الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا

دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية

The Role of Banking Governance Mechanisms In Improving Quality of Internal Auditing

Field Study in the Working Yemeni Banks

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد

سوسن فؤاد عبداللطيف الجرادي

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد أحمد العفيري

1440هـ 2019 م

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا

دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية

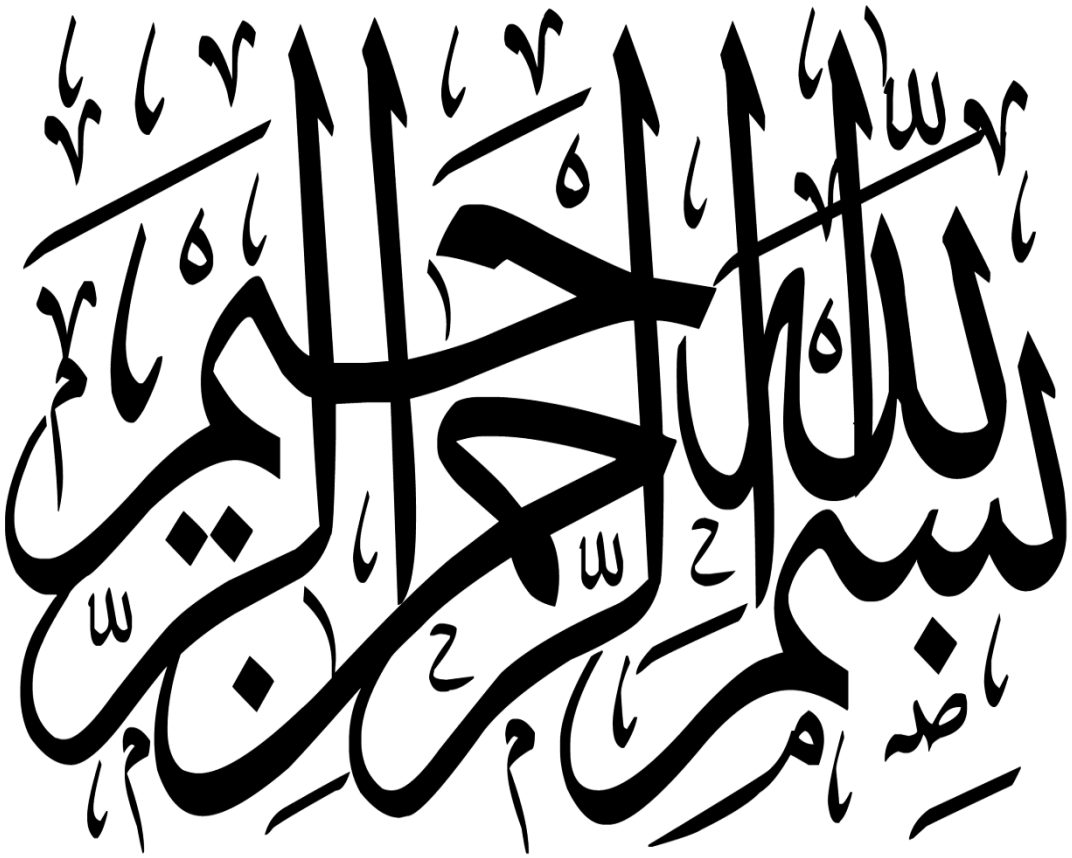
The Role of Banking Governance Mechanisms In Improving Quality of Internal Auditing

Field Study in the Working Yemeni Banks

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد
سوسن فؤاد عبداللطيف الجرادي
إشراف الأستاذ الدكتور
فؤاد أحمد العفيري

1440هـ 2019 م


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ۞ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ۞ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي ۞ يَفْقَهُوا قَوْلِي ۞

صدق الله العظيم

سورة طه آيات (25 – 28)

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (79)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آلة وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الثلاثاء بتاريخ: 6/ جماد الآخر /1440 هـ الموافق: 12/ 2/2019م، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (4) بتاريخ: 30/ 1/2019م

لمناقشة الطالب/ة: سوسن فؤاد عبداللطيف الجرادي الكلية: العلوم الادارية التخصص: محاسبة

في رسالته التي هي بعنوان:

دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة ..10.. إلى الساعة 12.30 وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

- ☐ إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل (%) بتقدير ( ).
- ☑ إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل(86 %) بتقدير (جيد جدا).
- ☐ إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور .....

بمعدل (%) بتقدير ( )

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
1	أ.م.د. عبدالحميد مانع الصيح	مناقشاً	رئيساً	
2	أ.م.د. فؤاد احمد العفيري	مشرفاً	عضواً	
3	د. حميد عبدالله مسواك	مناقشاً	عضواً	

يعتمد،،،

المختص	مدير الدراسات العليا	عميد الدراسات العليا
أ.وليد محمد هرهره	أ. محمد عبدالملك جعمان	أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران

الإهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى من نزل فيهما قرآناً يتلى حيث قال تعإلى "وقضى ربك ألا تعبد ألا إياه وبالوالدين إحساناً...صدق الله العظيم... إلى والدي ووالدتي أطال الله في عمرهما..... .....

إجلالاً وإكبارا

الي إخواني واخواتي ..... احتراماً وتقديراً

إلى نور عيني.... ومصباح طريقي... الذي أضاء ظلام حياتي

إلى سندي...ومصدر قوتي وإبائي

إلى رفيق دربي ..... وصحبة عمري

.....زوجي الغالي.....حباً ووفاءً

الباحثة,,,

شكـر وتقديـر

تسجد الباحثة شكراً لله العلي القدير , إذ سألته العون فأعانها وسألته التوفيق فوفقها، وألهمها الصبر حتى اكتمل هذا العمل المتواضع فلهُ الحمد من قبلُ ومن بعد.

والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمةً للعالمين وبعد،،

عرفاناً لصاحب الفضل في الوصول إلى هذه الرسالة فإن الباحثة تتقدم بجزيل الشكر وأسمي آيات العرفان والتقدير وفائق الاحترام إلى الأستاذ الدكتور الفاضل فؤاد أحمد العفيري على نبله وكريم أخلاقه وتفضله بقبول تحمل عناء الإشراف على هذه الرسالة فضلاً عن جهوده وملاحظاته القيمة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاح هذه الرسالة.

وذات معاني الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة وهم:الدكتور عبدالحميد مانع الصيح, والدكتور حميد مسواك والذين تشرُفتُ بقبولهم مناقشة الرسالة وإثرائها بآرائهم.

ويقتضي واجب العرفان بالجميل أن أتقدَّم بعظيم الشكر وجزيل الامتنان لزوجي العزيز ذلك الإنسان حين تفقد الحياة معاني الإنسانية , والأبُ حين نحتاج لحنان الأبوة, فلهُ مني جُل الحب والتقدير.

كما أتقدَّم بالشكر والتقدير إلى جامعتي الغالية جامعة الأندلس ممثلة برئيسها وكافة أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في كلية العلوم الإدارية. ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أبدى لي رأياً أو أسدى نصحاً أو قدم عوناً أثناء إعداد هذه الرسالة.

وأخيراً أشكر كل من قدم لي عوناً وألتمسُ العذر ممن فاتني شكرهم سائلة المولى القدير أن يجزيهم عنِّي خير الجزاء.

الباحثة,,,

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
البسملة	أ
آية قرآنيَّة.	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الإهداء.	د
شكر وتقدير.	هـ
قائمة المحتويات.	و
قائمة الجداول.	ي
قائمة الأشكال.	ك
قائمة الملاحق.	ك
ملخص الدِّراسة باللغة العربيَّة.	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	**-**
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	**1**
مقدمة.	**1**
مشكلة الدِّراسة.	**3**
أهداف الدِّراسة.	**4**
أهمِّية الدِّراسة.	**5**
نموذج الدراسة.	**6**
فرضيَّات الدِّراسة.	**6**
التعريفات الإجرائيَّة.	**7**
هيكل الدراسة.	**8**
حدود الدراسة	**9**
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	**10**
الدراسات العربية.	**10**
الدراسات الأجنبية.	**14**
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.	**18**
الفصل الثاني: دور آليات الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية	

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة.	19
المبحث الأول: آليات حوكمة البنوك	**22**
نشأة مفهوم الحوكمة وتطوره.	22
دوافع ظهور الحوكمة.	23
مفهوم الحوكمة.	25
أهمية الحوكمة.	27
أهداف حوكمة.	29
ركائز نظام الحوكمة.	31
مبادئ الحوكمة.	34
آليات الحوكمة.	47
الأطراف المؤثرة في حوكمة البنوك.	53
محددات الحوكمة.	54
حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية.	55
المبحث الثاني: جودة أداء المراجعة الداخلية	**61**
تمهيد.	61
مفهوم المراجعة الداخلية.	61
تطور مفهوم المراجعة الداخلية.	62
أهداف المراجعة الداخلية.	64
أهمية المراجعة الداخلية.	65
جودة وظيفة المراجعة الداخلية.	67
المبحث الثالث: الحوكمة و جودة أداء المراجعة الداخلية	**70**
تمهيد.	70
تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات.	71
دور حوكمة البنوك في تطوير معايير المراجعة الداخلية.	72
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: إجراءات الدراسة	**77**

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة.	77
أساليب جمع البيانات.	77
تطوير أداة الدراسة والتعريف بها.	78
وصف مجتمع الدراسة وعينته.	79
الاختبارات الخاصة بأداة الدِّراسة.	80
اختبار التوزيع الطبيعي.	81
الأساليب الإحصائية المستخدمة.	82
تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.	83
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	**86**
تحليل آراء المستجيبين بشأن دور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.	86
نتيجة اختبار الفرضية الأولي.	88
تحليل آراء المستجيبين بشأن دور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.	89
نتيجة اختبار الفرضية الثانية.	92
تحليل آراء المستجيبين بشأن دور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية..	92
نتيجة اختبار الفرضية الثالثة.	95
تحليل آراء المستجيبين بشأن دور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية..	97
نتيجة اختبار الفرضية الرابعة.	99
تحليل آراء المستجيبين بشأن دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية..	100
نتيجة اختبار الفرضية الخامسة.	103
نتيجة اختبار الفرضية السادسة.	104
نتيجة اختبار الفرضية السابعة.	104
نتيجة اختبار الفرضية الثامنة.	105

العنوان	رقم الصفحة
نتيجة اختبار الفرضية التاسعة.	106
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
النتائج.	108
التَّوصيات.	112
قائمة المراجع والمصادر.	115
الملاحق.	127
ملخص الدِّراسة باللغة الإنجليزيَّة.	138
العنوان باللغة الإنجليزيَّة.	139

