
.705**	Correlation Coefficient	AA12
0.000	Sig. (2-tailed)	
.790**	Correlation Coefficient	AA13
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف

العامة" و الدرجة الكلية للمحور، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة

95 % وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثالث: تسهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية

يوضّح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الثالث

آليات الحوكمة تساهم في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية		
.551**	Correlation Coefficient	B1
0.000	Sig. (2-tailed)	
.714**	Correlation Coefficient	B2
0.000	Sig. (2-tailed)	
.726**	Correlation Coefficient	B3
0.000	Sig. (2-tailed)	
.673**	Correlation Coefficient	B4
0.000	Sig. (2-tailed)	
.721**	Correlation Coefficient	B5
0.000	Sig. (2-tailed)	
.684**	Correlation Coefficient	B6
0.000	Sig. (2-tailed)	
.790**	Correlation Coefficient	B7
0.000	Sig. (2-tailed)	
.607**	Correlation Coefficient	B8
0.000	Sig. (2-tailed)	
.770**	Correlation Coefficient	B9
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث " تسهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء

المالي للمصارف العامة في سورية" والدرجة الكلية للمحور، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة عند مستوى

معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الرابع: تختلف درجة أهمية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الرابع

درجة أهمية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة		
.740**	Correlation Coefficient	CC1
0.000	Sig. (2-tailed)	
.637**	Correlation Coefficient	CC2
0.000	Sig. (2-tailed)	
.741**	Correlation Coefficient	CC3
0.000	Sig. (2-tailed)	
.708**	Correlation Coefficient	CC4
0.000	Sig. (2-tailed)	
.579**	Correlation Coefficient	CC5
0.000	Sig. (2-tailed)	
.560**	Correlation Coefficient	CC6
0.000	Sig. (2-tailed)	
.800**	Correlation Coefficient	CC7
0.000	Sig. (2-tailed)	
.799**	Correlation Coefficient	CC8
0.000	Sig. (2-tailed)	
.747**	Correlation Coefficient	CC9
0.000	Sig. (2-tailed)	
.592**	Correlation Coefficient	CC10
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع " تختلف درجة أهمية آليات الحوكمة في

تحسين الأداء المالي للمصارف العامة " والدرجة الكلية للمحور، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند

مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-2-4 تحليل خصائص عينة البحث:

البيانات التعريفية:

يوضح جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
29.60%	29	بكالوريوس	المؤهلات العلمية
27.55%	27	دبلوم	
42.85%	42	ماجستير	
100%	98	المجموع	
8.16%	8	مكاتب أمامية (فروع لخدمة الزبائن)	مركز الوظيفة
91.84%	90	مكاتب خلفية (الأقسام المالية والإدارية، الخ...)	
100%	98	المجموع	
10.20%	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25.51%	25	من 5 وحتى 10 سنوات	
40.82%	40	من 10 وحتى 15 سنة	
23.47%	23	أكثر من 15 سنة	
100%	98	المجموع	
20.41%	20	مدراء/ نواب مدراء	المنصب الوظيفي
35.71%	35	مشرف/ مشرف أول	
43.88%	43	مسؤول/ مسؤول أول	
100%	98	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

- ✓ **المؤهلات العلمية:** توزعت عينة الموظفين حسب المؤهلات العلمية إلى 42.85% ماجستير و 27.55% دبلوم و 29.60% بكالوريوس، نلاحظ أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة الماجستير، وبالتالي فإن أفراد عينة البحث لديهم المؤهلات العلمية الجيدة في مجال اختصاصهم.
- ✓ **المركز الوظيفي:** نجد 91.84% مكاتب خلفية (الأقسام المالية والإدارية والتدقيق الداخلي، الخ...) و 8.16% مكاتب أمامية (فروع لخدمة الزبائن).
- ✓ **عدد سنوات الخبرة:** نجد 10.20% أقل من 5 سنوات، 25.51% من 5-10 سنوات، 40.82% من 10-15 سنة، 23.47% أكثر من 15 سنة، إذ يتضح أن لأفراد العينة خبرات عالية ومتراكمة في مجال العمل المصرفي وهي مناسبة للاستبيان كون النسبة الأكبر لديهم خبرات أكثر من 5 سنوات.
- ✓ **المنصب الوظيفي:** نجد 20.41% هم مدراء/ نواب مدراء و 35.71% هم مشرفين/ مشرف أول و 43.88% هم مسؤولين/ مسؤول أول، أي أنّ هناك تنوعاً مناسباً لإعطاء الآراء بالنسبة للمناصب الوظيفية.

4-2-2 نتائج الإحصاء الوصفي (تحليل فقرات ومحاور البحث واختبار الفرضيات):

1. تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية.

