مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقًا لمبادئ لجنة (بازل)

عادل قائد العامري

أستاذ مساعد بقسم العلوم المالية والمصرفية – كلية العلوم الإدارية – جامعة تعز

توفيق محمد عبدالجبار

أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد – كلية العلوم الإدارية– جامعة تعز

تاريخ التسليم: ٢٠١٨/١/١١م تاريخ القبول: ٢٠١٨/١/٢٠م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الحوكمة في القطاع المصرفي اليمني، ومدى التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمه المؤسسية التي أقرتها لجنة (بازل) ودعت لتطبيقها في المؤسسات المصرفية في مختلف دول العالم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة المختارة بطريقة قصدية من (6) بنوك تجارية وإسلامية عاملة في اليمن، يفوق حجم نشاطها ٧٥% من نشاط القطاع المصرفي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل البيانات المجمعة من خلال البرنامج الاحصائي SPSS، وخلصت الدراسة إلى مجموعه من الاستنتاجات أهمها: أن المصارف اليمنية تطبق الحوكمة المؤسسية في أعمالها وفقًا لمبادئ (بازل) بدرجة متوسطة، فيما يتعلق بمدى كفاءة وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة، ومن حيث الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والرقابة والإشراف الكافي على أداء البنوك. بيد أن الدراسة بالمقابل أظهرت انخفاض مستوى الشفافية والإفصاح في عمليات البنوك، وعدم التزام البنوك اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع أهداف واستراتيجيات البنوك في الأجل الطويل.

وقد افضت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة والعمل على إيجاد رؤية موحدة لمفهوم حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية في اليمن من خلال تطوير دليل وطني للحوكمة المؤسسية.

Abstract:

To study the extent to which corporate governance is applied in Yemeni banks according to the principles of the Basel Committee.The study aimed to identify the reality of the practice of governance in the banking sector in Yemen and the extent of the banks' commitment to applying the principles of "institutional governance" adopted by the Basel Committee and called for their application in banking institutions in different countries. The study used descriptive analytical method.) Commercial and Islamic banks operating in Yemen, whose activity exceeds 75% of the activity of the banking sector. The questionnaire was used as a tool for collecting information and the data collected through the SPSS program were analyzed. The study concluded a number of conclusions, the most important of which is that the Yemeni banks apply corporate governance in accordance with the Basel Principles in a medium degree regarding the efficiency and qualification of board members, Achieving strategic and supervision goals of the performance of banks. However, the study showed a low level of transparency and disclosure in the operations of banks, and the lack of commitment of Yemeni banks to implement policies for wages and rewards commensurate with the objectives and strategies of banks in the long term.The study has led to a number of recommendations, including the need to strengthen the culture of governance and work to create a unified vision of the concept of governance of financial and banking institutions in Yemen through the development of a national guide for corporate governance.

الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة

أولًا – المقدمة:

يعتبر الجهاز المصرفي اليمني أحد القطاعات الاقتصادية التي نالها جانب من الأثر لما حصل من أزمات مالية عالمية خلال العقدين الماضيين، ويعود السبب في ذلك إلى ارتباطه وانفتاحه على العالم الخارجي أكثر من غيره من قطاعات الاقتصاد الوطني، وقد ترك ذلك آثارًا واضحه على أداء القطاع المصرفي وعلى نظمه المالية والإدارية، وعلى مستوى تعامله مع عملائه وأصحاب المصالح المرتبطين به، ولكي يتمكن القطاع المصرفي اليمني من تجاوز مشكلاته وتحسين أدائه ومواكبه التطورات المصرفية التي تحصل في العالم كان لابد من تفعيل أنظمة الرقابة في هذا القطاع، وإيجاد آلية تساعد على تطوير إمكانياته، وترتقي بأدائه إلى الدرجة التي تحقق رضا كافة الأطراف والقطاعات المرتبطة به، ومن هنا جاءت لجنة (بازل) للرقابة المصرفية لتطرح مجموعة من المعايير والمبادئ المتعلقة بتطوير الأداء المالي والإداري للمؤسسات المصرفية في العالم وتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها.

وسوف تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على الأفكار المتعلقة بحوكمة المؤسسات المصرفية والمطروحة من قبل لجنة (بازل) للرقابة المصرفية، ومدى تطبيقها من قبل المصارف العاملة في اليمن.

ثانيًا – مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن العديد من المصارف اليمنية تدار بأساليب إدارية تسلطية من الممكن أن تضر بالحقوق التي تعود للمساهمين، وأصحاب المصالح في المصارف اليمنية، فضلًا عن ضعف مستوى الإفصاح والشفافية في بعض المصارف. وبالرغم من الدعوات المتكررة لاعتماد مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية المقترحة من قبل المنظمات الدولية، ومنها لجنة (بازل) للرقابة المصرفية، إلا أن مستوى تطبيق تلك المبادئ من قبل المصارف اليمنية يحتاج إلى تقييم، وهذه الحالة غالبًا ما تؤدي إلى بروز العديد من المشاكل والأزمات المصرفية، كضعف الأداء، وقلة الأرباح، وازدياد المخاطر التي تتعرض لها المصارف اليمنية، لذلك فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية – وفقًا للمبادئ المقترحة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية – يعد أحد الحلول المهمة التي يلزم تطبيقها من أجل تجاوز المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المصارف اليمنية، ومن هنا فإن الدراسة تطرح التساؤلات التالية:

١–هل يتوفر لدى المسؤولين في البنوك اليمنية المعرفة والإدراك الكافي لمفهوم الحوكمة المصرفية وفقًا لمبادئ لجنه (بازل)؟

٢– ما مدى التزام المصارف اليمنية بتطبيق مبادئ لجنة (بازل) للحوكمة؟

٣–ماهي نتائج تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية؟

٤–هل تطبق البنوك اليمنية شروط ومتطلبات الشفافية والإفصاح؟

ثالثًا – أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع حوكمة المصارف أهمية خاصة، نظرًا لجسامة المخاطر الناجمة عن الممارسات غير السليمة في العمل المصرفي، وفي ضوء طبيعة الدور الذي تلعبه المصارف في الحياة الاقتصادية، وعمق علاقاتها بالمجتمع ككل من مدخرين ومقترضين ومساهمين وموظفين، وفي ضوء طبيعة وأهمية المنتجات والخدمات التي يقدمها الجهاز المصرفي للاقتصاد الوطني، ولذلك فإن ممارسات الحوكمة السليمة في المصارف تعد أمرًا مهمًا لكل مصرف، وللنظام المالي بشكل عام، الأمر الذي يجعل من الحوكمة الفعالة إحدى الركائز المهمة للاستقرار المالي والاقتصادي في اليمن.

رابعًا – أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

١– الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية.

٢– التعرف على واقع ممارسة الحوكمة المؤسسية للجنة (بازل) من قبل المصارف اليمنية.

٣– التعرف على نتائج تطبيقات الحوكمة في المصارف اليمنية.

خامسًا – فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسة التالية: لا تلتزم المصارف اليمنية بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقًا لمبادئ (بازل) للرقابة المصرفية، وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية:

١-لا تلتزم البنوك اليمنية بمبادئ الحوكمة من حيث الكفاءة والتأهيل لمجالس الإدارة لتولى مناصبهم في المصارف، ولا من حيث الفهم والدراية لممارسة الحوكمة في العمل المصرفي.

٢-لا تلتزم البنوك اليمنية بتطبيق مبادئ (بازل) للحوكمة من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية وقيم ومعايير الأعمال.

٣-لا تلتزم مجالس إدارات البنوك اليمنية بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة، ولم تقم بتصميم هياكل إدارية لهذا الغرض.

٤-لا تلتزم مجالس إدارات البنوك اليمنية بمهام الرقابة والإشراف الكافي على إدارة البنك بما يتوافق مع السياسات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.