قائمة الجداول

التسلسل	العنوان	رقم الصفحة
.1	فئات الإجابات والدرجات المقابلة لها.	79
.2	العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية.	80
.3	اختبار ثبات أداة الدِّراسة.	81
.4	اختبار كولمجورف وسمرنوف (التوزيع الطبيعي)	81
.5	تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.	83
.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلقة بدور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.	86
.7	نتيجة اختبار الفرضَّية الأولى	89
.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلقة بدور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.	89
.9	نتيجة اختبار الفرضَّية الثانية	92
.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلقة بدور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.	93
.11	نتيجة اختبار الفرضية الثالثة.	96
.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلقة بدور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.	97

التسلسل	العنوان	رقم الصفحة
.13	نتيجة اختبار الفرضية الرابعة.	100
.14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلقة بدور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.	100
.15	نتيجة اختبار الفرضية الخامسة.	103
.16	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية السادسة.	104
.17	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية السابعة.	105
.18	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثامنة.	105
.19	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية التاسعة.	106

قائمة الأشكال

التسلسل	العنوان	رقم الصفحة
.1	نموذج الدراسة.	6

قائمة الملاحق

التسلسل	العنوان	رقم الصفحة
.1	**الاستبانة أداة الدراسة.**	128
.2	**أسماء الأساتذة المحكَّمين للاستبانة.**	137

ملخص الدّراسة باللغة العربيّة

دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة إلى قياس دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية, تمثلت الآليات بـ: لجان الحوكمة, ولجان المراجعة, ولجان المخاطر, ومجلس الإدارة, والمراجعة الخارجية بوصفها متغيرات مستقلة, وجودة أداء المراجعة الداخلية متغير تابع.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتغطية الجانب النظري للدِّراسة من خلال المسح المكتبي للكتب والدوريَّات والمواقع الإلكترونيَّة والمعايير والقواعد ذات العلاقة، أما الجانب العملي للدِّراسة فقد تمَّ تغطيته من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية، إذ تم توزيع 144 استبانة, خضع للتحليل منها 126 استبانة منها بنسبة 87.5%.

وبُغية تحليل البيانات واختبار الفرضيَّات تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية الوصفيَّة واختبار(Sample T- Test,One)، و اختبار التباين الأحادي (One Way Anova - Test):

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية (للجان الحوكمة, ولجان المراجعة, ولجان المخاطر, ومجلس الإدارة, والمراجعة الخارجية) في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن, كما خلصت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى المؤهل العلمي, والتخصص العلمي, والخبرة, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير دليل حوكمة الشركات الصادر عن البنك المركزي اليمني, ليستوعب التطورات التي تطرأ بين الحين والآخر, وكذا أدلة حوكمة الشركات الخاصة بالبنوك اليمنية.

وضرورة رفد مجالس إدارات البنوك اليمنية بأعضاء مستقلين من ذوي الاختصاص والخبرة المهنية ومن حملة الشهادات العليا في المجالات التي يتطلبها العمل.

وتوسيع صلاحيات ومهام اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة, ورفدها بأعضاء مستقلين من ذوي الكفاءة والخبرة مع توضيح تفويضهم وتكليفهم ، وإجراءات عملهم ، والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول

مقدمة الدراسة.

مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

نموذج الدراسة.

فرضيات الدراسة.

التعريفات الإجرائية للدراسة.

هيكل الدراسة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الاطار العام للدراسة

-المقدمة:

تزايدت الحاجة للحوكمة نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة، فالمستثمرون يسعون إلى استثمار رؤوس أموالهم في مؤسسات مدرة للربح، ولكن كثيرا منهم لا يجدون الوقت ولا يمتلكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة ، وضمان الحصول على عائد الاستثمار ونتيجة ذلك يوظف المستثمرون موظفين من ذوي الخبرة في الإدارة لتستمر أعمال الشركة اليومية مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة ربحها, وتحسين أدائها على المدى الطويل.

ويأتي الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الماضية بعد الأزمات المالية والاقتصادية التي شهدتها دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في تسعينيات القرن الماضي, وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لكبرى الشركات خلال عام 2002م ومنها شركة Enron للطاقة , وشركة Worldcom للاتصالات وشركة Xerox لصناعة آلات التصوير, وما أعقبها من انهيار لشركة أرثر اندرسون خامس أكبر شركة تدقيق حسابات في العالم, وذلك لثبوت تورطها بانهيار شركة أنرون, وكان من أبرز أسباب انهيار الشركات بالإضافة إلى تواطؤ شركة أرثر أندرسون , ضعف أداء المراجعة الداخلية الأمر الذى أدى إلى صدور قانون Sarbanes Oxley , وتلاحقت الأزمات المالية, وكان آخرها الأزمة المالية العالمية في منتصف عام2008م , وفي الجمهورية اليمنية أتهم أعضاء مجلس إدارة البنك الوطني باختلاس أكثر من 47 مليار, مما أدى الى عدم امكانية رفع رأسمال البنك من ثلاثة مليار ريال يمني الى ستة مليار يمني, وعليه تم اعلان إفلاسه الأمر الذي أدى الى تعثر عشرات المشاريع في اليمن, نتيجة لإفلاس البنك.

ونظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء، وغير الأعضاء بالمنظمة، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة ، سواء متداولة أم غير متداولة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد بشكل عام، ويدعم هذا ما أكدت عليه المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية في 2002، من أهمية انتهاج مبادئ حوكمة الشركات(Ahmed, 2014 :2).

وانطلاقاً من أهمية حوكمة الشركات وضرورة تطبيق متطلباتها فإن المراجعة الداخلية تعد أحد آليات الحوكمة الرئيسة، أذ ينبغي أن يرتقي دور المراجعة الداخلية في البنوك إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية وتقويمها ، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ استراتيجيتها بشكل صحيح، وكذلك تفعيل دور المراجعة الداخلية في الاطلاع على هذه الاستراتيجية , وإمكانية تدقيق تنفيذها, ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، و كذلك تحديد المخاطر التي تواجه الشركة ومتابعة كيفية علاجها.

وفي إطار حوكمة البنوك سعت البنوك المركزية والجهات المصرفية في الدول المتقدمة إلى اصدار تعليمات وأدلة ارشادية خاصة بالحوكمة تلزم البنوك بضرورة تطبيق تلك المتطلبات, وعلى الصعيد اليمني أصدر نادي رجال الأعمال اليمني في العام 2010 دليل حوكمة الشركات إلا أنه طوعي التطبيق من قبل الشركات اليمنية, وفي عام 2013 أصدر البنك المركزي اليمني دليل حوكمة الشركات وألزم البنوك بضرورة الالتزام بتطبيق متطلبات الحوكمة, وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن.

1-1-1.مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم حوكمة البنوك من المفاهيم الحديثة والتي القت بظلالها على الكثير من التخصصات المالية والإدارية والاقتصادية, إذ سعت الدول جاهدة إلى صياغة أدلة إرشادية للحوكمة تلتزم البنوك بتطبيقها والعمل بها, وأصدرت العديد من التشريعات اللازمة لذلك, والتي تستند إلى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD), استناداً إلى مقومات مهمة ترتكز عليها الحوكمة منها لجان المراجعة, والمراجعة الخارجية, ولجان الحوكمة, ولجان المخاطر, ومجلس الإدارة, والمراجعة الداخلية, ويلاحظ أن هناك علاقات تأثيرية بين الآليات المختلفة لتطبيق حوكمة الشركات, وبين تحسين جودة أعمال المراجعة والتدقيق الداخلي ومن ذلك: وجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب استخدامها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدى إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من أجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون, كما أن وجود لجان مراجعة فعالة كمجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة لديها المستوى الملائم من الالتزام والاستقلال والخبرة المحاسبية والمالية تتولى الإشراف المستقل على عملية إعداد التقارير المالية, من الممكن أن يؤدى إلى ارتفاع مستوى جودة الآليات المحاسبية المستخدمة في إعداد التقارير المالية, ومراجعتها، وبناءً على ذلك يمكن تحديد المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:-

- ما دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن؟

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:-

1. ما دور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن ؟
2. ما دور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن ؟
3. ما دور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن ؟
4. ما دور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن ؟
5. ما دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن ؟

1-1-2.أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الأساسي والرئيس وهو معرفة دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على دور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
2. بيان دور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
3. معرفة دور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
4. بيان دور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
5. ابراز دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

1-1-3.أهمية الدراسة:

تستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها ومن أهمية الدور الذي تؤديه في الاقتصاد المحلي والدولي, إذ تلعب البنوك كشركات مساهمة دوراً مهماً ورئيساً في أي اقتصاد، فهي تُعد عنصراً حاسماً داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي، ويتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني

كما تنبع أهمية هذه الدراسة بشكل عام من أهمية ما تمثله آليات الحوكمة بالنسبة للشركات العامة والمساهمة وتتكرس الأهمية والحاجة إلى هذه الدراسة في جانبين:

1-1-3-1.الأهمية العملية:

- الاهتمام بتطبيق آليات الحوكمة في بيئة الأعمال اليمنية لما لها من آثار إيجابية على جودة أعمال المراجعة الداخلية .

- حوكمة الشركات تعمل على تحقيق الكفاءة والجودة في أعمال المراجعة الداخلية ولجان المراجعة.

- ما تشير إليه نتائج بعض البحوث والدراسات المحلية من وجود ضعف في تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الكثير من الشركات والبنوك اليمنية مما يستدعي الاهتمام بدراسة الجوانب ذات العلاقة بإمكانية تحسين أداء المراجعة الداخلية وأهمها آليات الحوكمة.

1-1-3-2.الأهمية العلمية:

– الحاجة إلى بيان دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المراجعة الداخلية.

– وجود قصور في الدراسات السابقة, حيث اقتصرت على دراسة بعض آليات الحوكمة دون الأخرى , وكذلك اقتصرت على دراسة أثر بعض آليات حوكمة الشركات على بعض مراحل عملية التدقيق الخارجي.

1-1-4.نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة **المتغير التابع** ◄

شكل
رقم

1-1-5.فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن .

الفرضية الثانية: هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن .

الفرضية الثالثة: هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

الفرضية الرابعة: هناك دور ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

الفرضية الخامسة: هناك دور ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

الفرضية السادسة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى التخصص العلمي.