لمعرفة مستوى تقييم اعتماد وتطبيق وظائف آليات الحوكمة في المصارف العامة، فقد قيس هذا المحور (بمجموعة من العبارات) يُبرز هذا التقييم الذي يُعزى إليه الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة والفروق في التقييم بينهم لاعتماد مستوى تطبيق وظائف آليات الحوكمة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام كل عبارة، كما يلي:

يوضّح جدول رقم (10) الدلالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية
98	3.82	0.74	10.96	76	0.000
98	3.04	1.09	0.37	61	0.712
98	3.12	1.13	1.07	62	0.287
98	3.57	0.93	6.08	71	0.000
98	3.49	0.85	5.69	70	0.000
98	3.17	1.15	1.49	63	0.138
98	3.12	1.02	1.19	62	0.237
98	3.59	0.81	7.23	72	0.000
98	3.81	0.73	10.97	76	0.000
98	3.74	0.63	11.69	75	0.000
98	3.76	0.92	8.12	75	0.000
98	4.10	3.47	3.15	82	0.002
98	3.54	0.63	8.45	71	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (تقوم آليات الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية) قد بلغ (3.54) درجة وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وأنّ الوزن النسبي للإجابات هو (71%) (تقييم عال) حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.63) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

- في العبارة (يقوم مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية) (المتمثلة في (1) مراقبة سلوك الإدارة العليا وتقييم أدائها، (2) حماية المصرف من الأعمال غير القانونية أو غير الملاءمة، (3) وضع استراتيجية للمصرف، (4) القيادة وتوجيه المصرف بنزاهة وحكمة) بكفاءة وفاعلية) نجد أن متوسط الإجابات

عليها (3.82)، وأنّ الوزن النسبي للإجابات هو (76 %) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عال حول قيام مجلس الإدارة بوظائفه الرئيسية في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفعالية.

- في العبارة (يمتلك مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن حق اقتراح تعيين وتنحية المدير العام) نجد أن متوسط الإجابات عليها (3.04)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (61 %) تقييم (وسط) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.712) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً لا يوجد اتفاق حول امتلاك مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن الحق في اقتراح تعيين وتنحية المدير العام.

- في العبارة (لا يوجد أي جهات خارجية تتدخل في أعمال مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن) نجد أن متوسط الإجابات عليها (3.12)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (62 %) تقييم (وسط) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.287) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً لا يوجد اتفاق حول عدم وجود أي جهات خارجية تتدخل في أعمال مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن.

- في العبارة (يكرّس أعضاء مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن الاهتمام والوقت الكافي للقيام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بصورة فعالة) نجد أن متوسط الإجابات عليها (3.57)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (71%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول تكريس أعضاء مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن الاهتمام والوقت الكافي للقيام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بصورة فعالة.

- في العبارة (تقوم لجنة التدقيق في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتتملة في (1) إعداد التقارير المالية والتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، (2) دعم هيئات التدقيق الداخلي وزيادة استقلاليته، (3) التأكيد على الالتزام بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة المصرف) بكفاءة وفاعلية) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.49)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (70%) تقييم بمستوى (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام لجنة التدقيق في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.

- في العبارة (تقوم لجنة المكافآت في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتتملة في (1) ضمان شفافية سياسات مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، (2) ضمان انسجام هذه السياسات مع أهداف المصرف) بكفاءة وفاعلية) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.17)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (63%) تقييم (وسط) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.138) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً لا يوجد اتفاق حول قيام لجنة المكافآت في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.

- في العبارة (تقوم لجنة التعيينات في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتتملة في (1) تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار، (2) توخي الموضوعية في عملية التوظيف، (3) الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها) بكفاءة وفاعلية) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.12)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (62%) تقييم (وسط) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.237) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً لا يوجد اتفاق حول قيام لجنة التعيينات في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.

- في العبارة (تقوم لجنة إدارة المخاطر في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتمثلة في (1) وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة المصرف ومدى قبوله لتحمل المخاطر، (2) مراجعة أداء الإدارة العليا في إدارة مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل) بكفاءة وفاعلية). نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.59)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (72 %) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام لجنة إدارة المخاطر في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.

- في العبارة (تقوم لجنة الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتمثلة في (1) وضع إطار ودليل الحوكمة ومراقبة تنفيذه وتعديله عند الضرورة، (2) الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعاته وتحديثه عند الضرورة، (3) التنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بدليل الحوكمة) بكفاءة وفاعلية). نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.81)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (76%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام لجنة الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.

- في العبارة (يقوم التدقيق الداخلي في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية (المتمثلة في (1) ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية، (2) اكتشاف حالات الغش والتزوير، (3) تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي)، بكفاءة وفاعلية) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.74)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (75%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام التدقيق الداخلي في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية بكفاءة وفاعلية.

- في العبارة (تقوم أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.76)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (75%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.

- في العبارة (يوجد تشريعات وقوانين كافية في المصارف العامة في الوقت الراهن (1) تضمن الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة يكون من شأنها محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، (2) تحارب الفساد بكل صوره، (3) تضمن أعلى قدر من الفاعلية لمدققي الحسابات الخارجيين، (4) تعمق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ.) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.10)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.002) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول توفر تشريعات وقوانين كافية في المصارف العامة في الوقت الراهن.

2. كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة

لمعرفة كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة، فقد تم قياس هذا المحور (بمجموعة من العبارات) يبرز هذا التقييم الذي يُعزى إليه الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة والفروق في التقييم بينهم لاعتماد مستوى تطبيق الأداء المالي وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام كل عبارة، كما يلي:

يوضح جدول رقم (11) الدلالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية
98	4.08	1.01	10.58	82	0.000
98	4.36	0.94	14.23	87	0.000
98	4.52	0.86	17.41	90	0.000
98	4.21	0.84	14.30	84	0.000
98	4.05	1.04	10.01	81	0.000
98	4.06	0.87	12.06	81	0.000
98	4.15	0.89	12.84	83	0.000
98	4.07	0.88	12.10	81	0.000
98	4.29	0.84	15.20	86	0.000
98	4.08	0.86	12.49	82	0.000
98	4.14	0.87	12.95	83	0.000
98	4.19	0.89	13.24	84	0.000
98	4.12	0.82	13.62	82	0.000
98	4.18	0.76	15.29	84	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة) قد بلغ (4.18) وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (84%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.76) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

- في عبارة (يؤدي تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ومنافسة إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمصرف) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.08)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.
- إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ومنافسة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف وبالتالي تحسين الأداء المالي للمصرف.
- في عبارة (يؤدي وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز في المصرف إلى تحسين الأداء المالي للمصرف) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.36)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (87%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .
- إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز في المصرف سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.
- في عبارة (إن تخفيض القروض المتعثرة من خلال وجود سياسات ائتمانية سليمة وواضحة يساهم في تحسين الأداء المالي للمصرف) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.52)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (90%) تقييم (عالي جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.
- إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول تخفيض القروض المتعثرة من خلال وجود سياسات ائتمانية سليمة وواضحة سيساهم في تحسين الأداء المالي للمصرف.
- في عبارة (يؤدي كشف حالات الفساد بكافة صوره سواءً فساداً مالياً أم محاسبياً أم سياسياً إلى تحسين الأداء المالي للمصرف) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.21)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (84%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .
- إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول كشف حالات الفساد بكافة صوره سواءً فساداً مالياً أم محاسبياً أم سياسياً سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.

- في عبارة (إن وجود مجلس إدارة فعال وقوي في المصرف يساعد على اتخاذ القرارات على أسس سليمة، وهذا بدوره يساعد في تحسين الأداء المالي للمصرف) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.05)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (81%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول وجود مجلس إدارة فعال في المصرف يساعد على اتخاذ القرارات على أسس سليمة، وهذا بدوره سيساعد في تحسين الأداء المالي للمصرف.

- في عبارة (يؤدي تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والأنظمة إلى تحسين الأداء المالي في المصرف) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.06)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (81%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول إن تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والأنظمة سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المصرف.

- في عبارة (يؤدي زيادة الرقابة الداخلية وتحسين مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية إلى الاستخدام الأمثل لأموال المصرف وتحسين أدائه المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.15)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول إن زيادة الرقابة الداخلية وتحسين مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية سيؤدي إلى الاستخدام الأمثل لأموال المصرف وتحسين أدائه المالي.

- في عبارة (يؤدي التزام المدقق الداخلي بشروط الاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة والخبرة إلى تحسين ورفع الأداء المالي للمصرف.) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.07)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (81%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول التزام المدقق الداخلي بشروط الاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة والخبرة

سيؤدي إلى تحسين ورفع الأداء المالي للمصرف.

- في عبارة (يؤدي تحديد خطر التعثر ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.29)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (86%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول تحديد خطر التعثر ووضع حلول ومعالجة فورية لها سيؤدي إلى

تحسين الأداء المالي للمصرف.

- في عبارة (يؤدي تحديد خطر أمن المعلومات ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.08)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول إن تحديد خطر أمن المعلومات ووضع حلول ومعالجة فورية لها سيؤدي

إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.

- في عبارة (يؤدي تحديد أخطار السمعة ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.14)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول إن تحديد أخطار السمعة ووضع حلول ومعالجة فورية لها سيؤدي إلى

تحسين الأداء المالي للمصرف.

- في عبارة (يؤدي تحديد أخطار التحصيل ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف..) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.19)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (84%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول إن تحديد أخطار التحصيل ووضع حلول ومعالجة فورية لها سيؤدي

إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.

- في عبارة (يؤدي تحديد خطر البيئة الاقتصادية ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف). نجد أن متوسط الاجابات عليها(4.12)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) (تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05. إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول إن تحديد خطر البيئة الاقتصادية ووضع حلول ومعالجة فورية لها سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.

3. تسهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.

لمعرفة مدى مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة، فقد تم قياس هذا المحور (بمجموعة من العبارات)، يبرز هذا التقييم الذي يعزى إليه الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة والفروق في التقييم بينهم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام كل عبارة، كما يلي:

يوضح جدول رقم (12) الدلالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (تسهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء

المالي في المصارف العامة)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
98	3.81	0.70	11.43	76	0.000
98	3.49	1.05	4.63	70	0.000
98	3.19	1.18	2.39	64	0.069
98	3.18	1.20	1.51	64	0.134
98	3.23	1.09	2.13	65	0.036
98	3.73	0.77	9.48	75	0.000
98	3.77	0.76	10.01	75	0.000
98	3.56	0.75	7.44	71	0.000

الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي					
0.000	70	4.86	0.98	3.48	98
<u>0.000</u>	<u>70</u>	<u>7.22</u>	<u>0.69</u>	<u>3.50</u>	<u>98</u>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (تسهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية) قد بلغ (3.50) درجة، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (70%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.69) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

- في عبارة (يقوم مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية (المتتمثلة في (1) مراقبة سلوك الإدارة العليا وتقييم أدائها، (2) حماية المصرف من الأعمال غير القانونية أو غير الملائمة، (3) وضع استراتيجية للمصرف، (4) القيادة وتوجيه المصرف بنزاهة وحكمة) مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها(3.81)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (76%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية في تحسين الأداء المالي.