٥-لا تلتزم البنوك اليمنية باستقلالية مراقبي الحسابات ولجان المراجعة الداخلية والخارجية.

٦-لا تلتزم إدارات البنوك اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنوك في الأجل الطويل.

٧-لا تلتزم إدارات البنوك اليمنية بمبدأ الشفافية والإفصاح في إدارة البنوك .

٨-لا تلتزم المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة من حيث هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية.

سادسًا- منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والتحليل، كما استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات الأولية للدراسة، بجانب البيانات الاحصائية والتقارير الدورية للمصارف والجهات ذات العلاقة.

سابعًا- هيكل الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول أساسية: تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، وخُصص الفصل الثاني لدراسة الإطار النظري للحوكمة في ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول: مفاهيم وأهمية الحوكمة، وفي المبحث الثاني تم تسليط الضوء على موضوع الحوكمة في المصارف اليمنية، وفي المبحث الثالث عرض مبادئ لجنة (بازل) للحوكمة، أما الفصل الثالث ففيه تحليل لواقع تطبيق الحوكمة في المصارف اليمنية من خلال مبحثين، تناول المبحث الأول توصيف مجتمع وعينة الدراسة، فيما المبحث الثاني خُصص لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي نهاية الدراسة عرض بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها.

ثامنًا- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة في موضوع حوكمة الشركات، ركزت بعضها على حوكمة المؤسسات المالية ومنها المصارف، وذلك بالتطبيق على دول عربية وأجنبية، وفيما يلي أهم تلك الدراسات:

١-دراسة صالح حسين (٢٠٠٣م): أُجريت في دولة البحرين، وخلصت إلى عدة دلائل ومؤشرات على وجود هياكل للحوكمة في البحرين؛ ولكن لا تزال بحاجة إلى تطوير في المستقبل بما يمكن من تحسين أوضاع المنشآت مستقبلًا مع التأكيد على ديناميكية معينة للتأثير إيجابيًا على أنظمة الحوكمة.

٢- دراسة ماجد شوقي (٢٠٠٣م): تناولت تطبيقات نظم الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وركزت على مدى تطبيق دول المنطقة لنظم الحوكمة، وتوصلت إلى وجود مشكلات واعتبارات معينة أمام تطبيق تلك النظم في دول المنطقة وتحتاج إلى اعتبار بعض الأمور منها: تكلفة تطبيق تلك المبادئ، ومشكلات الإفلاس، واستراتيجية الخروج من السوق، ومشكلات فصل الملكية عن الرقابة على العمل، ومشكلات تحديد مهام مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وواقع وظيفة المحاسبة والمراجعة.

٣-دراسة مطر ونور (٢٠٠٧م): هدفت إلى معرفة مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة

المؤسسية، واستنتجت الدراسة أن القطاع المصرفي متفوقٌ على القطاع الصناعي في الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي في التحقق من توفر شروط الحوكمة المؤسسية في تلك المصارف، وحرص مجالس الإدارة في المصارف على الإلتزام بقواعد ومبادئ لجنة (بازل)، خصوصًا ما يتعلق منها بإدارة المخاطر.

٤–دراسة مها محمود رمزي ريحاوي (٢٠٠٨م): هدفت إلى بيان القواعد والقوانين والمعايير المنظمة لحوكمة الشركات في سلطنة عمان، ومدى توافقها مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وانتهت الدراسة إلى أن سوق المال في السلطنة قد شهد تطورًا ملحوظًا في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، كما أظهرت متانة الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات في السلطنة، والتزام الشركات بالمبادئ والإجراءات التي تصدرها الهيئة العامة لسوق المال.

٥–دراسة ابتسام زروق (٢٠٠٩م): تمت في السودان وهدفت إلى معرفة تطبيق حوكمة الشركات في السودان ودورها في الحفاظ على حقوق المساهمين، وتوصلت إلى أن تطبيق حوكمة الشركات يساعد في إنتاج تقارير مالية أكثر شفافية وتؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين بالشركة، كذلك يساعد التطبيق على سرعة اكتشاف التلاعب والغش والفساد الإداري، والحفاظ على حقوق المساهمين، وأوصت الدراسة بضرورة تقييم عملية الحوكمة في الشركات وضرورة تعريف كل العاملين بمفهوم العولمة.

٦–دراسة Chi–Yun Hua,2003: هدفت إلى تقييم النموذج (الأنجلو– أمريكي) لحوكمة الشركات، وتوصلت إلى أن هيكل مجلس الإدارة وهيكل الملكية يرتبطان بمستوى مكافآت أعضاء المجلس. كما أشارت النتائج إلى أن صغر حجم مجلس الإدارة وعدد أقل من المديرين الخارجيين، ومزيد من ملكية أعضاء مجلس الإدارة تجعل هياكل حوكمة الشركات أفضل في شركات تطور التكنولوجيا.

٧–دراسة قدمها عام ٢٠٠٣م كل من Rob Bauer, Nadja Gunsterb & Roger Otten بعنوان "الدليل العملي على حوكمة الشركات في أوروبا"، وهدفت إلى بحث ما إذا كانت حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى عائدات أعلى للأسهم، وبالتالي تعزز من قيمة الشركات الأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رتبة حوكمة الشركات وقيمة الشركات في أوروبا، وأثر حوكمة الشركات على قيمة الشركات في الإتحاد الأوروبي أقوى منه في المملكة المتحدة، فالحوكمة الجيدة تعزز ثقة المستثمرين. كما أن الشركات جيدة الحوكمة تكون عملياتها أكثر كفاءة مما يؤدي الى تدفقات نقدية مستقبلية مرتفعة.

فيما سبق أهم الدراسات السابقة في موضوع الحوكمة المؤسسية في دول عربية وأجنبية، وبالإضافة إلى ذلك ففي التالي أهم الدراسات المحلية على المستوى اليمني وذلك من أجل مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج تلك الدراسات ومحاولة الخروج بتوصيات مفيدة قابلة للتطبيق وداعمة لمتخذي القرارات، وفيما يلي عرضًا لأهم وأحدث الدراسات السابقة حسب اطلاع الباحثين:

٨– دراسة العلفي (2010): استعرضت الدراسة موضوع مدى تطبيق حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية واستنتجت أن العديد من البنوك اليمنية تطبق بشكل أو بآخر مبادئ الحوكمة حسب مبادئ لجنة (بازل) للرقابة المصرفية وأوصت بأن يكون لدى البنوك أدلة مكتوبة لمبادئ الحوكمة، توضح واجبات ومسؤوليات إدارة البنوك.

٩–دراسة القرشي (2010): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع آليات حوكمة الشركات في البنوك اليمنية بالإضافة إلى اختبار تأثير آليات الحوكمة المختلفة على أداء البنوك اليمنية، واستنتجت الدراسة أنه لا توجد سياسات مكتوبة تحدد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة وأنه لا يتاح للمساهمين التصويت غيابيًا وأن هناك ضعفًا في الإفصاح عن المعلومات الحقيقية للنتائج التشغيلية للبنك، وأن البنوك اليمنية تمارس الحوكمة بصورة جزئية.

١٠– دراسة باشراحيل (2011): تناولت موضوع تطبيقات الحوكمة في بيئة الأعمال اليمنية، وهدفت إلى

التعرف على واقع تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الأعمال اليمنية ومعرفة توجهات الحكومة نحو تطبيقها وبخاصة في مجال محاربة الفساد في المصارف. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- أن هناك توجهات حكومية ملحوظه بشأن مكافحة الفساد في بيئة الأعمال.
- أن البنك المركزي اليمني والمصارف العاملة في السوق اليمنية لم تعطِ اهتمامًا كبيرًا لممارسات الحوكمة المؤسسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للحوكمة

يعد مصطلح الحوكمة Governance من أهم المصطلحات التي يتم تداولها منذُ عقد الثمانينات من القرن الماضي، وقد كانت تعني حينها أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والإجتماعية من أجل التنمية. وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحوكمة في إطار التأكيد على أن أزمة التنمية في العالم هي أزمة حوكمة بالدرجة الأولى بسبب فساد النظم السياسية، وضعف إدارة الموارد والتخطيط في الدول النامية، ثم امتدت لتشمل سائر المنظمات في القطاعين العام والخاص، وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، ومن ثم تحقيق الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستمارات وتشجيع تدفقها وتعظيم الربحية، كما أن هذه القواعد توكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين (عياري وخوالد،2012 : 8).