الفرضية الثامنة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى المستوى الوظيفي.

الفرضية التاسعة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى الخبرة.

1-1-6.التعريفات الإجرائية :

الحوكمة :

نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد الحقوق والمسؤوليات وتوزيعها بين مختلف المشاركين ، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين كما انها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون البنك، وهي أيضاً توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف البنك ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء.

المراجعة الداخلية:

هي نشاط مستقل, وتأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ومساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة مدخل منظم ومنضبط لتقويم وتحسين إدارة المخاطر, والرقابة, وحوكمة الشركات.

لجان الحوكمة :

هي واحدة من آليات حوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي والشفافية التي ظهرت مؤخراً للقيام بأعمال حوكمة الشركات المساهمة, وتساند هذه اللجنة مجلس الإدارة في مراجعة مبادئ وممارسات الحوكمة للبنك على فترات زمنية دورية منتظمة, بالإضافة إلى الإشراف على أعمال الحوكمة للبنك ، كما تتولى اللجنة مسؤولية مراقبة التطبيق الفعال لإطار عمل الإفصاح عن المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، تشرف اللجنة على عملية مراقبة الإجراءات المتبعة في حالات تعارض المصالح والمعاملات مع أطراف ذات علاقة ورفع التقارير عنها ؛ وتتولى اللجنة التنسيق مع لجنة المخاطر ولجنة الترشيحات والمكافآت.

لجان المراجعة:

هي واحدة من اللجان التي ظهرت بسبب نقص الثقة في الأنظمة الرقابية للشركات المساهمة ، وبسبب نقص مصداقية القوائم المالية والشك في مهنية المراجعين الخارجين.

لجان المخاطر:

هي لجنة تتولى مسؤولية مراجعة المخاطر التي تتعرض لها البنوك ومراقبتها واستراتيجية إدارتها والضوابط الرقابية المتعلقة بها. كما تتولى اللجنة إدارة متطلبات رأس المال للبنوك؛ بالإضافة إلى مراجعة وتقييم مدى كفاية رأس المال وإجراء اختبارات الضبط وعرض نتائجها على المجلس. علاوة على ذلك، تقوم اللجنة بمراجعة العمليات المرتبطة بالمخاطر والامتثال وتقييم أثر التغيرات القانونية والتحقق من تطبيق إجراءات المسائلة على الإدارة.

المراجعة الخارجية:

المراجعة هي عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن -بشكل موضوعي- التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية, وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة .

1-1-7.هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة.

الفصل الثاني : آليات حوكمة الشركات وجودة أداء المراجعة الداخلية .

الفصل الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

1-1-8. حدود الدراسة:

حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على آليات حوكمة البنوك الوادرة في دليل حوكمة البنوك اليمنية الصادر عن البنك المركزي اليمني سنة 2013م.

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية والواقعة في العاصمة صنعاء فقط.

حدود زمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام 2018م.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت ممارسة حوكمة الشركات ومدى تطبيق معاييرها, وفي المقابل هناك دراسات تناولت مواضيع المراجعة الداخلية , وتناول الأدب النظري والأبحاث والدراسات ذات العلاقة المتبادلة بين حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية, سواء على الصعيد المحلي أو الأقليمي أو الدولي لذا سوف تتناول الدراسة الحالية في هذا الجزء بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

1-2-1. الدراسات العربية:

1- دراسة (لخضر, 2017) بعنوان" طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم(2100 طبيعة العمل)".

هدفت الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في إطار المعيار الدولي رقم 2100 طبيعة عمل التدقيق الداخلي ودورها في تطوير أداء الشركات وإحكام الرقابة عليها، في ظل الاهتمام المتزايد بضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، خاصة بعد إفلاس العديد من الشركات نتيجة التلاعبات المالية والمحاسبية، وتأثرها بالهزات والأزمات المالية العالمية .

وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام بجودة التدقيق الداخلي يمثل عنصرًا مهمًا في تطبيق نظام الحوكمة من خلال إحكام الرقابة الداخلية والقدرة على إدارة المخاطر التي تواجه الشركة، مما يسهم في تحقيق أهدافها وتعزيز وحماية قيمتها، لهذا يجب على الشركة أن تجعل الرقابة الداخلية جزء من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءًا لا يتجزأ من نظام الحوكمة, كما يوفر الالتزام بالجودة في أعمال التدقيق الداخلي ميزة تنافسية للشركة، إذ يمكن أن يكون باستطاعة الشركة ذات الرقابة الداخلية الفعالة إدارة المخاطرة بشكل أفضل.

2- دراسة (الشيخ, ومحمد, 2017) بعنوان "كفاءة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي وأثره في تطبيق حوكمة الشركات دراسة في عينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق الأوراق المالية".

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطور التدقيق الداخلي نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات, وبيان دور تطور التدقيق الداخلي في خلق قيمة إضافية للشركات, ودراسة دور تطور التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة عينة البحث لتدعيم تطبيق حوكمة الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي أحد آليات تطبيق حوكمة الشركات المهمة وله دورًا فاعلًا ومنسقًا مع أطراف الحوكمة ذات الصلة من (مجلس الإدارة, المدقق الداخلي, المدقق الخارجي, المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصالح) غير أنه لا يستطيع بمفرده ضبط أداء الشركة وتفعيل دورها ما لم تكن هناك قناعة من مجلس الإدارة بأهميته, كما أنه يمثل ركناً أساسياً من عملية الإشراف والتدقيق ولا يمثل عملية التدقيق بشكل عام.

3- دراسة (انشاطي, 2015) بعنوان "دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين, وتحديد مدى تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات في تطوير الأداء المهني للمدققين الداخليين.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق حوكمة الشركات في وظيفة التدقيق الداخلي من خلال توفير الاستقلال المهني للمدقق الداخلي, والكفاءة والخبرة للمدققين الداخليين.

4- دراسة (البشتاوي, 2014) بعنوان "دور الحاكمية المؤسسية في تعزيز أداء المدقق الداخلي من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين".

هدفت الدراسة إلى بيان دور لجان حوكمة الشركات وقيامها بوظائفها لتعزيز أداء المراجع الداخلي وبما يضمن المحافظة على استقلاليته ومصالح جميع الاطراف ذات العلاقة معها, وتضمن مجتمع الدراسة المحاسبين القانونيين الاردنيين , وبلغت العينة 200 مدقق.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورًا للجان حوكمة الشركات في الأردن يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء المدقق الداخلي من خلال زيادة فاعلية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والرقابة الإدارية والمحاسبية.

5- دراسة (المزحاني،2011م) بعنوان "مدى إدراك المدقق الداخلي لمبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها في شركات المساهمة اليمنية".

هدفت إلى معرفة مدى توفر أنظمة محاسبية ونظام رقابة داخلية سليمة في شركات المساهمة في الجمهورية اليمنية والتي تساعد في تطبيق حوكمة الشركات, ومدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الشركات في شركات المساهمة اليمنية وتوفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات. وعدم وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الشركات في شركات المساهمة اليمنية وإدراك المدقق الداخلي لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED .

6- دراسة: (الشمري ، 2010) بعنوان "إطار مقترح للمراجعة الداخلية وأثرها على فاعلية حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية".

وهدفت الدراسة إلى بيان تأثير التفاعل بين المراجعة الداخلية وآليات الحوكمة على فاعلية حوكمة الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التفاعل بين نشاط المراجعة الداخلية وكل من (مجلس الإدارة ، لجان المراجعة ، المراجعة الخارجية) يدعم فاعلية حوكمة الشركات بشرط التأكيد على حيادية واستقلالية كل منهما. وأن نشاط المراجعة الداخلية المرتبط بكل من (عمليات إدارة المخاطر، مراجعة مدى الالتزام ، اكتشاف الغش) يدعم فاعلية حوكمة الشركات.

7- دراسة (الشمري ، 2010م) بعنوان " دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية" .

هدفت الدراسة إلى بيان دور معايير فاعلية أداء لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات, ومعرفة أهمية تنظيم لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اختيار أعضاء لجان المراجعة يجب أن يتم في ضوء مقومات أداء تعتمد على مجموعة من المعايير اللازمة لتفعيل حوكمة الشركات ، وتنطوي هذه المعايير على تملك أعضاء لجان المراجعة قدرات فاعلة في الأداء, و إن وجود معايير فاعلية أداء لجان المراجعة ، في ظل ما يجب إن يكون عليه تنظيم هذه اللجان ، يساعد في تفعيل آلياتها المختلفة التي تنعكس بشكل ايجابي على التطبيق الجيد لحوكمة الشركات.

8- دراسة (نسمان ، 2009م) بعنوان " دور إدارات المراجعة الخارجية في تفعيل مبادئ الحوكمة".

هدفت إلى تحليل دور إدارات المراجعة الخارجية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، مع عرض سريع لمفهوم حوكمة المصارف، وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها، ومن ثم التطرق إلى دور المراجعة الخارجية وتطور الميثاق الأخلاقي وتطور المعايير المهنية للمراجعة الخارجية في ضوء المهام والمسؤوليات المتعلقة بها.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا كبيرًا للميثاق الأخلاقي للمراجعة الخارجية في حوكمة المصارف، و أن تطور معايير المراجعة الخارجية يسهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف، ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل الذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الخارجية ولجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

9- دراسة (عمر، 2009م) بعنوان" دور إدارة المراجعة الخارجية في تطبيق حوكمة المؤسسات".

هدفت إلى إبراز دور حوكمة الشركات وتبيين الاتجاهات الحديثة للمراجعة الخارجية وخصوصاً فيما يتعلق بالمعايير الدولية والتعرف على مختلف أدوار المراجعة الخارجية التي تسمح بتحديد كفاءة نظام الرقابة الخارجية وفاعليتة ودوره في إدارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة الشركات. والتعرف على آراء أهل الاختصاص -المتمثلين في المهنيين- فيما يخص دور المراجعة الخارجية في تطبيق حوكمة الشركات.

توصلت إلى مجموعة من النتائج اهمها إن أدوات الرقابة داخل المؤسسة تختلف عما كانت علية في السابق، وان هناك دورًا كبيرًا لإصدار المعايير الدولية للمراجعة الخارجية على بيئة الأعمال أنعكس على أداء المراجعة الخارجية.