- في العبارة (تقوم لجنة التدقيق في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتتمثلة في (1) إعداد التقارير المالية والتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، (2) دعم هيئات التدقيق الداخلي وزيادة استقلاليته، (3) التأكيد على الالتزام بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة المصرف) مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها(3.49)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (70%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام لجنة التدقيق في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية

في تحسين الأداء المالي.

- في عبارة (تقوم لجنة المكافآت في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتمثلة في (1) ضمان شفافية سياسات مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، (2) ضمان انسجام هذه السياسات مع أهداف المصرف) مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.19)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (64%) (تقييم (وسط) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.069) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً لا يوجد اتفاق حول قيام لجنة المكافآت في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية في تحسين الأداء المالي.

- في عبارة (تقوم لجنة التعيينات في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتمثلة في (1) تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار، (2) توخي الموضوعية في عملية التوظيف، (3) الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها) مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.18)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (64%) (تقييم (وسط) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.134) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً لا يوجد اتفاق حول قيام لجنة التعيينات في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية في تحسين الأداء المالي.

- في عبارة (تقوم لجنة إدارة المخاطر في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتمثلة في (1) وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة المصرف ومدى قبوله لتحمل المخاطر، (2) مراجعة أداء الإدارة العليا في إدارة مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل) مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.23)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (65%) (تقييم (وسط) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.036) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق حول قيام لجنة إدارة المخاطر في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية في

تحسين الأداء المالي.

- في عبارة (تقوم لجنة الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية (المتتملة في (1) وضع إطار ودليل الحوكمة ومراقبة تنفيذه وتعديله عند الضرورة، (2) الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة، (3) التنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بدليل الحوكمة) مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.73)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (75%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام لجنة الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية في تحسين الأداء المالي.

- في عبارة (يقوم التدقيق الداخلي في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية (المتتملة في (1) ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية، (2) اكتشاف حالات الغش والتزوير، (3) تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي) مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.77)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (75%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام التدقيق الداخلي في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية في تحسين الأداء المالي.

- في عبارة (تقوم اجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.56)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (71%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول قيام أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية في تحسين الأداء المالي.

- في عبارة (يوجد تشريعات وقوانين كافية في المصارف العامة في الوقت الراهن تساهم في تحسين الأداء المالي) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.48)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (70%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول توفر تشريعات وقوانين كافية في المصارف العامة في الوقت الراهن تساهم في تحسين الأداء المالي.

4. تختلف درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.

لمعرفة ترتيب فاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة، فقد تم قياس هذه المحور (بمجموعة من العبارات) يبرز هذا التقييم الذي يعزى إليه الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة والفروق في التقييم بينهم لاعتماد مستوى تطبيق وظائف اليات الحوكمة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام لكل عبارة، كما يلي:

يوضح جدول رقم (13) الدلالات الإحصائية لمستوى ترتيب فاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في

المصارف العامة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الاحصائية
98	4.51	3.94	3.80	90	0.000
98	4.12	0.88	12.68	82	0.000
98	4.12	1.55	7.18	82	0.000
98	4.14	0.67	16.80	83	0.000
98	4.33	0.53	24.64	87	0.000
98	4.17	0.66	17.64	83	0.000
98	4.14	0.73	15.45	83	0.000
98	4.28	0.62	20.29	86	0.000
98	4.17	0.66	17.64	83	0.000
98	4.11	0.62	17.65	82	0.000
98	4.21	0.67	17.85	84	0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى (درجة أهمية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) قد بلغ (4.21) درجة، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي

المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغ الوزن النسبي للإجابات (84%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.67) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

- في عبارة (دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.51)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (90%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول أهمية دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة الأولى في الأهمية.

- في عبارة (دور لجنة التعيينات في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.12) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول أهمية دور لجنة التعيينات في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة السادسة في الأهمية.

- في عبارة (دور لجنة المكافآت في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.12) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول أهمية دور لجنة المكافآت في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة السادسة في الأهمية.

- في عبارة (دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.14) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول أهمية دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة الخامسة في الأهمية.

- في عبارة (دور لجنة إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.33)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (87%) تقييم (عال جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول أهمية دور لجنة إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية.

- في عبارة (دور لجنة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.17) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول أهمية دور لجنة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة الرابعة في الأهمية.

- في عبارة (دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.14) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول أهمية دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة الخامسة في الأهمية.

- في عبارة (دور أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.28)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (86%) تقييم (عالي جداً) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05.

إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي جداً حول أهمية دور أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة

الهيئات) في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة الثالثة في الأهمية.

- في عبارة (دور التشريعات والقوانين في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.17)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .
- إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول أهمية دور التشريعات والقوانين في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة الرابعة في الأهمية.

- في عبارة (دور منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.11)، وأن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) تقييم (عال) حسب آراء العينة، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 .
- إذاً يوجد اتفاق بمستوى عالي حول أهمية دور منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة واحتلت المرتبة السابعة في الأهمية.

4-2-3 نتائج اختبار الفرضيات:

الفرض الأول: تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية.

تم اجراء اختبار one sample t test لمقارنة مستوى تقييم (تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية) حسب تقييم أفراد العينة و المتوسط المعياري كما يلي:

يوضح جدول رقم (14) الدلالات الإحصائية لاختبار الفرضية الأولى

Std. Deviation	Mean	Test Value = 3						
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
		Upper	Lower					
0.63	3.54	0.667	0.413	0.540	0.000	97	8.45	تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة و فاعلية

يبين الجدول أن متوسط التقييم (3.54) بانحراف معياري (0.63) والدلالة الإحصائية (Sig=0.000) أصغر من 0.05 وبالتالي (تمَّ قبول الفرضية الأولى: تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية).

الفرض الثاني: يسهم التطبيق الكفء والفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.

تم اجراء اختبار one sample t test لمقارنة مستوى تقييم (يسهم التطبيق الكفء والفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة) حسب تقييم أفراد العينة والمتوسط المعياري كما يلي:

يوضّح جدول رقم (15) الدلالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية

Std. Deviation	Mean	Test Value = 3						
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	Df	T	
		Upper	Lower					
0.76	4.18	1.333	1.027	1.180	0.000	97	15.29	كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة

يبين الجدول أن متوسط التقييم (4.18) بانحراف معياري (0.76) والدلالة الإحصائية (Sig=0.000) أصغر من 0.05 وبالتالي (تمَّ قبول الفرضية الثانية: يسهم التطبيق الكفء والفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة).

الفرض الثالث: تختلف درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.

بناءً على الجدول رقم (13) نستنتج وجود اختلاف في درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة، وبالتالي (تمَّ قبول الفرضية الثالثة: تختلف درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة).

مناقشة الفرضيات:

الفرضية	النتيجة	التبرير
الفرضية الأولى	قبول الفرضية	يوجد دلالة إحصائية للفرض الأول: تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية.
الفرضية الثانية	قبول الفرضية	يوجد دلالة إحصائية للفرض الثاني: يسهم التطبيق الكفاء والفعال لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.
الفرضية الثالثة	قبول الفرضية	يوجد دلالة إحصائية للفرض الثالث: تختلف درجة كفاءة وفاعلية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

4-3-1 النتائج:

✓ تقوم آليات الحوكمة بوظائفها في المصارف العامة في الوقت الراهن بكفاءة وفاعلية باستثناء لجنة المكافآت ولجنة التعيينات.

✓ تساهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف العامة باستثناء لجنة المكافآت ولجنة التعيينات.

✓ قد يُعزى عدم قيام لجنة المكافآت والتعيينات بوظائفهم في المصارف العامة بكفاءة وفاعلية وعدم مساهمتهم في تحسين الأداء المالي إلى:

1. قد تكون غير مفعلة بالشكل الصحيح في المصارف العامة.

2. قد تكون هناك جهات خارجية تؤثر على عملها.

✓ يوجد جهات خارجية تتدخل في أعمال مجلس الإدارة مما قد يؤثر على استقلاليته.

✓ لا يمتلك مجلس الإدارة الصلاحية المطلقة في تعيين وتنحية المدير العام في المصارف العامة ويرجع ذلك بسبب تعيينه من قبل جهات تنفيذية في الدولة.

✓ احتل دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة المرتبة الأولى في الأهمية.

✓ احتل دور التشريعات والقوانين في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة المرتبة الرابعة في الأهمية.

4-3-2 التوصيات:

✓ تقوية نظام مجالس الإدارة في المصارف العامة ومنحه الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تكون في صالح المصرف ومساءلته.

✓ ضرورة تحديد الجهات الخارجية التي تتدخل في أعمال مجلس الإدارة، وفيما إذا كانت هذه الجهات

تحد من استقلاليتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

✓ الاعتماد في تعيين الوظائف على مبدأ الكفاءة والخبرات والمؤهلات والابتعاد عن المحسوبيات.

✓ ضرورة التأكيد على منح المكافآت بناءً على مستوى الوظيفة، والمهام، المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، ومستوى الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

أ. الكتب العربية:

1. العكام، محمد: "الرقابة المالية"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
2. الكرخي، مجيد: "كتاب تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2019.
3. المغربي، محمد الفاتح، "حوكمة الشركات"، ط:1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020.

ب. الرسائل العلمية:

1. أبو قمر، محمد: "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام القياس المتوازن"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2019.
2. الجبوري، مهدي: "مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري"، رسالة ماجستير، جامعة بابل، بغداد، 2002.
3. أصلان، حاتم: "مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
4. أصيل، شراد: "المراجعة الخارجية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2016.
5. العابدي، دلال: "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016.