المبحث الأول – مفهوم الحوكمة وأهميتها في مقررات لجنة (بازل):

الحوكمة أو الحاكمية من المصطلحات التي ظهرت وتم تداولها حديثًا من قبل المنظمات الدولية وهي ترجمة مختصرة لمصطلح GOVERNANCE CORPORATE ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فتعني أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. ولا يوجد تعريفٌ موحدٌ لمفهوم الحوكمة، لذلك فقد تعددت الرؤى والأفكار المطروحة من قبل الكتاب والمنظمات الدولية حول مفهوم الحوكمة وفقًا لاختلاف النظرة إليها، فاختلفت تعريفاتهم لمفهوم الحوكمة؛ فمؤسسة التمويل الدولية IFC عرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها" (يوسف،2007: 2).

أما مركز المشروعات الدولية الخاصة – وهو احد الجهات المهتمة بموضوع الحوكمة – فيُعرفها بأنها "نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات ذات العلاقة بعمل المؤسسات ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (يوسف،2007: 2). وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 1999م الحوكمة بأنها " نظام يتم بموجبه توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين بالشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الشركة. أما لجنة (بازل) فعرفت الحوكمة من المنظور المصرفي بأنها: "الطريقة التي تُدار بها المؤسسات المصرفية من خلال مجالس إداراتها والإدارة العليا فيها التي توجه سير العمل في هذه المؤسسات وتتحكم في أعمالها" (بريش، 2006: 7).

بناءً على التعريفات السابقة يمكننا القول بأن مفهوم حوكمة الشركات عبارة عن نظام رقابي متكامل على الأداء العام للمؤسسات بما في ذلك الأداء المالي والعملياتي، يوفر قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة ويحفظ حقوقهم ويحقق التنمية الشاملة في المجتمع.

وتتمثل أهمية الحوكمة في أن تطبيق مبادئها يؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات

الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين في الشركات كما سيودي ترسيخ الحوكمة إلى نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وسيساعد ذلك المشروعات في الحصول على التمويل اللازم وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل جديده في قطاعات الاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة المصرفية وأهميتها وواقعها في المصارف اليمنية

بالنسبة لما يعرف بالحوكمة المصرفية Banking Governance، فيعرّف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف بأنها: الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل ووفقًا للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين (الصلاحين:6)، ويرى بعض الباحثين أن نظام الحوكمة في المصارف يشمل الطريقة التي تُدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين(السعيد،2003: 2)

وتُعنى الحوكمة المصرفية بمراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة، وتتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين؛ تمثل المجموعة الأولى: الفاعلين الداخليين وهم: حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبين والمراجعين الداخليين، أما المجموعة الثانية: فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، الممثلين في المودعين وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي، أما الركائز الأساسية التي لابد من توافرها- حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك- فتتلخص في الشفافية وتوفر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب(جمعان،11:2010).

لقد شهد القطاع المالي في الاقتصادات العالمية خلال العقد الأخير من القرن العشرين العديد من التطورات تمثلت في التقدم التكنولوجي في الصناعة المصرفية واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبقة، وبالرغم من هذه التطورات الإيجابية؛ فإن العالم قد شهد بالمقابل بعض الأزمات المالية سواءً في الدول المتقدمة والنامية، أدت إلى آثار سلبية على اقتصاديات تلك الدول وسيجد المتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشكلات البنوك قاسمًا مشتركًا فيما بينها، وقد عزى الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها المخاطر الناتجة عن الائتمان (العيسوي،37:2003)، وتكتسب الحوكمة في المصارف أهمية خاصة للأسباب التالية:

أ- طبيعة عمل المصارف حيث تقوم باستثمار وإقراض أموال الغير، من مودعين ومساهمين بشكل أساسي.

ب- تداخل أصحاب المصارف بطريقة يصعب تتبعها، فهناك المؤسسون والمساهمون من حملة الاسهم والمودعون والمقترضون والسلطة النقدية والمدققون الخارجيون والحكومة إلى جانب تأثرها بالرواج والكساد والتضخم والانتعاش ... الخ.

ج- أهمية الدور الذي تؤديه المصارف في الاقتصاد باعتبارها الممول الرئيس لكافة الأنشطة التنموية الاستثمارية.

وفي اليمن لم تكن الحوكمة من القضايا الرئيسية المطروحة للنقاش في اليمن حتى السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وربما لم يلقَ هذا المصطلح الترحيب أو الانتشار الواسع لدى صناع القرار في اليمن أو لدى وسائل الإعلام اليمنية، لكن تبني الحكومة اليمنية لبرامج

الإصلاح الاقتصادي المدعومة من قبل صندوق النقد والبنك الدوليين منذ عام 1995 وطلب هاتين المنظمتين الدوليتين من اليمن ضرورة تبني مبادئ الحوكمة كإحدى الخيارات الاستراتيجية لمكافحة الفساد وترسيخ مبادئ الشفافية سواءً على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات قد جعل الجهات الحكومية والقطاع الخاص في اليمن يلجأ إلى تبني هذا المفهوم ومحاولة تطبيقه في العديد من المؤسسات العامة والخاصة، لكن من الملاحظ أن المحاولات الأولى لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات اليمنية كان ينقصه الجدية والإرادة، وعدم وجود دليل نظري وطني للحوكمة يمكن أن تعمل في ضوئه المصارف اليمنية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فيها وأن الدليل الوطني الوحيد الذي أعده نادي رجال الأعمال اليمنيين لا يزال مجرد مشروع لم تطرح عليه كل الملاحظات، ولم يدخل حيز التطبيق حتى الآن.

وفي القطاع المصرفي اليمني تعد الحوكمة من الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وتعطى لها أهمية خاصة، إذ أن قطاع المصارف اليمني يؤمل منه أن يلعب دورًا مهمًا في تمويل التنمية الاقتصادية في البلاد، وترك هذا القطاع الحيوي من دون رقابة قد يعرضه لمخاطر مشكلات مالية وإدارية كثيرة، لذلك يأتي دور الحوكمة كأحد الحلول الممكنة لمشكلات هذا القطاع. ومن هذا المنطلق تعتبر ممارسات الحوكمة السليمة في البنوك العاملة في اليمن ذات أهمية عالية للبنوك نفسها وللنظام المالي والمصرفي بشكل عام، كما أن إتجاه النظام المصرفي اليمني للالتزام بقواعد وأنظمة الحوكمة سيسهم كثيرًا في تعزيز ثقة المؤسسات والأفراد في الداخل والخارج بالجهاز المصرفي، وخاصة أولئك الذين يتعاملون مع البنوك؛ وذلك لإعطاء فرصة لأصحاب المصالح كل حسب دوره وأهميته في وقف أي عملية جنوح نحو الممارسات الخاطئة التي قد تحدث في البنوك. ومن أجل ذلك أصدرت لجنة (بازل) للرقابة المصرفية عدد من أوراق العمل المتعلقة بالحوكمة والتي انتهت إلى إصدار المبادئ الثمانية عام 2006م المعروفة بمبادئ لجنة (بازل) للحوكمة في المصارف، وسيتم عرض تلك المبادئ من الناحية النظرية في المبحث الثالث، ومن الناحية العملية وتطبيقاتها في المصارف اليمنية في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

وعلى صعيد العمل المصرفي اليمني يرى بعض الباحثين أن هناك بعض الدلائل التي تشير إلى وجود بدايات حقيقية يمكن البناء عليها في ممارسات الحوكمة في الجهاز المصرفي اليمني من تلك الدلالات ما يلي:

١- أصبح تعيين مدراء البنوك يتم على أساس الخبرة والكفاءة العلمية.