10- دراسة (عبد الصمد,2009م) بعنوان "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات : دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الداخلية بوصفها آلية من آليات تطبيق حوكمة المؤسسات وكذا سبل تفعيلها في الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى أن عمل المراجعة الداخلية يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية في ضوئها يتحدد درجة تأثيرها في حوكمة الشركات والمتمثلة في : أهلية المراجع الداخلي , استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي , جودة أداء عمل المراجع الداخلي . وهناك ثلاثة مجالات اساسية يكون على اساسها دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات كالآتي: دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية , دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر, التفاعل الجيد للمراجعة الداخلية مع باقي اطراف حوكمة الشركات.

11- دراسة (البشاري 2008م) بعنوان "أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة في السودان".

هدفت الدراسة إلى إعطاء فكرة عن حجم الفساد في المال في القطاع العام في السودان وخطورته, وكذلك عن إجراءات المراجعة المتبعة وقواعد الحوكمة الرشيدة ومعاييرها, وتقديم مقترح لإمكانية المزج بين قواعد ومعايير الحوكمة وإجراءات المراجعة المكانية للحد من الفساد واستغلال المال العام في مؤسسات الدولة.

وتوصلت الدراسة إلى ضعف كفاءة وفاعلية نظم المراجعة الداخلية بالمؤسسات العامة , وعدم تبني المؤسسات العامة للأساليب الإدارية الحديثة التي تحسن من ادائها ,وكذلك لا تتبنى معايير وقواعد حوكمة الشركات عدا القطاع المصرفي الذي بدأ في تطبيقه اعتبارا من العام 2005م.

1-2-2. الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Narkchai, et al, 2018) بعنوان "أثر حوكمة الشركات على أداء المدققين الداخليين في شركات تايلاند المحدودة"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة ما بين حوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة وحجم لجنة التدقيق) و(أداء المدققين الداخليين) في شركات تايلاند المحدودة, كما هدفت إلى تقديم أدلة تجريبية حول نطاق التزام المدققين الداخليين, إذ أصبح الانضمام إلى هيئة الممارسات المهنية الدولية (Ippf) في عام 2017م التابعة لمعهد التدقيق الداخلي الدولي أمرًا ذا فاعلية جيدة, حيث تعمل هيئة الممارسات المهنية على تحسين وتطوير كلا من هيكل الممارسة المهنية, وسياسات مهنة التدقيق الداخلي, وهي نتيجة أبحاث متأنية ومداولات ومشاورات حول المبادئ الاساسية لمهنة التدقيق الداخلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ضعيفة بين حجم مجلس الإدارة وأداء المدققين الداخليين, وأظهرت أن هناك علاقة وطيدة وإيجابية بين حجم لجنة التدقيق وأداء المدققين الداخليين, وعليه فإن لجنة التدقيق بحاجة إلى زيادة المسؤولية العالية من خلال الإشراف على التقارير المالية ومطالب المراقبة الداخلية.

2- دراسة (Tumwebaze, et. Al, 2018) بعنوان " حوكمة الشركات والتدقيق الداخلي والمساءلة للشركات القانونية".

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى إسهام وظيفة المراجعة الداخلية و حوكمة الشركات في المساءلة في الشركات القانونية.

وتوصلت الدراسة إلى أن كل من وظيفة المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات لها علاقة إيجابية وهامة بالمساءلة. ومع ذلك ، وجدت الدراسة أن وظيفة المراجعة الداخلية فقط هي المساءلة الكبيرة في التنبؤ في أوغندا.

3- دراسة (Omolaye and Jacob, 2017) بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تعزيز التعاون المثمر لممارسة حوكمة الشركات في المؤسسة".

هدفت الدراسة إلى اختبار دور المراجعة الداخلية في تعزيز التعاون المثمر لممارسة حوكمة الشركات في القطاع المصرفي في نيجيريا مع التركيز على الأداء وإمكانية أن توفر إرشادات بشأن تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين وظيفة التدقيق الداخلي وأداء البنوك من خلال الكفاءة التشغيلية, النمو التنظيمي, أعلى قدرة ربحية; الملاءمة المالية والاستمرارية في مجال الأعمال التجارية. إن وظيفة التدقيق الداخلي تحقق هذا من خلال (توفير خدمات التأكيد المستقل وتحسين إدارة المخاطر, الرقابة وعمليات الحوكمة). وهذا عموما يعزى إلى التطورات الأخيرة في الإرشادات المهنية, زيادة الوعي والتغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بدور وظيفة التدقيق

الداخلي. كما خلصت إلى أن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات (خصوصاً وظيفة التدقيق الداخلي) يقود إلى الأداء التنظيمي الأفضل في القطاع المصرفي في نيجيريا.

4- دراسة (Ahmed,2014) بعنوان "دراسة أثر تبني معايير المحاسبة والمراجعة الدولية في تحسين فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : عدم وجود أدلة وإرشادات لحوكمة الشركات في البنوك اليمنية, ووجود تأثير ايجابي لتبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية, كما أن هناك أثرًا ايجابيًا لتبني معايير التدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني في تطوير حوكمة الشركات. كما ان الالتزام بالتشريعات والقوانين اليمنية ومبادئ OECD يؤدي إلى تطبيق وتطوير حوكمة الشركات في البنوك اليمنية.

5- دراسة (Adeusi et .al, 2013) بعنوان "حوكمة الشركات والأداء المالي: ما دور الملكية وحجم مجلس الإدارة".

هدفت الدراسة إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في القطاع المصرفي باستخدام عينة مختارة من 10 بنوك ودراسة التقارير السنوية التي غطت الفترة من 2005-2010.وتحليلها على أساس نموذج اقتصادي قياسي.

وأشارت النتائج إلى أن تحسن أداء القطاع المصرفي لا يعتمد على زيادة عدد المديرين التنفيذيين (مجلس الإدارة) وتكوين المجلس, لكن يظهر التحسن عندما يكون هناك أعضاء مجلس الإدارة من خارج البنك فإن أداء البنك يكون ضعيفًا.

وخلصت الدراسة أيضاً إلى الحاجة إلى زيادة حجم مجلس الإدارة وانخفاض عدد اعضاء مجلس الإدارة الخارجيين من أجل تحسين أداء البنوك.

6- دراسة (Ziadat& Al- jabali, 2011) "بعنوان المراجعة الداخلية ودورها في حوكمة الشركات".

هدفت الدراسة إلى تقييم الأساليب الإجرائية في الإدارة العليا, وتقدير البيئة التنظيمية على أساس منتظم , دراسة فاعلية الضوابط الرقابية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الأساليب الإجرائية في الإدارة العليا يعتمد على اتباع المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، وان فاعلية الضوابط الرقابية فيها تتوقف على أن يكون المدققون الداخليون على استعداد تام لتدقيق العمليات الجارية من أنظمة الشركة والرقابة.

7- دراسة (Gedion.& Fredrick, 2011) "بعنوان دور المراجعة الداخلية في تحسين حوكمة الشركات المدرجة في بورصة نيروبي".

هدفت الدراسة إلى تقييم دور مراقب الحسابات في حوكمة الشركات، لتقييم قدرة المراجعة الداخلية على تحقيق أهدافها، لاقتراح كيف يمكن تحقيق استقلال المدققين الداخليين.

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات تعتبر الرقابة الداخلية مثل التدقيق الهدف المهم, وأيضا هي المهمة التي تأخذ أعلى نسبة من الوقت للتدقيق الداخلي. ووجدت الدراسة كذلك أن جميع المشاركين يتفقون بقوة على أن التدقيق الداخلي مهم لإضافة قيمة إلى عملية الحكم.

8- دراسة (Cohen, et al., 2002) بعنوان "العلاقة بين حوكمة الشركات وعمليات المراجعة الداخلية".

هدفت إلى دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التدقيق الداخلي، كما هدفت إلى التعرف على جوانب حوكمة الشركات التي يهتم بها مراقب الحسابات ودراسة كيف تؤثر حوكمة الشركات في قرارات مراقبي الحسابات بشأن تخطيط عمل التدقيق وأدائه ومعرفة كيف يختلف دور وأهمية حوكمة الشركات عبر تعاقدات التدقيق المختلفة وحالات العميل المختلفة.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن آليات حوكمة الشركات التي يهتم بها مراقب الحسابات على الترتيب هي (الإدارة، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق) وأن مراقبي الحسابات يستخدمون معلومات الحوكمة بدرجة أكثر في مرحلة تخطيط التدقيق مقارنة بمرحلتي الاختبار الميداني والفحص، أيضاً اختلفت درجة استخدام المراقب لمعلومات الحوكمة تبعاً لاختلاف مركزه الوظيفي داخل شركة التدقيق ، وأن اختلاف دور حوكمة الشركات وأهميتها في التأثير على عملية التدقيق وفقاً لاختلاف حالات التعاقدات (جديدة/ مالية) واختلاف حالات العميل(ذي مخاطر مرتفعة – دولي أم محلي – خاص أم عام – اختلاف صناعة العميل – وجود نظام للعمل)، وان حوكمة الشركات تؤدي دوراً قوياً في حالات الغش، وكذلك عند تقديم خدمات الضرائب وخدمات التأكيد الأخرى، نظراً لاعتماد هذه الخدمات على تأكيدات الإدارة، بينما تكون الحوكمة أقل أهمية بالنسبة للخدمات الاستشارية.

1-2-3.ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أن معظم تلك الدراسات تلتقي مع هذه الدراسة ويكمن الاختلاف في أن هذه الدراسة تناولت متغيرات (لجان الحوكمة, ولجان المراجعة, ولجان المخاطر, ومسؤوليات مجلس الإدارة, والمراجعة), وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أنها ركزت على لجان المراجعة, والمراجعة الخارجية , ومجلس الإدارة وحسب.

أن معظم الدراسات السابقة تناولت دور إدارة المراجعة الداخلية في تطوير حوكمة الشركات, بينما تناولت الدراسة الحالية دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

جميع الدراسات السابقة طبقت في بيئات مختلفة منها في بيئات عربية مثل الأردن ومصر والعراق ، ومنها في بيئات أجنبية, ولا توجد دراسات تطبيقية في هذا المجال في اليمن, باستثناء دراسة (أحمد 2014) والتي طبقت في الجمهورية اليمنية , إذ ركزت على مدى تبني معايير المحاسبة والمراجعة في تحسين حوكمة الشركات, لذلك جاءت الدراسة الحالية لتتناول بالتحليل والمناقشة دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية اليمنية.