6. العبسي، علي: "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، الجزائر، 2015.
7. النيايدي، عمر: "دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، 2019.
8. جمالية، منهل: "أثر حوكمة الشركات في تعزيز جودة الأرباح وانعكاسها على قيمة الشركة للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2022.
9. حسن، سامر: "مقارنة الأداء المالي للمصارف التقليدية والإسلامية باستخدام أدوات التحليل المالي"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
10. دبور، أيمن: "دور المراجع الخارجي في تدعيم قواعد حوكمة الشركات باستخدام مدخل المراجعة المستمرة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2019.
11. رزيقة، تالي: "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، البويرة، الجزائر، 2012.
12. زغبية، إكرام & لشهب، لامية: "واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2021.
13. سارة، خالد: "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة"، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
14. صهيون، حمدي: "مدى تطبيق قواعد الحوكمة وآثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
15. عبد الستار، أنس: "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق، 2017.

16. عزيزة، خلال: "دور المراجعة في تطبيق حوكمة الشركات"، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
17. غنمه، أنوار: "أثر تكاليف الجودة على الأداء المالي في الشركات الخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
18. محمد، عبد الله: "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.
19. مذكور، بشرى: "أثر وسائل الدفع الإلكتروني على الأداء المالي للبنوك"، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.
20. مقدم، إلهام & طراد، هناء: "أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل"، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016.
21. نجا، بوكار & سوزان، عكرمي: "دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021.

ت. الدوريات:

1. الجرد، رشا: "أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للشركة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد الأول، سوريا، 2020.
2. الجموعي فريشي، محمد: "قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA"، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

3. توفيق، مبروك: " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري"، المجلة العربية للإدارة، مصر، 2021.

4. حداد، تمارا: "أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 16، فلسطين، 2021.

5. ريمة، بصري & يزيد، تفرات وآخرون: "التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، الجزائر، 2018.

6. عبيد، محمد & محمد، عبد الله & محمد الحاج، فهم: " أثر تطبيق آليات لجنة الحوكمة المحاسبية في تقييم القيمة الاقتصادية لرأس مال المنشأة الثابت - دراسة ميدانية في شركات المنافع العاملة في اليمن"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني والثلاثون، الاردن، 2021.

7. عوض، عزمي: "تقييم كفاءة الأداء المالي للمصارف الإسلامية الفلسطينية باستخدام المؤشرات المالية القائدة (دراسة مقارنة لعينة من المصارف الإسلامية والتجارية)"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 14، فلسطين، 2020.

8. ناصر، داليا & بدير، شيماء: "أثر إدارة الأرباح على أداء الشركات خلال عمليات الاندماج والاستحواذ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة دمياط، مصر، 2020.

ث. مواقع وقوانين ومراسيم:

1. انظر (المادة 3- الفقرة ب) من القانون لمعرفة الوظائف التي تضطلع بها الهيئة بصورة موسعة.

www.scfms.sy

2. انظر الى المادة 6 من القانون وذلك لمعرفة مهام السوق التي من خلالها ما ذكر في المتن الذي أدرجت عنده

الحاشية. www.scfms.sy

3. انظر إلى الرابط التالي للاطلاع على المادة 2 من القانون:

[http://www.moex.gov.sy/cweb/MOEX-NEW//documentation/role 12.htm](http://www.moex.gov.sy/cweb/MOEX-NEW//documentation/role%2012.htm)

4. انظر الرابط التالي للاطلاع على القانون:

<http://www.mofaex.gov.sy/cweb/MOEX-NEW/AFF-eco/aff-eco-2htm?search->

[.h1=2011](#)

5. انظر الى الرابط التالي للاطلاع على القانون:

<http://www.dse.sy/includes-ppt/CORPORATE-GOVERNANCE.doc>

6. دليل الحوكمة الصادر عن مصرف سورية المركزي، 2009.

7. قرار رقم 390 الصادر عن مجلس النقد والتسليف بناءً على أحكام قانون مصرف سورية المركزي لعام 2008.

8. قرار رقم 120 الصادر عن مجلس النقد والتسليف بناءً على أحكام قانون مصرف سورية المركزي لعام 2005.

9. قرار رقم 123 الصادر عن مجلس النقد والتسليف بناءً على أحكام قانون مصرف سورية المركزي لعام 2005.

10. قانون رقم 2 لعام 2005 بشأن المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة الصادر من رئيس

الجمهورية.

11. قرار رقم 250 "النظام الداخلي للهيئة المركزية للرقابة والتفتيش" لعام 1990 الصادر بقرار رئيس الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والمعدل بقرار رقم 1130 لعام 2016.

12. مرسوم تشريعي رقم 64 لعام 2003 " قانون الجهاز المركزي للرقابة المالية".