٢- أصبح هناك نوعٌ من الفصل بين الملكية والإدارة في البنوك اليمنية، وصار قانون الوكالة ساري المفعول في النشاط المصرفي بالذات.

٣- هناك نوعٌ من التمكين لأجهزة الرقابة والمراجعة على أنشطة المصارف، سواء من قبل البنك المركزي اليمني أو من قبل لجان المراجعة الداخلية والخارجية في البنوك.

٤-أتاحت بعض البنوك صلاحيات واسعة لمجالس إدارتها لممارسة الحوكمة بشكل أو بأخر سواءً من حيث تقرير سياسات البنوك أو من حيث اختيار الكادر الذي يدير البنوك أو من حيث تشكيل اللجان المساعدة أو إعادة صياغة علاقة البنوك بأصحاب المصالح داخل البنوك وخارجها، أو إدارة المخاطر بطريقة تُقلل من الخسائر التي يمكن أن تواجه البنك.

المبحث الثالث: مبادئ لجنة بازل للحوكمة المؤسسية

في إطار الإهتمام العالمي المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله وطرح الكثير من الرؤى والأفكار وأوراق العمل والدعوة لتطبيقها في مجال عمل الشركات ومن تلك المنظمات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وبنك التسويات الدولية BIS ممثلًا في لجنة (بازل) ومؤسسة التمويل الدولية IFC ، وقد حاولت كل جهة أن تطرح مجموعة من المبادئ والمعايير التي تجدها مناسبة لضبط ممارسات الحوكمة في منظمات الأعمال وتعد

المبادئ التي أعدتها لجنة (بازل) للرقابة المصرفية من أهم المبادئ المطروحة من قبل المنظمات الدولية خاصة وأن هذه المبادئ وضعت أساسًا لكي يتم تطبيقها في مجال العمل المصرفي.

وأصدرت لجنة (بازل) للرقابة المصرفية العديد من الوثائق المتعلقة بالحوكمة في المصارف، أول هذه الوثائق كان عام 1999م والتي تضمنت أهم الممارسات التي يمكن اتباعها من أجل التطبيق السليم لقواعد الحوكمة في المؤسسات المصرفية وقد تضمنت هذه الوثيقة سبعة مبادئ للحوكمة، وفي عام 2006م أدخلت اللجنة بعض التعديلات على الورقة السابقة بحيث أصبحت الورقة الجديدة تتضمن ثمانية مبادئ، الهدف منها هو تشجيع المؤسسات المالية والمصرفية على انتهاج أفضل الممارسات الإدارية والأخلاقية بما يساعد على تحسين أداء تلك المؤسسات وتطوير قدراتها الإدارية وإيجاد بيئة طاردة للفساد، من خلال زيادة مستوى الإفصاح والشفافية وإيجاد نظام إداري يسمح بتوزيع المسؤوليات والمحاسبة عليها، والعمل على تحقيق الرضا لدى المساهمين وأصحاب المصالح، وبناء نظام محكم للرقابة والمراجعة وصولًا إلى تحسين العلاقة بين المصارف ومحيطها المحلي، وزيادة الثقة بالمصارف وتلك المبادئ هي(العيسوي،37:2003):

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تمامًا لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك.

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل، آخذًا في الحسبان مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية المفعول في البنك ويجب التأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمحاسبة داخل المؤسسة المصرفية.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادى ومفاهيم للإدارة التنفيذية بحيث تتم أنشطة البنك وفقًا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة حسب نظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلالية مراقبي الحسابات ووظائف الرقابة الداخلية والتي تشمل التطابق والالتزام والقانونية .

المبدأ السادس: يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسات الأجور والمكافآت المتبعة في البنك تتناسب مع ثقافة البنك وأهدافه الاستراتيجية ومع محيط الرقابة فيه.

المبدأ السابع: يجب على مجلس الإدارة إتباع مبدأ الشفافية في إدارة البنك .

المبدأ الثامن: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا في البنك تفهم هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها .

الفصل الثالث:

تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية

يهدف هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة بيانات هذه الدراسة للتعرف على مدى التزام المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية التي أقرتها لجنة (بازل) ودعت لتطبيقها في المؤسسات المصرفية في مختلف دول العالم، ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين؛ يتناول الأول توصيف مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة فيها، ويتضمن المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: توصيف مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة

أولًا – مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية ممثلة بأعضاء مجالس الإدارات والمدراء التنفيذيين ومدراء فروع البنوك ومراجعي الحسابات في تلك البنوك. أما عينة الدراسة فهي عمدية مقصودة تتكون من ستة مصارف هي كبرى بنوك القطاع المصرفي اليمني، ويفوق حجم نشاطها ٧٥% من نشاط القطاع المصرفي اليمني وتتنوع ملكيتها ما بين القطاع العام والقطاع الخاص والمختلط وهي: البنك الأهلي

اليمني والبنك اليمني للإنشاء والتعمير وبنك اليمن الدولي والبنك التجاري اليمني وبنك سبأ وبنك التضامن الاسلامي، كما يوضحها جدول (١).

وبالنسبة لأفراد العينة الذين أُخذت منهم المعلومات المتعلقة بالحوكمة من خلال إجاباتهم على الاستبيانات الموزعة عليهم، فهم أعضاء مجالس الإدارات والمدراء التنفيذيين ومدراء الفروع وأعضاء لجان المراجعة الداخلية والخارجية في فروع البنوك المشار إليها وذلك في كل من مدينتي صنعاء وتعز.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع 90 استمارة (استبيان) على مدراء فروع البنوك ومساعديهم وأعضاء لجان المراجعة الداخلية والخارجية في البنوك موضع الدراسة، وتم استرجاع 74 استمارة من الاستمارات الموزعة وبنسبة 82%، وهي التي جرى عليها التحليل واختبار الفرضيات، ويوضح جدول (١) الاستبيانات الموزعة والمستعادة من البنوك (عينة الدراسة).

جدول (١) الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

م	البنـــــك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة الاستبيانات المستردة
١	البنك الأهلي اليمني	١٥	١١	% ٧٣,٣
٢	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	١٥	١٤	% ٩٣,٣
٣	بنك اليمن الدولي	١٥	١٢	% ٨٠
٤	البنك التجاري اليمني	١٥	١٢	% ٨٠
٥	بنك سبأ الإسلامي	١٥	١٢	% ٨٠
٦	بنك التضامن الإسلامي	١٥	١٣	% ٨٦,٧
المجموع		٩٠	٧٤	% ٨٢,٢

تُشير البيانات الخاصة بعينة الدراسة في جدول (١) إلى مستوى مشاركة فوق المتوسط لأفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف اليمنية، ويدل على ذلك ارتفاع نسبة الاستبيانات المستعادة والتي فاقت ٨٢%.

وعند استعراض خصائص عينة الدراسة حسب الجنس كما هو مبين في الجدول رقم (٢) يتضح أن نسبة المبحوثين من الذكور كانت ٩٠,٥% ونسبة الإناث ٩,٥%.