معظم الدراسات السابقة ركزت على متغير وحيد أو متغيرين (لجان المراجعة, ومسؤوليات مجلس الإدارة) وعلاقتهما بوظيفة المراجعة الداخلية, بينما الدراسة الحالية تضمنت خمسة متغيرات مستقلة (آليات حوكمة الشركات): لجان الحوكمة, ولجان المراجعة, ولجان المخاطر, ومسؤوليات مجلس الإدارة, والمراجعة الخارجية وأثرها في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية من وجهة نظر الإدارات المتخصصة للبنوك التجارية اليمنية , ومنها إدارة المراجعة الداخلية, وإدارة المخاطر, والإدارة المالية, وإدارة الائتمان .

وركزت الدراسة الحالية على قياس الفروق لآراء المبحوثين بحسب مؤهلاتهم العلمية, والتخصص, والخبرة والمستوى الوظيفي في البنك.

الفصل الثاني

دور آليات الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

المبحث الأول: آليات حوكمة البنوك

المبحث الثاني: جودة أداء المراجعة الداخلية

المبحث الثالث: الحوكمة و جودة أداء المراجعة الداخلية

الفصل الثاني

دور آليات الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

المقدمة :

أضحت حوكمة المؤسسات المالية والبنوك عاملاً رئيسيّا يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة, وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصًا متزايدة، وكذلك تهديدات تنافسية، يعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة البنوك جزءًا مهمًّا من أية استراتيجية تهدف للنجاح . أما بالنسبة للشركات فيعمل تطوير الحوكمة فيها على جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل، ويعزز استراتيجية الشركة وتنفيذها، كما يوضح حدود تحمل المسؤولية، ويحمي المساهمين، ويجذب موظفين أكفاء ويحتفظ بهم. وبالنسبة للمساهمين ذوي الحصة الحاكمة (الشركات العائلية)، توضح حوكمة البنوك والبنوك الأدوار، وتسمح بالاحتراف المتواصل لكبار التنفيذيين، وفي الوقت ذاته تضمن تحمل المسؤولية، وترفع من قيمة المؤسسة . أما بالنسبة للمجتمع بشكل عام فهي تحد من وقوع حالات الفساد، وتقلل من مخاطر الأزمات، وتحسن الإنتاج. (إسحاق، 24:2006).

تتبوء حوكمة الشركات والبنوك مكانة خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره , وقد برزت أهمية الحوكمة في الاونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، فأصبح موضوع الحوكمة يتصدر عناوين الصحف في كل مكان على الرغم من أن مفهومها لايزال مبهماً بعض الشيء لدى الكثير من الفئات في المجتمع.

وبينما تعد حوكمة الشركات، في الأغلب، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم، فإنها تقدم أيضًا إطارًا قيمًا لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية, وبالنسبة لهذه الشركات، التي تمثل غالبية الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات .وتعد الحوكمة الرشيدة عنصرًا أساسيًا في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية, ويزداد إدراك منافع الحوكمة الرشيدة للشركات في المنطقة كل يوم, ففي غضون السنوات القليلة الماضية، تأسست على الأقل أربعة معاهد جديدة لحوكمة الشركات أو معاهد للمديرين؛ مما يدل على الطلب المتنامي على معلومات حوكمة الشركات، وكذلك التدريب والإرشاد للشركات لتحسين ممارساتها. وقد أصدرت دول عديدة– من بينها الجزائر والبحرين ومصر ولبنان والمغرب وعمان وتونس –مدونات لقواعد حوكمة الشركات. غير أن العديد من الشركات لا تزال ترى أن تنفيذ النظام بأكمله أمر مضنٍ.

وسواء كانت المعايير والمبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم في جنى منافع أكبر من المعتاد حتى مع التقدم التدرجي تجاه تلك المبادئ. (درويش، 8:2007)

وفي ضوء ما سبق يأتي الفصل الحالي ليتناول دور آليات الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية ضمن ثلاثة مباحث ، يتناول الاول آليات حوكمة البنوك ،أما الثاني فيناقش جودة أداء المراجعة الداخلية ، ويتناول الثالث دور آليات الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

المبحث الأول

آليات حوكمة البنوك

2-1-1.نشأة وتطور مفهوم الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام1997. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة .وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد في ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية (نسمان، 29:2006).

ومن ثم فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، ...إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد.

2-1-2.دوافع ظهور الحوكمة :

تستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها ومن أهمية الدور الذي تؤديه في الاقتصاد المحلي والدولي, إذ تلعب البنوك كشركات مساهمة دوراً مهماً ورئيساً في أي اقتصاد، فهي تُعد عنصراً حاسماً داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي، ويتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات

الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك, ومن بين الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في البنوك الآتي(قيتشي، 5:2008):

– طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة, إذ أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور والمودعون في أعمال البنوك، وبذلك تتوقف قدرتها في الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع. فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فإن تصرف أحد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلى حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور. مما يعني أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يجب أن تكون على درجة أكبر من الأهمية مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى.

– تؤدي البنوك دوراً مهماً في حوكمة غيرها من الشركات الأخرى في كثير من البلدان, وهذا لأن البنوك لديها القدرة على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات.

– عدم تماثل المعلومات هو اخطر بكثير في الأعمال البنكية عن غيرها من الصناعات غير المالية . ويرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل . وتزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية. فعلى سبيل المثال نوعية محفظة القروض في البنوك يكون من الصعب تقييمها ويمكن إخفاء المشاكل فيها بسهولة, إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن العولمة وما تؤديه من زيادة عدم تماثل المعلومات. ويدفع هذا التباين في المعلومات مديري البنوك إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب أصحاب المصلحة الآخرين (حماد، 477:2009).

إن استقرار القطاع البنكي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد بشكل عام، إذ أن البنوك هي المؤسسات الرئيسة في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يُعد أساسياً لاستقرار القطاع المالي. كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسبباً آثاراً خطيرة على الاقتصاد ككل.

– تشجع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقلل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك، ففي معظم البلاد هناك تأمين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني وذلك بهدف الحد من امتداد أثر فشل أي بنك إلى باقي البنوك الأخرى. إلا أن هذا التأمين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم وتشتتت الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين

والمساهمين ويشجع البنوك على التوجه نحو استراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية. ويضعف اهتمام مديري البنوك بتحسين الحوكمة (فضيلي، رزيق، 459:2004).

– أدى بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية. ومن غير شك أن العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحكومة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة, وتواجه منافسة شديدة في السوق، ومن ثم يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك.

–تؤدي عمليات خصخصة البنوك التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى حصول مديري البنوك على حرية أكبر في الطريقة التي يديرون بها مصارفهم في هذه الاقتصاديات. لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها مديرو هذه البنوك على حساب باقي المساهمين الصغار.

إن المنافسة عادة ما تكون قوية في القطاع البنكي في حين تحظى بدرجة عالية من المنافسة في أسواق المنتجات البنكية, وهذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين. فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف حوكمة البنوك. وترجع هذه المنافسة الضعيفة في قطاع البنوك إلى القوانين الحكومية الهادفة إلى استقرار الأسواق المالية، مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد. وملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان, ومن ثم فإن مديري البنوك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام حوكمة جيد في البنوك (فضيلي، رزيق، 460:2004).

2-1-3. مفهوم الحوكمة :

يمكن إعطاء تعريف لغوي وتعريف اصطلاحي لحوكمة الشركات:

التعريف اللغوي : مصطلح حوكمة الشركات أو "Corporate Governance" هو مصطلح حديث العهد في اللغة العربية وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك رؤية محددة لترجمة هذا المصطلح. فيرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات وهذه الترجمة الشائعة لدى الباحثين في دول الخليج العربي ومصر، وفي الأردن يشير الكثير من الباحثين والمهنيين إلى المصطلح بالحاكمية المؤسسية (نسمان، 34:2006).

تعريف الحوكمة اصطلاحا:

– **التعريف الاصطلاحي:** يصعب إيجاد تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات (درويش، 11:2007)، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح:

أ–تعريف حوكمة الشركات:

– تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها أو مجلس مديريها وشركائها وأصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بها، كما توفر حوكمة الشركات الهيكلة التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة أداء الشركة. وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة للسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركاء" (سولفيان وآخرون، 3:2009) .

– تعريف صندوق النقد الدولي FMI: عرفه صندوق النقد الدولي على أن هذا المصطلح ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية. وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين (عبدالحق, 2017: 2).

– وعرفها تقرير Cadbury 1992 بأنها تعتمد على اقتصاد دولة ما على زيادة كفاءة الشركات, وهكذا فان الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة, وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات, وأن الحوكمة نظام تدار الشركات فيه وتراقب عملياتها (حماد, 2015: 9).

ب–تعريف حوكمة البنوك:

و تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك ومن بين أهم التعاريف المقدمة نذكر الاتي:

1– يشمل نظام الحوكمة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في الجهاز البنكي أصبحت عملية إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس البنك.

تعني الحوكمة في الجهاز البنكي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتنطبق الحوكمة في الجهاز البنكي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة (المعهد البنكي المصري،2011).

ويعرفها بنك التسويات الدولية على أنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح من الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

ويعرفها (حماد، 481:2009)على أنها الطريقة التي تدار بها أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطرة البنك وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطرة محدد، مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم الآخرين في الوقت نفسه. وتحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميه والأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة.

ومما سبق يتضح أن الحوكمة تمثل النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها، وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها.

2-1-4.أهمية الحوكمة :

يرى (ميرة، 43:2012) أن أهمية تطبيق حوكمة الشركات له أثر ايجابي كبير على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة أو الشركة أو على مستوى الكلي أي بالنسبة للاقتصاد بشكل عام.

أ – أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة:

إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أثرًا ايجابياً كبيرًا على الشركات, وليس معنى هذا القول أن الحوكمة الفعالة يمكنها أن تضمن وحدها كفاءة الشركات, إذ إن هناك ببساطة عوامل أخرى تؤثر في أداء الشركات إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات استجابة الشركة لتخطي التغيرات في بيئة الأعمال وفي فترة الأزمات، والفترات الحتمية لهبوط الأعمال. ومن بين بعض الآثار الايجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات نذكر منها(لطفي, 2010: 135):

- أن الحوكمة الجيدة في الشركات تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال.
- أما بالنسبة للبلدان التي تعتمد الشركات فيها في تمويلها على البنوك : فإن البنوك أصبحت تضع المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات ضمن طريقتها التصنيف الائتماني (أصبح تطبيق الحوكمة اعتبارا ضمنيا للمنشآت التي تقترض أموالا من البنوك).
- ارتفاع القيمة السوقية للشركات في السوق.
- تسهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية, كما تسهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال (معيزي, وبني عامر, 2013: 51).

إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارة الشركة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناء على أسس

سليمة وان يقوم تحديد المكافئات على أساس الأداء مما يساعد في تحسين كفاءة أداء الشركة(Fawzy,2003:75).

ب – أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد الكلي:

تؤدي الحوكمة الجيدة إلى نتائج ايجابية على المستوى الكلي من خلال:

– توسيع أداء السوق المالي وتفعيله من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة وتوفير البيانات الموثوقة المتاحة لسوق الأوراق المالية عن الشركة للجميع وفي وقت واحد.

– تساعد حوكمة الشركات في جذب الاستثمارات من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، وفي المشتريات فإن حوكمة الشركات تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد (قيتشي، 7:2008)

– بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد النظام الجيد للحوكمة في منع حدوث الأزمات البنكية التي يكون لها في الغالب تكاليف اجتماعية واقتصادية كبيرة(آل غزوي, 2010: 11).

– تعزيز ثقة الجمهور في عملية الخصخصة، كما يساعد في ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على الاستثمارات، وهو ما يؤدي إلى زيادة العمالة ونمو الاقتصاد بتطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات على المشروعات المملوكة للدولة والمزمع خصخصتها. ويمكن أن يؤدي دورًا مهمًا في إعداد تلك الشركات للتحديات الجديدة التي تفرضها الملكية الخاصة. فقد اتضح عند دراسة ميزات الخصخصة في الاقتصاديات المتحولة خلال التسعينيات أن كثير من الفساد واستغلال المساهمين وإساءة استغلال المنصب الذي أفرزته يمكن أن يعزي مباشرة إلى فشل الدولة في إرساء آليات حوكمة فعالة(سكولينكوف، ولسون، 1999 :23).

كما يرى آخرون أن أهمية الحوكمة تتمثل في عدد من المهام والفوائد منها (شاكر، 9:2005):

• تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.

• تساعد الحوكمة الشركة في تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.

• تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضاً ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة.

• تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.

• تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ إن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة، باعتبارها استثمارها في شركة ملتزمة وشفافية، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الأخرى.

• تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال.

2-1-5.أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة في البنوك إلى تحقيق عدد من الأهداف وأهمها(درويش، 10:2007):

1-الشفافية:

تُعد الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في حوكمة البنوك والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها .وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتظليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.

2-المساءلة:

يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم, كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

3-المسؤولية:

تهدف أنظمة حوكمة البنوك إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة, والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية .كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين البنك أو الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

4-المساواة:

المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حدٍ سواء. فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، وحصته من توزيع الأرباح.

كما يرى (زرقون, والعمري,2013 : 87) أن أهداف مبادئ حوكمة الشركات توفر الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيق هذه الأهداف. وتهدف الشركة من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة إلى:

– ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

– ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها.

– وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالشركة) على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.

– وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة.

– ضمان الكفاءة في إدارة الشركة والرقابة عليها.

– التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى, وأي ترتيبات تمكن المساهمين بأعينهم من الحصول على سيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم في رأس المال, وأي معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين بما يحصلون عليه من مكافآت, والمعلومات التي تصف هياكل قواعد إدارة الشركة وسياستها.

– إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

– التأكد من قدرة المساهمين على ممارسة سلطاتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل.

2-1-6.ركائز نظام الحوكمة :

يميز الاقتصاديون بين نوعين من أنظمة حوكمة البنوك والمنشآت ويرجع هذا التصنيف إلى هيكل ملكية البنوك والمنشآت. إذ إن هيكل الملكية له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة البنوك والمنشآت. وبصفة عامة هناك نوعان لهيكل الملكية:

1– الهيكل المركز (نظام الداخليين): وهو النظام الأوربي الياباني وفيه تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين. ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم الداخليون. ومعظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخليون في هياكل الملكية المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركة بعدة طرق, منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت، إذ غالباً ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة, وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عددًا قليلًا من الأسهم، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت, ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر. وإذا تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلاً أن يتحكموا في الشركة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال. وينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بدرجة اكبر في التمويل على البنوك ولا تلعب الأسواق المالية بها دور كبير ومهم ومن هذه الدول نجد ألمانيا واليابان (Mandzila, 2005:28).

أ – **مميزات نظام الداخليين** : لدى هذا النظام مجموعة من المميزات والعيوب فمن مميزاته نذكر (Meier, 2005:267) .

– تركز الملكية وحقوق التصويت في يد عدد قليل من الملاك.

– يمتلك الداخليون السلطة والحافز لمراقبة الإدارة.

– قد يؤدي دور المراقب مجموعة من الأطراف غير المساهمين أمثال العمال أو الأجراء، الزبائن، الممولين، البنوك.

– يميل الداخليون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل.

– لا تلعب الأسواق المالية دور كبير في الاقتصاد.

ب – عيوب نظام الداخليين(Mandzila, 2005:28):

–إن نظام الداخليين قد يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي منها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطؤوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب المساهمين ذوي الأقلية في الشركة. ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع الأقلية بحقوقهم القانونية.

–إذا كان مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما فممكن أن يستخدموا هذه السلطة في التأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدوا منها بشكل مباشر على حساب الشركة, ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد.

يظهر مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستوياتها الإنتاجية، وهنا تظهر أهمية تطبيق حوكمة الشركات وذلك لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية لما تتوفر عليه الحوكمة من ميكانيكية تمكن من مراقبة سلوك المديرين.

2– الهيكل المشتت أو (نظام الخارجيين) : يتميز هذا النظام بأن الشركة تحوي عدد كبير من الملاك(المساهمين) حيث يملك كل منهم عدداً صغير من أسهم الشركة، ويدعى أيضًا النظام الانجلوسكسوني .

ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تمويلها على الأسواق المالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

أ – **مميزات نظام الخارجيين** (Meier, 2005: 267):

– يتميز بوجود أسواق مالية متطورة.

– إلزامية توفر قدر كافي من الشفافية في الإدلاء بالمعلومات.

– تتميز الشركة باحتوائها على عدد كبير من المساهمين.

– عادة لا يكون لدى صغار المساهمين الحافز لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب.

– يميل صغار المساهمين لعدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية.

– يتم الاعتماد على أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين.

– يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة.

– يُعد هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة واقل فساداً.

ب – عيوب نظام الخارجيين:

يعاني نظام الخارجيين من مجموعة من العيوب نذكر منها الآتي(Meier, 2005: 269):

– يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات.

– تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظراً لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثمارا تهم على أمل تحقيق أكثر ارتفاعاً في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.

مما سبق يتضح أن كلا النظامين يحمل في طياته مزايا وعيوب. ومن ثم له تحديات لنظام الحوكمة الخاص به والذي يعمل على التقليل إلى أدنى حد من هذه العيوب والمخاطر.

2-1-7.مبادئ حوكمة الشركات:

أسهمت العديد من المنظمات والمجمعات المهنية في بناء العديد من المبادئ والمعايير المنظمة لحوكمة الشركات, تورد االباحثة في هذا الجزء بعض الاسهامات لعدد من المؤسسات والمنظمات الدولية على النحو الآتي:

2-1-7-1.مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن (OECD):

خلصت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OECD) إلى وضع ستة مبادئ رئيسة للحوكمة، يُعد أولها إطاراً عاماً وضرورياً لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ (شاكر، 12:2005):

1) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة البنوك:

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فَّعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق, ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفاعلية(الشحادات, وعبدالجليل, 2012: 3).

2) ضمان حقوق المساهمين:

بما أن كيان البنك أو الشركة يتكون من مجموعة من الأفراد والمساهمين الذين تتفاوت اهتماماتهم وأهدافهم والأفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلاً عن تفاوت قدراتهم, بالإضافة إلى أن الشركة ينبغي أن تملك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة (ميرة، 38:2012).

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق ما يأتي(سليمان، 92:2009) :

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
- إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.
- إصدار أسهم إضافية.

• أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

3) المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي على إطار حوكمة البنوك والشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب, كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيراً، يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة (لطفي, 2010: 179).

4) دور أصحاب المصالح:

يجب أن ينطوي إطار ممارسة حكومة البنوك والشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يراها القانون وأن يعمل أيضًا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سلمية(الجلوي, 2010: 30).

5) **الإفصاح والشفافية:**

ينبغي في إطار حوكمة البنوك والشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات(Ahmed, 2014: 145).

يجب الإشارة هنا انه ليس مطلوب من البنوك أو الشركات الإفصاح عن المعلومات التي قد تضر بمركزها التنافسي في السوق، ولكن هناك حد أدنى من المعلومات التي يمكن الإفصاح عنها والتي تعرف بأنها تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو إدراجها بصورة غير سليمة إلى التأثير على القرارات التي يتخذها المستثمرون أو مستخدمو المعلومات بصفة عامة (ميرة، 2012:39).

وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها (الشمري، 2010:14):

- ❖ النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- ❖ أهداف الشركة.
- ❖ الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- ❖ سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية اختيارهم.
- ❖ العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.
- ❖ عوامل المخاطرة المتوقعة.
- ❖ الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

❖ هياكل الحوكمة وسياساتها.

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مراجع مستقل مؤهل. وينبغي للمراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

6) مسؤولية مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة:

• إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.

• الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

•اختيار مكافآت ورواتب كبار التنفيذيين بالشركة وتحديدها والإشراف عليها.

• مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.

• ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.

• رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.

• ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية, بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصاً وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.

• الإشراف على عمليات الإفصاح.

2-1-7-2. معايير لجنة بازل للرقابة البنكية العالمية (Basel Committee) :

لجنة بازل للإشراف البنكي:

مجموعة الدول الصناعية أنشئت لجنة بازل للرقابة البنكية عام 1975 بقرار من محافظي البنوك المركزية العشرة, وهي لجنة مؤلفة من كبار ممثلي سلطات الرقابة البنكية والبنوك المركزية بعدد من الدول .تجتمع اللجنة عادة في مقر بنك التسويات الدولية بمدينة بال السويسرية حيث توجد أمانتها الدائمة، وقد تم إنشاء هذه اللجنة بعد أزمة البنك الألماني هبستات والبنك الأمريكي فرنكلين، وغرضها الأساسي هو تحسين مستوى الرقابة البنكية بين البنوك وذلك في ثلاث جوانب:

- فتح مجال للحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة البنكية.