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

أ. الكتب الأجنبية:

1. Gleim, Irvin: "**CIA REVIEW: Essentials of Internal Auditing**", Gleim, USA, 2021.
2. International Auditing and Assurance Standards Board: "**Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncement**", New York, 2020.
3. OECD: "**G20/ OECD Principles of Corporate Governance**", Paris, France, 2016.
4. Signe Moen & Eli Moe-Helgesen & others: "**Board of Directors' Handbook**", PWC, London, UK, 2021.
5. Comisión Nacional del Mercado de Valores, "**Good Governance Code of Listed Companies**", Edition 4, Barcelona, Spain, 2020.

ب. الرسائل العلمية:

1. Akari, Angye: "**External Auditing and the Performance of Commercial Enterprises**", master thesis, Centria university of applied science, Germany, 2018.

2. Aljghaiman, Abdullah: **"Effect of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk– taking Behavior and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems"**, PH.D, University of Newcastle, UK, 2019.
3. Athuahene, Richmond: **"Corporate Governance and Financial Performance: Evidence from the Ghanaian Banking Sector"**, PH.D, University of Bradford, UK, 2016.

ت. الدوريات:

1. Al–Natsheh & Al–Okdeh: **"The Impact of Creative Accounting Methods on Earnings Per Share"**, Management Science Letters, Canada, 2020.
2. Dikko, Omar & Alifiah, Norfian: **"The effect of bank recapitalization on performance of banking sector"**, international journal of economics and financial issue– ISSN 2146–4138, 2019.
3. Mahjoub & Miloudi: **"Earning Management: A Review of Literature"**, Atlantis Press, France, 2016.
4. Nguyen, Van Hau & Nguyen, Thi THU& Others: **" Internal Factors Affecting Firm Performance: A Case Study in Vietnam"**, "Journal of Asian Finance, Economics and Business", south Korea, 2021.

5. Rajhi, Bala: "**Role of Corporate Governance Application in Practice of Creative Accounting Methods–Applied Study on Listed Companies in Khartoum Exchange**", Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon, 2013.

6. Serapicos & Joaquim & Fernandes: "**Agency Theory Approach of the Relationship between Performance, Compensation and Value Creation in the Companies listed on Euronext Lisbon**", Institute Politecnico de Braganca, Portugal, 2018.



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

الملحق رقم (1)

السيدة الفاضلة المحترمة / السيد الفاضل المحترم

تحية طيبة وبعد ...

إيماناً بأهمية البحث العلمي، وتأكيداً على دوره في خدمة عملية التنمية والنهوض بالواقع الاقتصادي والاجتماعي،

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان:

" دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية "

يقصد بآليات الحوكمة: الآليات الداخلية تتمثل بمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، التدقيق الداخلي. الآليات

الخارجية تتمثل بالتدقيق الخارجي، التشريع والقوانين، ومنافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) وسوق العمل الإداري.

يقصد بتحسين الأداء المالي: مدى قدرة المصرف على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل بلوغ الأهداف

المالية للمصرف، واستخدام المؤشرات المالية لقياس الأهداف المنجزة.

ولغرض إكمال هذا البحث بنجاح، ترحو الباحثة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية

راجيةً عدم إغفال أي سؤال من أجل تحقيق أهداف البحث والخروج بنتائج وتوصيات عملية وواقعية. مع العلم أن

المعلومات التي سنحصل عليها هي لأغراض البحث العلمي فقط، مع الشكر الجزيل لتعاونكم.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة

الرجاء وضع إشارة (√) في الحقل الذي تعتقد أنه مناسب بكل دقة وموضوعية المعلومات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة البحث

1. المؤهل العلمي:

- ☐ دكتوراه
- ☐ ماجستير
- ☐ دبلوم دراسات عليا
- ☐ بكالوريوس

2. مركز الوظيفي:

- ☐ مكاتب أمامية (فروع لخدمة الزبائن)
- ☐ مكاتب خلفية (الأقسام المالية والإدارية، الخ...)

3. عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5 سنوات وحتى 10 سنوات
- ☐ 10 سنوات وحتى 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

4. المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير/ نائب مدير
- ☐ مشرف/ مشرف أول
- ☐ مسؤول/ مسؤول أول

الرجاء وضع إشارة ✓ في الحقل الذي تعتقد أنه مناسب بكل دقة وموضوعية
المحور الأول: يهدف إلى معرفة فيما إذا كانت "آليات الحوكمة تقوم بوظائفها في المصارف العامة في الوقت
الراهن بكفاءة وفاعلية".

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة
Q1 يقوم مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q2 يمتلك مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن حق اقتراح تعيين وتنحية المدير العام.					
Q3 لا يوجد أي جهات خارجية تتدخل في أعمال مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن.					
Q4 يكرّس أعضاء مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن الاهتمام والوقت الكافي للقيام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بصورة فعالة.					
Q5 تقوم لجنة التدقيق في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q6 تقوم لجنة المكافآت في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q7 تقوم لجنة التعيينات في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q8 تقوم لجنة إدارة المخاطر في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q9 تقوم لجنة الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q10 يقوم التدقيق الداخلي في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q11 تقوم أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية بكفاءة وفاعلية.					
Q12 يوجد تشريعات وقوانين كافية في المصارف العامة في الوقت الراهن تقوم بوظائفها بكفاءة وفاعلية					

المحور الثاني: يهدف إلى معرفة "كيفية تحسين الأداء المالي في المصارف العامة".