وبالنسبة للعمر فقد بلغت نسبة المبحوثين الذين تبلغ أعمارهم بين ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة ٨%، وما بين ٣١–٤٠ سنة نحو ٥٨ %، وما بين ٤١–٥٠ سنة نحو ٢٣ %، أما المبحوثين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة فقد بلغت نسبتهم حوالي ١١%.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت نسبة المبحوثين ممن يحملون شهادة الثانوية العامة وما في مستواها ١,٤%، ونسبة الذين يحملون شهادات جامعية ٧٣%، أما الذين يحملون شهادات علمية عليا (ماجستير ودكتوراه) فقد بلغت نسبتهم ٢٥,٦%

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد بلغت نسبة المبحوثين الذين تبلغ خبرتهم ١٠ سنوات ١٥%، ونسبة الذين تتراوح خبرتهم في العمل المصرفي بين ١٠–٢٠ سنة نحو ٥٤%، بينما بلغت نسبة من تصل خبراتهم في العمل بين ٢٠–٣٠ سنة نحو ٤%، أما الذين تزيد خبراتهم عن ٣٠ سنة فنسبتهم ٧%.

ومن حيث متغير الموقع الوظيفي بالبنك لأفراد عينة الدراسة فقد كانت نسبة الأفراد الذين هم أعضاء مجلس الإدارة ١٣,٥%، بينما كانت نسبة الأفراد المبحوثين ممن يعملون في وظائف مدير عام أو نائبه نحو٩,٥%، ورئيس قسم نحو ٢٠,٣% ، أما الأفراد الذين يعملون

بوظيفة مدققي الحسابات فقد كانت نسبتهم ٣١%. والنسب السابقة الذكر موضحة في جدول (٢).

جدول (٢) البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	توصيف المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٦٧	٩٠,٥
	أنثى	٧	٩,٥
العمر	٢٠ – سنة	٦	٨
	٣١ – ٤٠ سنة	٤٣	٥٨
	٤١ – ٥٠ سنة	١٧	٢٣
	أكثر ٥٠ سنة	٨	١١
المؤهل العلمي	الثانوية العامة وما في مستواها	١	١,٤
	تعليم جامعي	٥٤	٧٣
	ماجستير ودكتوراه	١٩	٢٥,٦
عدد سنوات الخبرة	اقل من ١٠ سنوات	١١	١٥
	١١ – ٢٠ سنة	٤٠	٥٤
	٢١ – ٣٠ سنة	١٨	٣١
	٣١ سنة فأكثر	٥	٧
الموقع الوظيفي بالبنك	عضو مجلس إدارة	١٠	١٣,٥
	مدير عام أو نائبة	٧	٩,٥
	مدير إدارة أو مدير فرع أو نائبة	١٩	٢٥,٧
	رئيس قسم	١٥	٢٠,٣
	مدقق حسابات	٢٣	٣١

ثانيًا: أداة الدراسة:

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع مدى التزام المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية ولغرض اختبار فرضيات الدراسة الموضوعة مسبقًا؛ قام الباحثان بتصميم استمارة (استبيان) بحثية مكونة من 95 عبارة حول مبادئ لجنة (بازل) الثمانية والمتعلقة بالحوكمة المؤسسية، وتوزعت الفقرات على ثمانية محاور حول مدى التزام المصارف اليمنية بقواعد الحوكمة وفقًا لمبادئ لجنة (بازل) للإشراف المصرفي.

وبهدف قياس وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت الإجابات القيم على النحو التالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	١	٢	٣	٤	٥

ثالثًا: اختبار الثبات :

لمعرفة مدى ثبات مقياس الدراسة واتساقه الداخلي تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، حيث بلغت القيمة المستخلصة من المعادلة ٩٦,٦% وهي نسبة عالية وتدل على وجود ثبات واتساق داخلي عالي لمقياس الدراسة.

عدد الفقرات	حجم العينة	معامل الثبات
٩٥	٧٤	٠,٩٦٦

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تُشكل الأدبيات النظرية مرتكزًا أساسيًا لبناء

وتطوير نموذج الاستبيان لهذه الدارسة والذي يعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقًا لمبادئ لجنة (بازل) وذلك وفق الواقع العملي لهذه المصارف، ويستعرض هذا المبحث إجراءات اختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولًا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

وُزعت أسئلة الدراسة على ثمانية محاور تضمن كل محور مجموعة من الفقرات كما يتضح من خلال تحليل المحاور بما تتضمنه من الفقرات، وجدول (٣) يوضح نتائج التحليل الوصفي لتلك المحاور.

جدول (٣) التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

المحـــــور	المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري
لا تلتزم المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة من حيث الكفاءة والتأهيل لمجالس الإدارة	٣,٥٤٨٦	,٠٧٥٤٩	,.٦٤٩٤٢
لا تلتزم البنوك اليمنية بتطبيق بمبادئ بازل للحوكمة من حيث تحقق الأهداف الإستراتيجية وقيم ومعايير الأعمال	٣,٨٢٧٢	,٠٥٢٩٦	,.٤٥٥٦١
لا تلتزم مجالس إدارات البنوك اليمنية بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة	٣,٩٤٥٩	,٠٥٥٥٧	,.٤٧٨٠٣
لا تلتزم مجالس إدارات البنوك اليمنية بمهام الرقابة والإشراف الكافي على إدارة البنك بما يتوافق مع السياسات الموضوعة	٣,٧٦٢٥	,٠٥٣٦٦	,.٤٦١٥٧
لا تلتزم المصارف اليمنية باستقلالية مراقبي الحسابات ولجان المراجعة الداخلية والخارجية	٤,٠٨٢٨	,٠٤٦٣٥	,.٣٩٨٧٥
لا تلتزم إدارات المصارف اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك	٢,٩٦٧٢	,١٠٤٥٥	,.٨٩٩٣٤
لا تلتزم إدارة المصارف اليمنية بمبدأ الشفافية والإفصاح	٣,٠٣٥٥	,٠٥٤٨٢	,.٤٧١٥٩
لا تلتزم المصارف اليمنية بمبادئ الحوكة من حيث هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية	٣,٥٤٧٩	,٠٧٤٢٣	,.٦٣٨٥٨
إجمالي المحاور	**٣,٥٨٩٧**	**,٠٤٧٦٧**	**,.٤١٠١١**

بالنظر إلى جدول (٣) الذي يحتوى على ثمانية محاور رئيسية وكل محور يتضمن مجموعة من العبارات أو الأسئلة والتي تقيس في مجموعها مدى التزام المصارف اليمنية بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقًا لمبادئ (بازل) للرقابة المصرفية. بالإضافة إلى الصف الأخير من الجدول والذي يمثل نتائج التحليل لإجمالي المحاور الثمانية السابقة الذكر، وعليه يمكن استعراض نتائج التحليل على النحو التالي:

يُلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي المرجح للمحاور الثمانية تتراوح بين (٢,٩٧ – ٤,٠٨) ، وأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي المحاور بلغ (٣,٥٩) وهي أكبر من القيمة النظرية (٣) لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعني أن الإجابات تشير إلى أن المصارف اليمنية تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقًا لمبادئ بازل للرقابة المصرفية إلى حد ما.

وبلغت نسبة المتفقين على هذه العبارة من أفراد عينة الدراسة حوالي ٩٥%، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة ٥%، حسب مؤشر Std. Error Mean والانحراف المعياري Std. Deviation منخفض إذ بلغ حوالي (٤١.) ، وبشكل تفصيلي يمكن تتبع وتفسير مدلولات إجابات افراد عينة الدراسة لكل محور على حدة وعلى النحو التالي :

المحور الأول: مدى تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والأهلية والاستقلالية

للإجابة على التساؤلات المتعلقة بهذا المحور فقد تم تحديد (١٥) عبارة تقيس مدى تمتع أعضاء مجلس الإدارة في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) بالكفاءة والأهلية والاستقلالية. وبحسب إجابات أفراد عينة الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لإجابات جميع أفراد العينة الخاصة بهذا المحور حوالي (٣,٥٤) ،

وهي أكبر من القيمة المثلى (٣) ما يعني أن الإجابات تشير إلى أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين إلى حد ما لتأدية الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأفضل، وبلغت نسبة المتفقين على هذه العبارة من أفراد عينة الدراسة حوالي ٧٦%، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة ٢٤%، حسب مؤشر Std.Error Mean، والانحراف معياري Std.Deviation منخفض إذ بلغ حوالي (٠.٦٤٩).