– التنسيق بين السلطات الرقابية المختلفة ومشاركة تلك السلطات مسؤولية مراقبة وتنظيم تعاملها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة وفاعلية الرقابة البنكية.
- تحفيز ومساعدة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين، المستثمرين والجهاز البنكي، ويحقق الاستقرار في الأسواق المالية العالمية.

لقد كان من أهم منجزات لجنة بازل، الاتفاقية التي تم التوصل إليها عام 1988 والخاصة بتحديد معيار لكفاية رأس المال الذي عرف بمعيار لجنة بازل، وكانت الأهداف الرئيسة للاتفاقية هي وقف الهبوط المستمر في رأسمال البنوك العالمية الذي لوحظ في معظم فترات القرن العشرين، وتسوية الأوضاع بين البنوك العاملة على المستوى الدولي.

كما أن تطبيق مبادئ الاتفاقية يقع تحت مسؤولية اتفاقية بازل (السلطات الوطنية) فاللجنة ليس لها صفة الإلزام لتطبيق ما جاءت به، وقد كرست اللجنة جهودها لدراسة موضوع كفاية رأس المال, وقد توصلت بداية الثمانينيات إلى أن نسبة رأس المال في البنوك دولية النشاط قد تضاءلت بنسبة كبيرة، وذلك في الوقت الذي تزايدت فيه حدة المخاطر الدولية(مشاكل البلدان المثقلة بالديون) مما دفع باللجنة للسعي إلى إيقاف تأكل رؤوس الأموال في البنوك وإيجاد نوع من التقارب في نظم قياس كفاية رأس المال.

وظهرت بذلك الحاجة إلى وجود إطار دولي موحد لتقوية النظام البنكي العالمي وللقضاء على مصدر مهم من مصادر انعدام عدالة المنافسة الناتجة عن الاختلافات في متطلبات رؤوس الأموال الخاصة بكل دولة، وعليه ظهر نظام لقياس رأس المال أطلق عليه" اتفاقية بازل 1988 لكفاية رأس المال"، إذ حددت نسبة 8% كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في البنوك، وتعني هذه النسبة بكل بساطة أنه يتوجب على البنك أن يضع 8 وحدات نقدية كاحتياط الاحتفاظ بحد ادني من رأس المال (مقابل كل 100 وحدة نقدية يتم اقتراضها).

تتمثل الدول العشر في كل من :الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المملكة المتحدة، فرنسا، ايطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان ولكسمبورج.

وأصبح من المتعارف عليه أن تقييم ملاءة البنوك في مجال المعاملات الدولية يرتبط بمدى استيفائها لحدود هذا المعيار الذي انصبت على المخاطر الائتمانية، كما تعنى ضرورة الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها.

إن انفجار الأزمات المالية والبنكية التي اجتاحت بعض البنوك العالمية وأبرزها الأزمة الأسيوية سنة1997 أكدت انه لا يكفي الاقتصار على سلامة كل بنك على حدة.

ونتيجة لذلك عملت لجنة بازل على تعديل بازل في التسعينيات واستقر الرأي وخاصة تحت تأثير رئيس اللجنة آنذاك" مكدونا "بالا يقتصر على مراجعة في الحدود الدنيا لكفاية رأس المال, بل تنتهز

اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع بوصفه معالجة للقضية الرئيسة للبنوك وهي" إدارة المخاطر. "

وقد صدرت الطبعة الأولى كأحد أهم مقومات مشروع اتفاق بازل في عام 1999, وصدرت الطبعة الثانية في عام 2001 بعد إجراء المحاولة الأولى من وثيقة اتفاق بازل التعديلات والإضافات ثم صدرت الطبعة الثالثة في أبريل 2003 وقد ركز هذا الاتفاق على محاور ثلاثة, هي (شاكر ،2005، 12):

-المحور الأول- المتطلبات الدنيا لرأس المال.

-المحور الثاني- عمليات المراجعة الرقابية.

-المحور الثالث- انضباط السوق.

2-أهداف لجنة بازل:

المساعدة في تقوية واستقرار النظام البنكي الدولي, وذلك بعد تفاقم المديونية لدول العالم الثالث، إذ توسعت البنوك وخاصة الدولية منها خلال عقد التسعينيات من القرن الماضي في تقديم قروضها للدول النامية مما أضعف مراكزها المالية لحد كبير نظرا لتدني قدرة الدول المقترضة على السداد.

-إزالة المنافسة غير العادلة بين البنوك الناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن كفاية رأس المال البنكي، حيث لوحظ أن البنوك اليابانية استطاعت أن تنفذ بقوة كبيرة إلى داخل الأسواق التقليدية للمصارف الغربية وتنافسها، وقد يكون ذلك هو السبب الرئيس وراء الاندفاع الأوربي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال وهامش ربح متدنية جدا، كما استطاعت تحقيق نسبة الربح البنكي، لأن هذه البنوك اليابانية كانت تقدم خدمات الربح الصافي نفسها للمساهمين بسبب انخفاض رؤوس أموالها (طارق ،2008، 127).

-العمل على إيجاد آليات للتكيف مع المتغيرات البنكية العالمية، وفي مقدمتها العولمة، وتحسين الأساليب الفنية للرقابة في أعمال البنوك وتسهيل عمليات تدأول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

-لقد كان تطوير هذا الإطار المبني على المخاطرة هو استجابة لمدى تداخل وتأثر الأسواق المالية والبنكية في العالم ببعضها البعض، واثبات لمفهوم عالمية هذه الأسواق، لذلك جاءت جهود التعاون والتنسيق الدولي لتقوية قاعدة رأس المال، سعيا وراء إيجاد نظام مصرفي عالمي مستقر، وقادر على التكيف مع الأوضاع المستجدة والتي تتطور بوتيرة متسارعة.

- أعمال لجنة بازل في مجال الحوكمة المؤسسية للبنوك (هواري ،2011م، 17):

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك بوصفها جزءاً من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول عليه من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات آمنة ومعقولة على الخبرة الإشرافية البنكية. حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها. ومن ثم فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، إذ إن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة والفحص لأرصدة كل بنك.

فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة. كما أنها تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق ما يأتي :

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998).
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).
- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (مايو 1999).

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز البنكي تتكون من عدة عناصر (شاكر ، 2005، 13):

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم.
- توافر استراتيجية واضحة للمؤسسة يتم في ضوئها قياس نجاح المنشأة بشكل عام، ومدى إسهام الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات.
- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر.
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

-الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر.

-تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

أ - مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل سنة1999 :

أصدرت لجنة بازل للإشراف البنكي ورقة عمل بشان تدعيم تطبيق الحوكمة في الجهاز البنكي في سبتمبر 1999م ، وقد احتوت على سبع مبادئ كالتالي(دهمش، 2003، 45):

المبدأ الأول: وضع أهداف استراتيجية.

على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، وعلى وجه الخصوص يجب أن تتمكن المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية، وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ أو منع أو تقييد الممارسات و العلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

المبدأ الثاني: وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك:

يتعين على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، حيث تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار في النهاية مسؤولية الجميع أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك: . (دهمش، 2003، 45)

المبدأ الثالث :ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة

يُعد مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، لذا يجب أن يتوافر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور, الأمر الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب أن يتمتع عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة، ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة، بالإضافة إلى ذلك استفادة أعضاء مجلس الإدارة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة.

المبدأ الرابع :ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا

تعد الإدارة العليا عنصراً أساسيًا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورًا رقابيًا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فانه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين

التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك، ولهذا يتطلب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة، وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار هي كالآتي (دهمش، 2003، 54) :

-عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون.

-عدم تحديد أحد مديري الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك.

- ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تركهم البنك.

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون:

يُعد الدور الذي يؤديه المراجعون دوراً حيوياً بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا اتخاذ الإجراءات وإدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي اللازم لدعم استقلالية المراجعين، برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس إدارة البنك أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفاعلية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، من الإدارة حول الأنشطة, والاستفادة كذلك من عملهم في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من البنك وأدائه.

المبدأ السادس: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:

يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة، وضمان أن تتناسب مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك، أضف إلى ذلك أن توضع نظم للأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الأجل القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

المبدأ السابع: مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة:

الشفافية مطلوبة لدعم تطبيق الحوكمة، إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة مع البنوك التي لديها الكفاية المالية اللازمة، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم ويصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح عن الآتي(دهمش، 2003، 49):

- هيكل مجلس الإدارة (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان).
- هيكل الإدارة العليا(المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة).
- الهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي).

• المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تراها المؤسسات التابعة لها.

ب - مبادئ حوكمة البنوك الصادرة في2006 :

في عام 2006 أصدرت لجنة بازل للإشراف البنكي نسخة محدثة من الوثيقة التي تم إصدارها سنة 1999 تم من خلالها ضبط المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في البنوك وتم تفصيلها كالآتي:

المبدأ الأول : يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفة المالي, وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، لاختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على الإدارة, وتتضمن واجبات كافية لمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها في بيئة البنك ، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية, وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراجعي الحسابات، فتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر .ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك.

المبدأ الثاني :يجب أن يراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم العمل ومعاييره آخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة ، وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

المبدأ الثالث: يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية, ويجب أن يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراجعي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية) ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية (بوصفها جوهرية لحوكمة البنوك وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة واختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراجعي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس :يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافئات تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك في الآجال الطويلة.

المبدأ السابع : تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك, ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

المبدأ الثامن : يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها حيث يمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم

بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

مما سبق ومن خلال قراءة مبادئ الحوكمة في البنوك يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز البنكي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز البنكي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة.

- حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد (سليم، 2004، 16).

كما وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات البنكية والمالية، تركز على النقاط التالية (شاكر، 9:2005):

1. قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
2. استراتيجية الشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات والإدارة العليا.
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضًا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
8. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو خارجياً.

2-1-7-3. معايير مؤسسة التمويل الدولية: (IFC)

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها ، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالآتي (شاكر، 11:2005):

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
4. القيادة العليا.