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة
Q13 يؤدي تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ومنافسة إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمصرف.					
Q14 يؤدي وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز في المصرف إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.					

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Q15	إن تخفيض القروض المتعثرة من خلال وجود سياسات انتمائية سليمة وواضحة يساهم في تحسين الأداء المالي للمصرف.				
Q16	يؤدي كشف حالات الفساد بكافة صوره سواءً فساداً مالياً أم محاسبياً أم سياسياً إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.				
Q17	إن وجود مجلس إدارة فعال في المصرف يساعد على اتخاذ القرارات على أسس سليمة، وهذا بدوره يساعد في تحسين الأداء المالي للمصرف.				
Q18	يؤدي تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والأنظمة إلى تحسين الأداء المالي في المصرف.				
Q19	يؤدي زيادة الرقابة الداخلية وتحسين مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية إلى الاستخدام الأمثل لأموال المصرف وتحسين أدائه المالي.				
Q20	يؤدي التزام المدقق الداخلي بشروط الاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة والخبرة إلى تحسين ورفع الأداء المالي للمصرف.				
Q21	يؤدي تحديد خطر التعثر ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.				
Q22	يؤدي تحديد خطر أمن المعلومات ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.				
Q23	يؤدي تحديد أخطار السمعة ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.				
Q24	يؤدي تحديد أخطار التحصيل ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.				
Q25	يؤدي تحديد خطر البيئة الاقتصادية ووضع حلول ومعالجة فورية لها إلى تحسين الأداء المالي للمصرف.				

المحور الثالث: يهدف إلى معرفة فيما إذا كانت "آليات الحوكمة تساهم في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة في سورية".

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Q26	يقوم مجلس الإدارة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				
Q27	تقوم لجنة التدقيق في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				
Q28	تقوم لجنة المكافآت في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				
Q29	تقوم لجنة التعيينات في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Q30	تقوم لجنة إدارة المخاطر في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				
Q31	تقوم لجنة الحوكمة في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				
Q32	يقوم التدقيق الداخلي في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفه الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				
Q33	تقوم أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في المصارف العامة في الوقت الراهن بوظائفها الرئيسية مما يساهم في تحسين الأداء المالي.				
Q34	يوجد تشريعات وقوانين كافية في المصارف العامة في الوقت الراهن تساهم في تحسين الأداء المالي.				

المحور الرابع: معرفة رأيكم حول "درجة أهمية آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة".

الأسئلة	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
Q35	دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q36	دور لجنة التعيينات في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q37	دور لجنة المكافآت في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q38	دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q39	دور لجنة إدارة المخاطر في تحسين الاداء المالي للمصارف العامة.				
Q40	دور لجنة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q41	دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q42	دور أجهزة الرقابة الحكومية (رقابة البنك المركزي، رقابة الهيئات) في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q43	دور التشريعات والقوانين في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				
Q44	دور منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري في تحسين الأداء المالي للمصارف العامة.				

تم تحكيم البحث من قبل الدكتور باسل أسعد والدكتور علي حبة

إذا كان لديكم أية إضافات أو ملاحظات يرجى ذكرها

.....

.....

أشكر لكم حسن تعاونكم

Abstract

“The Role of Governance Mechanisms in Improving the Financial Performance of Public Banks in Syria - Field Study”

By student: Marwa Hamdan

Supervisor: Dr. Kais Osman

The research aims to know the role of governance mechanisms in improving the financial performance of public banks in Syria. To achieve this goal, the researcher has tried (1) to know whether governance mechanisms are performing their functions in public banks at present time efficiently and effectively, (2) to know whether governance mechanisms contribute to improving financial performance in public banks, (3) to know how governance mechanisms contribute to improving financial performance in public banks, (4) and to know which mechanisms of governance can be more effective in improving the financial performance in public banks.

To achieve the goals of the research and test its hypotheses, data was collected through a survey study using the questionnaire as a tool to collect data on a sample of employees in banking risk directorates, internal control directorates, internal audit directorates, and credit and lending directorates in the departments of public banks in Damascus Governorate, the researcher distributed 115 questionnaires to a sample of selected banks (commercial bank, real estate bank, industrial bank, savings bank) and 98 questionnaires were returned. Then, the data included in the questionnaire was analyzed using the SPSS program, in order to test the research hypotheses and reach conclusions that support the research topic.

The research reached a set of results, the most important of which are:

1. Some of governance mechanisms in public banks are currently performing their functions efficiently and effectively.
2. The efficient and effective application of governance mechanisms contributes to improving the financial performance of Syrian public banks.

3. The degree of efficiency and effectiveness of governance mechanisms in improving the financial performance of Syrian public banks.

4. The “Board of Directors” ranks first in importance from the point of view of the study sample, and it is one of the internal governance mechanisms.

5. "Legislation and laws" occupies the fourth place in importance from the point of view of the study sample, and it is one of the external governance mechanisms.

Keywords: governance - governance mechanisms - financial performance - public banks.

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economy
Accounting Department**



The Role of Governance Mechanisms in Improving the Financial Performance of Public Banks in Syria - Field Study

By

Marwa Hamdan

For Master Degree in Accounting

Supervised By:

Dr. Kais Osman

2022