المحور الثاني: مدى التزام المصارف اليمنية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وقيم معايير الأعمال

شمل هذا المحور على (١٤) عبارة للإجابة على التساؤلات المتعلقة بهذا المحور؛ لمعرفة أراء المستجيبين فيما يخص قياس محتوى المحور، وبحسب إجابات أفراد عينة الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لإجابات جميع أفراد العينة، الخاصة بهذا المحور حوالي (٣,٨٣)، وهي أكبر من القيمة المحايدة، وتقترب من القيمة (٤) مما يعني أن الإجابات تشير إلى أن المصارف اليمنية تلتزم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وقيم معايير الأعمال، وبلغت نسبة المتفقين على هذا المحور أفراد عينة الدراسة حوالي ٩٥%، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة ٥% حسب مؤشر Std.Error Mean، والانحراف المعياري Std.Deviation منخفض بلغ حوالي (٠.٤٦).

المحور الثالث: مدى التزام مجالس إدارات البنوك اليمنية بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة

تضمن هذا المحور كذلك (١٤) سؤالًا وتحصل هذا المحور حسب إجابات المستجيبين على متوسط مرجح يقدر بحوالي (٣,٩٥)، وهي قيمة تزيد عن القيمة المحايدة وتقترب من القيمة (٤) وباتفاق قدر بحوالي ٩٤%، والانحراف معياري Std.Deviation منخفض إذ بلغ حوالي (٠.٤٨)، ويدل ذلك أن المستجيبين يوافقون على أن مجالس إدارات البنوك اليمنية يلتزمون بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة، ولم تقم بتصميم هياكل إدارية لهذا الغرض .

المحور الرابع: مدى التزام مجالس إدارات البنوك اليمنية بمهام الرقابة والإشراف الكافي

تضمن هذا المحور أيضًا أربعة عشر سؤالًا وتحصل بحسب إجابات المستجيبين على متوسط مرجح يقدر بحوالي (٣,٧٦)، وهي قيمة تزيد عن القيمة المحايدة وتتجه نحو القيمة (٤) وباتفاق قدر بحوالي ٩٥% ، والإنحراف معياري منخفض إذ بلغ حوالي (٠.٤٦) ، ويعني ذلك أن التزام مجالس إدارات البنوك اليمنية بمهام الرقابة والإشراف الكافي على إدارة البنك بما يتوافق مع السياسات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة عالٍ إلى حد ما.

المحور الخامس: مدى التزام المصارف اليمنية باستقلالية مراقبي الحسابات والمراجعة

شمل هذا المحور (١٠) عبارات للإجابة على التساؤلات المتعلقة بمعرفة أراء المستجيبين فيما يخص قياس محتواه ، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور حوالي (٤,٠٨) ، وهي أكبر من القيمة المحايدة، وتزيد عن القيمة (٤)، ما يعني أن الإجابات تشير إلى أن المصارف اليمنية تلتزم باستقلالية مراقبي الحسابات ولجان المراجعة الداخلية والخارجية بدرجة عالية، وبلغت نسبة المتفقين على هذا المحور من أفراد عينة الدراسة حوالي ٩٥% ، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة ٥%، حسب مؤشر Std.Error Mean ، وانحراف معياري منخفض إذ بلغ حوالي (٠,٤٠) .

المحور السادس: مدى التزام إدارات المصارف اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت

شمل المحور السادس على (٧) عبارات لقياس محتوى المحور من خلال أراء المستجيبين، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، الخاصة بهذا المحور حوالي

(٢,٩٨)، وهي أقل من القيمة المحايدة (٣)، ما يعني أن الإجابات تشير إلى أن المصارف اليمنية لا تلتزم بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجيات البنوك في الأجل الطويل. وبلغت نسبة المتفقين على هذا المحور من أفراد عينة الدراسة حوالي ٩٠% ، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة ١٠%، حسب مؤشر Std. Error Mean ، وانحراف معياري مرتفع مقارنة بالمحاور الأخرى إذ بلغ حوالي (٠,٩٠) .

المحور السابع: مدى التزام إدارة المصارف اليمنية بمبدأ الشفافية والإفصاح في إدارة البنك

تضمن هذا المحور (١١) سؤالًا، وتحصل على وسط حسابي للإجابات بلغ (٣,٠٣) وهي قيمة قريبة جدًا من القيمة المحايدة (٣) ، مما يُشير إلى أن المبحوثين انقسموا حول هذا الحور وأن إجاباتهم كانت أقرب إلى الحياد، مما يدل على أن إدارات المصارف اليمنية تكاد لا تلتزم بمبدأ الشفافية والإفصاح في إدارتها، وهو ما سيتم التحقق منه عند اختبار الفرضيات لاحقًا، وبلغ المتفقين على هذه العبارة من أفراد عينة الدراسة ما نسبته حوالي ٩٤% بينما الذين لا يتفقون مع سياق هذا المحور إجمالاً ٦% ، حسب مؤشر Std. Error Mean، وبانحراف معياري Std.Deviation ضئيل إذ بلغ حوالي (٠,٤٧).

المحور الثامن: مدى التزام المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة من حيث هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية

تضمن هذا المحور (١١) سؤالًا وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، حوالي (٣,٥٥)، وهي أكبر من القيمة المحايدة (٣)، مما يعني أن الإجابات تشير إلى أن المصارف اليمنية تلتزم بمبادئ الحوكمة من حيث هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية. وقد كانت نسبة المتفقين على الإجابات من أفراد عينة الدراسة حوالي ٩٣% ، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة ٧% ، حسب مؤشر Std. Error Mean ، وانحراف معياري ضئيل إذ بلغ حوالي (٠,٤٧).

ثانيًا- اختبار الفرضيات:

تضمنت الدراسة الحالية فرضية رئيسة تتفرع منها مجموعة من الفرضيات وعددها (٨) فرضيات فرعية، حُددت من واقع المتغيرات الأساسية لهذه الدراسة في ضوء الادبيات النظرية والمعطيات الميدانية التي تم عرضها سابقًا، حيث تم استخدام الاختبار الإحصائي T للعينات الفردية (One – sample T-Test)، كما يلي:

الفرضية الرئيسة: لا تلتزم المصارف اليمنية مبادئ الحوكمة وفقا لمبادئ بازل للرقابة المصرفية

عند إخضاع هذه الفرضية للاختبار الإحصائي كانت النتائج كما هي مدونة في جدول (٤) الذي يعرض ملخصًا لتلك النتائج.

جدول (٤) اختبار الفرضية الرئيسة

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	T	Df	Sig . (2-tailed)
إجمالي المحاور	١٢,٣٦٩	٧٣	,٠٠٠

في جدول (٤) One-Sample Test يتبين أن Sig.=0.00 وهي اقل من قيمة الخطأ α=0.05، وحيث أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين بشأن مدى التزام المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة لا تساوى القيمة المعيارية للاختبار (3) = Test Value، وبما أن قيمة t=12.37 موجبة دليل على أن متوسط إجابات عينة الدراسة أكبر من القيمة المحددة للاختبار، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص: أن المصارف اليمنية لا تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقًا لمبادئ (بازل) للرقابة، وقبول بالفرضية البديلة التي تنص على المصارف اليمنية تطبق مبادئ الحوكمة في أعمالها المصرفية، وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه في التحليل الوصفي مسبقًا.

الفرضية الفرعية الأولى: لا تلتزم المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة من حيث الكفاءة والتأهيل لمجالس الإدارة.

بعد إخضاع هذه الفرضية للاختبار الإحصائي كانت النتائج كما يعرض جدول (٥) ملخصًا لها.

جدول (٥) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	T	df	Sig . (2-tailed)
المحور الأول	٧,٢٦٨	٧٣	.٠٠٠

يظهر جدول (٥) One-Sample Test أن Sig.=0.00 وهي أقل من قيمة الخطأ α= 0.05، وحيث أن قيمة متوسط إجابات عينة البحث بشأن مدى التزم المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة لا تساوي القيم المحددة للاختبار (Test Value = 3 وبما أن قيمة t=7.27 موجبة دليل على أن متوسط عينة الدراسة أكبر القيمة المحددة للاختبار، وعليه تُرفض الفرضية التي تنص: أن المصارف اليمنية لا تلتزم بمبادئ الحوكمة من حيث الكفاءة والتأهيل لمجالس الإدارة فيها لتولي مناصبهم في المصارف، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص: أن المصارف اليمنية تلتزم بمبادئ الحوكمة من حيث الكفاءة والتأهيل لمجالس الإدارة لتولي مناصبهم في المصارف، وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه في التحليل الوصفي السابق فيما يخص هذا المحور.

الفرضية الفرعية الثانية: لا تلتزم المصارف اليمنية بتطبيق بمبادئ (بازل) للحوكمة من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية وقيم ومعايير الأعمال

يوضح جدول (٦) نتائج الفرضية بعد التحليل الإحصائي لبياناتها.

جدول (٦) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	T	Df	Sig . (2-tailed)
MMB الفرضية الفرعية الثانية	١٥,٦١٩	٧٣	.٠٠٠

في جدول (٦) One-Sample Test يتبين أن Sig.=0.00 وهي أقل من قيمة الخطأ α= 0.05، وحيث أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة لا تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value =3) وبما أن قيمة t=15.619 موجبة، وهذا يدل على أن متوسط عينة الدراسة أكبر من القيمة المحددة للاختبار، وعليه تُرفض الفرضية التي تنص: لا تلتزم المصارف اليمنية بتطبيق بمبادئ بازل للحوكمة من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية وقيم ومعايير الأعمال، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص: أن البنوك اليمنية تلتزم بتطبيق مبادئ بازل للحوكمة المؤسسية من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية وقيم ومعايير الأعمال. وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه سابقًا في التحليل الوصفي حول هذا المحور.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تلتزم مجالس إدارات البنوك اليمنية بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة، ولم تقم بتصميم هياكل إدارية لهذا الغرض.

تم إخضاع هذه الفرضية للاختبار الإحصائي المحدد وفيما يلي عرضًا ملخصًا لتلك النتائج .

جدول (٧) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	Df	Sig . (2-tailed)
الفرضية الفرعية الثانية MMC	17.022	٧٣	.٠٠٠

يتبين من جدول (٧) أن Sig.=0.00 للاختبار One-Sample Test وهي أقل من α= 0.05، وحيث أن قيمة متوسط إجابات افراد العينة لا تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value =3) وحيث أن قيمة t=17.022 موجبة فهذا يدل على أن متوسط عينة الدراسة أكبر من القيمة المحددة للاختبار، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص: أن مجالس إدارات البنوك اليمنية لا تلتزم بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة، ولا تقوم بتصميم هياكل إدارية لهذا الغرض، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن المصارف اليمنية تلتزم بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة وتعمل على تصميم هياكل إدارية لهذا الغرض.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تلتزم مجالس إدارات البنوك اليمنية بمهام الرقابة والإشراف الكافي على إدارة البنك بما يتوافق مع السياسات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.

يبين جدول (٨) ملخص نتائج الاختبار الإحصائي لهذه الفرضية.

جدول (٨) اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	df	Sig . (2-tailed)
الفرضية الفرعية الرابعة MMD	١٤,٢١٢	٧٣	.٠٠٠

تظهر النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار One-Sample Test أن Sig.=0.00 وهي أقل من قيمة الخطأ 0.05 =α، وحيث أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين لا تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value = 3) ، وحيث أن قيمة t=14.212 موجبة دليل على أن متوسط عينة الدراسة أكبر القيمة المحددة للاختبار، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص: أن مجالس إدارات البنوك اليمنية لا تلتزم بمهام الرقابة والإشراف الكافي بما يتوافق مع السياسات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص: أن مجالس إدارات البنوك اليمنية تلتزم بمهام الرقابة والإشراف الكافي على إدارة البنك بما يتوافق مع السياسات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا تلتزم المصارف اليمنية باستقلالية مراقبي الحسابات ولجان المراجعة الداخلية والخارجية

يحتوى جدول (٩) على ملخص نتائج الاختبار الإحصائي الفرضية.

جدول (٩) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	df	Sig . (2-tailed)
الفرضية الفرعية الخامسة MME	23.352	٧٣	.٠٠٠

يُبين جدول (٩) اختبار One-Sample Test أن Sig.=0.00 وهي أقل من قيمة الخطأ 0.05 =α، حيث أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين لا تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value =3) وحيث أن قيمة t=23.352 موجبة تدل على أن متوسط عينة الدراسة أكبر القيمة المحددة للاختبار، وعليه يتم رفض الفرضية الأصلية التي تنص: لا تلتزم المصارف اليمنية باستقلالية مراقبي الحسابات ولجان لمراجعة الداخلية والخارجية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص: أن المصارف اليمنية تلتزم باستقلالية مراقبي الحسابات ولجان المراجعة الداخلية والخارجية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا تلتزم إدارات المصارف اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت

يوضح جدول (١٠) نتائج هذه إخضاع الفرضية للاختبار الإحصائي.

جدول (١٠) اختبار الفرضية الفرعية السادسة

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	t	df	Sig . (2-tailed)
الفرضية الفرعية السادسة MMF	-.٣١٤	٧٣	.٧٥٤

في جدول (١٠) One-Sample Test يتبين أن Sig.=0.754 وهي أكبر من قيمة الخطأ 0.05 =α، وحيث أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين لا تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value = 3) وحيث أن قيمة t=-0.314 سالبة وهذا دليل على أن متوسط عينة الدراسة أقل من القيمة المحددة للاختبار، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص: لا تلتزم إدارات المصارف اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجيات البنوك في الأجل الطويل.

وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه في التحليل الوصفي في هذا المحور مسبقًا إذ أن قيمة المتوسط (٢,٩٧) ، أقل من القيمة المقارنة بها (Test Value = 3).

الفرضية الفرعية السابعة: لا تلتزم إدارات المصارف اليمنية بمبدأ الشفافية والإفصاح في إدارة البنك

تُمثل البيانات المدونة في جدول (١١) النتائج بعد إخضاع هذه الفرضية للاختبار الإحصائي وفيما يلي عرضًا ملخصًا تلك النتائج.

جدول (١١) اختبار الفرضية الفرعية السابعة

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	T	df	Sig . (2-tailed)
الفرضية الفرعية السابعة MMI	.647	73	.520

يوضح جدول (١١) اختبار One-Sample Test أن Sig.=0.520 وهي أكبر من قيمة الخطأ 0.05 =α، وحيث أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين تساوي القيمة المحددة للاختبار(Test Value = 3)، وحيث أن قيمة t=0.647 وإن كانت موجبة إلا أنها منخفضة جدًا وهذا دليل على أن متوسط عينة الدراسة يقترب إلى حدٍ كبير أو يكاد يساوي القيمة المحددة للاختبار، إذ أن قيمة المتوسط للمستجيبين بلغ (٣,٠٣) وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص: لا تلتزم إدارة المصارف اليمنية بمبدأ الشفافية والإفصاح في إدارة البنك.

الفرضية الفرعية الثامنة:

لا تلتزم المصارف اليمنية بمبادئ الحوكمة من حيث هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية

عند إخضاع هذه الفرضية للاختبار الإحصائي كانت النتائج المدونة في جدول (١٢) وفيما يلي عرضًا لتلك النتائج.

جدول (١٢) اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

One-Sample Test

	Test Value = 3		
	T	df	Sig . (2-tailed)
الفرضية الفرعية السابعة MMG	٧,٣٨١	٧٣	.٠٠٠

يوضح الجدول اختبار One-Sample Test أن Sig.=0.00 وهي أقل من قيمة الخطأ 0.05 =α، وحيث أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين لا تساوي القيمة المحددة للاختبار(Test Value = 3)

وحيث أن قيمة t=7.381 موجبة تدل على أن متوسط عينة الدراسة أكبر من القيمة المحددة للاختبار، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص: أن المصارف اليمنية لا تلتزم بمبادئ الحوكمة من حيث هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن المصارف اليمنية تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسة بحسب مبادئ لجنة (بازل) من حيث هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولًا– الاستنتاجات:

من التحليل النظري والعملي اللذين تضمنتهما الدراسة ومن نتائج اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

١–لا يوجد دليل نظري وطني للحوكمة يمكن أن تعمل في ضوئه المصارف اليمنية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، ولم يلق موضوع الحوكمة المصرفية الاهتمام الكافي لنشر مفاهيم الحوكمة ومبادئها والدعوة لتطبيقها في المصارف اليمنية.

٢–بينت نتائج الدراسة أن المصارف اليمنية العاملة تطبق الحوكمة المؤسسية وفق معايير بازل بدرجة متوسطة؛ وذلك فيما يتعلق بمدى كفاءة وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة، والالتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وقيم ومعايير الأعمال، وأن مجالس إدارة المصارف اليمنية ملتزمة إلى حدٍ ما بوضع حدودٍ واضحة للمسؤولية والمحاسبة، مع عدم القيام بتصميم هياكل إدارية لهذا الغرض. كذلك تلتزم مجالس إدارات المصارف اليمنية بمهام الرقابة والإشراف الكافي على إدارة البنك بما يتوافق مع السياسات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة، وكذلك تلتزم إلى حد ما باستقلالية مراقبي الحسابات ولجان المراجعة الداخلية والخارجية.

٣– بالمقابل أشارت نتائج الدراسة الى أن المصارف اليمنية لا تطبق الحوكمة المؤسسية وفقًا لمبادئ (بازل) فيما يتعلق بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجيات البنوك في الأجل الطويل، كذلك لا تطبق البنوك اليمنية مبادئ الحوكمة المؤسسية وفقًا لمبادئ بازل فيما يتعلق بمبدأ الشفافية والإفصاح في عمليات البنوك.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج النظرية والتحليلية آنفة الذكر، توصي الدراسة بما يلي:

١– العمل على نشر الوعي بأهمية مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية من خلال تطوير دليل وطني شامل للحوكمة المؤسسية يتولى إعداده ويشرف على تطبيقه البنك المركزي اليمني وجمعية البنوك اليمنية. وبالتزامن مع قيام الحكومة بإصدار بعض القوانين المتعلقة بتنظيم الأعمال في الشركات، والعمل على تفعيل منظومة القوانين النافذة، واعتبارها مراجع أساسية لتطبيقات الحوكمة في الشركات والمصارف اليمنية.

٢– تشجيع البنوك لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والالتزام بالشفافية والإفصاح فيما يتعلق بعمليات المصارف وعلاقتها بالأطراف ذات الصلة بها من عملاء ومستثمرين وموظفين، وذلك من خلال قيام البنك المركزي بإعداد تقارير دورية بمستوى التطبيق في الجهاز المصرفي اليمني، وعمل تقييمات للبنوك العاملة، وتصنيفها من حيث الإنجاز في مجال الحوكمة، والإعلان عن جائزة سنوية يتم منحها للبنك الأكثر شفافية والأكثر تطبيقًا للحوكمة.

٣– العمل على إصلاح هيكل الملكية في البنوك باتجاه تقليل تركز الملكية والتصويت وإتخاذ القرارات بأيدي قلة من الملاك يحددون مصير البنوك ويوجهون نشاطها، واعطاء فرصة للأقلية للمشاركة في عملية الرقابة والتوجيه لأنشطة البنوك، وأن تقوم المصارف اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافتها واهدافها واستراتيجياتها في الأجل الطويل.

٤– توصية عامة للجهات ذات العلاقة باستكمال الجهود السابقة – التي توقفت عام ٢٠١١م بسبب

الاضطرابات السياسية ثم نشوب الحرب الأهلية عام ٢٠١٥م - لإنجاز مشروع تأسيس سوق الأوراق المالية والذي سيساعد في ترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية والتطبيق العملي لها في السوق المصرفية اليمنية وبما يتوافق والمعايير الدولية.

قائمة المصادر والمراجع:

١- العيسوي، إبراهيم، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق، ٢٠٠٣م.

٢- باشراحيل، عوض محمد، مدى تطبيق الحوكمة في بيئة الاعمال اليمنية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية بجامعة الحديدة، المجلد الاول، العدد الثاني، يناير ٢٠١١م.

٣- بريش عبدالقادر، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى حالة الجزائر، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد (١)، الجزائر،٢٠٠٦م.

٤- بلعزوز، بن علي، وعبدالرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر، بحث مقدم للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرح عباس، الجزائر ٢٠٠٩م.

٥- ماجد، شوقي، الإفصاح والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة، الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة، جامعة الملك سعود بالقصيم، كلية الاقتصاد والادارة ١٨-١٩/٨/١٤٢٢هـ،٢٠٠٣م.

٦- مطر، محمد وعبدالناصر أنور، مدى التزام الشركات العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مجلد رقم (٣)، الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠٠٧م.

٧- مها محمود، رمزي ريحاوي، الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٢٤)، العدد (١)، ٢٠٠٣م.

٨- ابتسام خضر، عثمان رزق، دور الحوكمة في الحفاظ على حقوق المساهمين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،٢٠٠٩م.

٩- صالح حسين، ممارسة وإدارة السلطة في منظمات الأعمال: التطورات العالمية والوضع القائم في المنظمات في مملكة البحرين، الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة، جامعة الملك سعود بالقصيم، كلية الاقتصاد والادارة ١٨-١٩/٨/١٤٢٢هـ،٢٠٠٣م.

١٠- القرشي، عبدالله علي، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة حلوان، مصر، ٢٠١٠م.

١١- العلفي، نادية حسن، مدى تطبيق حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م.

١٢- نادي رجال الاعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية، بدون ناشر، صنعاء، ٢٠١٠.

١٣- الصلاحين، عبدالمجيد، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، دون تاريخ، بحث منشور على الإنترنت.

١٤- حداد، مناور، حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، ٢٠٠٨م.

١٥- جمعان، نجاة، حوكمة الشركات: متطلباتها مبادئها ونطاق تطبيقها، ورقة بحثية مقدمة إلى دورة نقابة الصحفيين اليمنيين، صنعاء،٢٠٠٩م.

١٦- عياري، آمال، خوالد، أبو بكر، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، بحث ملقى في مؤتمر حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ١٢-١٣ مايو ٢٠١٢م، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

١٧- السعيد، هالة، ٢٠٠٣م، تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة، بحث منشور في الإنترنت على الموقع التالي: http:// www.shbab1.com/2minutes.htm

١٨- يوسف، محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، يونيو ٢٠٠٧، بحث منشور على الانترنت.

19- International Finance Corporate IFM, Corporate Governance, why Corporate Governance. 3005.p01

20- Rob Bauer, Nadja Gunsterb& Roger Otten (2003), "Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe", Fourth Journal of Asset Management.

21- Chi-Yun Hua (2003)," Corporate Governance and Board Effectiveness" Journal of bankink&Finance.