2-1-8.آليات حوكمة البنوك :

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات داخلية وخارجية:

داخلياً: تنصب آليات حوكمة البنوك الداخلية على أنشطة وفعاليات البنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف البنك (سليمان، 115:2006), وعندما تنبع مباشرة من الشركة وهي مجلس الإدارة، الجمعية العامة والمراقبة من طرف الموظفين الآخرين.

خارجياً: عندما تكون المراقبة من قبل مجموعة من الأفراد أو المؤسسات من خارج الشركة، وتشمل سوق الأوراق المالية، البنوك.

وهذه الآليات الداخلية والخارجية قد صممت لتعظيم خيارات التطوير (وظيفة اتخاذ القرارات)، ضبط المديرين (وظيفة المراقبة) وضمان قيمة المساهمة للمستثمرين الماليين مع خفض تكاليف الوكالة المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين والمديرين فيما يلي عرض لمختلف هذه الآليات(Pascal, 2007: 99):

أولاً/ الآليات الداخلية:

أ/ مجلس الإدارة:

في ظل حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة ومصالح المستثمرين، ولهذا وجب إعطاء مساحة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين, وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب (سليمان، 2009، 111).

وهناك عدة دراسات قد خصصت لدراسة أهمية مجلس الإدارة بوصفه وسيلةً للتوفيق بين مصالح المديرين والمساهمين: وهي تركز أكثر على حضور الإداريين الخارجين على كفاءة الشركة، وقد أوضحت هذه الدراسات الأثر الإيجابي لحضورهم على الشركة، حيث يمكن أن يكونوا محفزين لتغيير نمط تسيير غير فعال (بحمو ، 2012، 24).

ب/ المراجعة الداخلية:

هي فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مدير المؤسسة قصد مراقبة سير العمليات بها، وهذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى, والهدف الرئيس للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هو التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية في كون أن المعلومات صادقة،

والعمليات شرعية وتنظيمية فعالة واضحة ومناسبة، ويمكن للمراجعين الداخليين أن يحصلوا على التراخيص من مجمع المراجعين الداخليين ويطلق عليهم عندئذ مراجعين داخلين مؤهلين(بن سمينة،2012: 8-9).

ج/ لجنة المراجعة:

للجان المراجعة أهمية كبيرة في الأوساط المالية والأوساط الحكومية وفي الاقتصاد والمعلومات المالية التي تعتمد عليها وتثق بها, وهي ضرورية لأي مجتمع, والمستثمر يتخذ قرارات الشراء والبيع لاستثماراته ، وكذلك البنوك تتخذ قرارات إعطاء القروض والسلطات الضريبية تقوم باحتساب الدخل الخاضع لضريبة الدخل ومبلغ الضريبة ... الخ. وتعود أهمية لجان المراجعة إلى كونها وسيلة وغاية والهدف من هذه الوسيلة هي خدمة عدة طوائف تستخدم القوائم المالية المراجعة وتعتمدها في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها, وهذه الوسيلة لا تكون فعالة إلا إذا كان من يقوم بها هو شخص خارجي مستقل عن المؤسسة وأهم هذه الطوائف هي إدارة المؤسسة ، والمساهمين ، والموردين ، وإدارة الضرائب ، ونقابة العمال ، وتسيير الموارد المتاحة. وسوف نستعرض هنا أهمية لجان المراجعة بالنسبة لكل هذه الجهات على حدة كالآتي: (عمر، 2008، 10)

يتمثل الدور الرئيس للجنة المراجعة في ضمان المساعدة للحصول على جودة عالية للتقارير المالية، وذلك بتخفيض ممارسات إدارة الأرباح غير الشرعية عن طريق تقييم قدرة المراجع الخارجي واستقلاله، وبوساطة إجراء مناقشات مع إدارة الشركة والمراجعين الخارجيين عن السياسات والمبادئ المحاسبية، إذ تعد لجنة المراجعة بمثابة المراقب النهائي لعملية إعداد التقارير المالية للتحقق من خلوها من الأخطاء والانحرافات, وقد حدد دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات وظائف لجنة المراجعة كما يأتي:

- تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين.
- دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.
- دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها.
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها.
- دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي والإدلاء بملاحظاتها.
- دراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها.
- تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه (الصحن ، 1998، 52) .

إن إنشاء لجنة المراجعة ليس هدفاً في حد ذاته بل لابد من ضمان عوامل النجاح لها كي تؤدي الفائدة المرجوة منها، كما يجب أن تكون اللجنة بمثابة جهة محايدة .

وتتعرض فكرة تكوين لجان للمراجعة لانتقادات مهمة لعل أهمها يتمثل في مصدر عضوية لجنة المراجعة ، إذ إن اللجنة المكونة من المديرين التنفيذيين لا يمكن أن ينظر إليها على أنها مراقب موضوعي للسلطات الإدارية .

ولتجنب الافتقار إلى الموضوعية المحتمل حدوثه ، فإن لجنة المراجعة يجب أن يكون معظم أعضائها إن لم يكن كلهم من المديرين غير التنفيذيين وفقاً لحجم مجلس الإدارة, ونسبة العضوية من خارج المنشأة به, وبشكل تعاقبي يسمح بإحلال عضو كل مدة ، ومن ناحية أخرى فإن مدة عضوية اللجنة يجب ألا تتجاوز مدة عضوية مجلس الإدارة .

وعلى ذلك فإن لجنة المراجعة يجب أن تتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء جميعهم في معظم الحالات من الأعضاء غير المتفرغين في مجلس الإدارة المعينين من خارج الشركة.

وغالبية أعضاء لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة ومديرين سابقين في شركات أخرى أو من كبار رجال الخدمة المدنية والمحالين إلى المعاش أو محاسبين قانونيين من المزاولين للمهنة ، أو من بين أساتذة الجامعات أو السياسيين السابقين والذين لهم خلفية علمية وعملية في مجالات المحاسبة أو إدارة الأعمال أو التمويل أو الاقتصاد ، ويتمتعون بعقلية تحليلية ومقدرة على تقصي الحقائق .

وتعين لجنة المراجعة في معظم الحالات لمدة ثلاث سنوات وقد تصل هذه المدة إلى اكثر من سبع سنوات في بعض الحالات ، ثم يتم تغيير جميع أعضائها لضمان استمرار استقلاليتهم عن إدارة الشركة ولتشجيع الحصول على خبرات وأفكار جديدة دائماً .

وبالنسبة لرئاسة اللجنة ، فإما يتم تعيينه بواسطة رئيس مجلس الإدارة أو يتم اختياره بواسطة أعضاء اللجنة ، كما إن واجبات ومسؤوليات عضو لجنة المراجعة ستكون إضافة لواجباته ومسؤولياته كعضو مجلس إدارة (أمين ، 2007، 17) .

تؤدي البنوك التجارية دوراً كبيراً في عملية التطوير الاقتصادي حيث انها استحوذت على مدخرات وثروات العديد من المستثمرين ، كما يتجلى دورها من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية مهمة ومتعددة ، لذلك أصبح من الضروري أن يتم ضبط أداء إدارات تلك البنوك وفقاً لإطار عام الممارسات والإجراءات السليمة التي تناسب طبيعة مسؤولياتها ، ومن هنا تبرز أهمية دور لجان المراجعة كجهة رقابية وإشراقية هدفها التأكد من جميع الضوابط وآليات التدقيق الداخلي والخارجي تتم على قدر كبير من الكفاءات والفاعلية والاستقلالية ، من اجل تعزيز الثقة في البيانات المالية التي تنشرها تلك البنوك .

ولعل حالات التلاعب والغش في التقارير المالية كانت أهم الاسباب التي دفعت بالشركات والبنوك التي تشكل لجان مراجعة خاصة في اعقاب الانهيارات والاخفاقات المالية في كبرى الشركات .

إن فكرة تكوين لجان المراجعة قد ظهرت على السطح في الاونة الاخيرة نتيجة وجود بعض الضغوط التي تمارسها إدارة الشركات والبنوك على مراجع الحسابات الخارجي مما يوثر على استقلاليته وحياديته خاصة إذا كانت الإدارة تملك سلطة تحديد أتعابه وسلطة عزله (شحاته ، 2007 ، 313)

وبالتالي يمكن القول إن استقلال مراجع الحسابات الخارجي هي الأساس في نشاه فكرة وجود لجان مراجعة لكي تعمل كحلقة وصل للتنسيق بين عمل مراجع الحسابات الخارجي والإدارة بصورة تؤدي إلى دعم استقلال مراجع الحسابات وزيادة فاعلية التدقيق وهيكل الرقابة الداخلية في البنوك اليمنية.

ثانيا/ الآليات الخارجية:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي (التميمي،52:2014):

- **منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:**

تعد منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات فإذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في حقل الصناعة نفسه ، ومن ثم تتعرض للإفلاس, إذ إن منافسة سوق المنتجات يهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا, وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيء في مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما يحدد اختبارات ملائمة للتعيين أنه لا يتم أشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية (المشهداني, 2012: 227-228).

- **الاندماجات:**

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاتحادات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتسابات آلية مهمة من آليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ

القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

- **المراجعة الخارجية:**

تمثل المراجعة الخارجية حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة؛ إذ يساعد المراجعون الخارجيون هذه الشركات في تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام, ويؤكد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية "IIA" Institute of Internal Auditiors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، والتبصير والحكمة(عبدالنور, 2015: 12).

وأخيراً تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، كل دور من هذه الأدوار يستخدم المراجعون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

- **التشريع والقوانين:**

لقد أثرت بعض التشريعات في الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في عملية الحوكمة فحسب، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes– Oxley Act.

متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية, ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، كما أماط مسؤولية تعيين وإعفاء المراجع الخارجي والمصادفة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق (هيدوب ، 2012، 30).

2-1-9.الأطراف المؤثرة في حوكمة البنوك:

يوجد أربعة أطراف رئيسة تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة البنوك وتحدد مدى نجاح أو فشل الحوكمة في البنوك وهي كالآتي (علي وشحاته، 20:2007):

1. **المساهمون:** وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في البنك وذلك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وأيضًا تعظيم قيمة البنك على المدى الطويل، وهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. **مجلس الإدارة:** ويمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال البنك، بالإضافة للرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للبنك وكيفية المراجعة على حقوق المساهمين.

3. **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للبنك وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعد المسؤولة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.

4. **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع البنك مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة البنك على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة البنك على الاستمرار.

وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالبنك أو الشركة، فهم الذين يقومون فعلاً بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة. فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج، وبدونه لا داع لوجود شركة، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركًا لهذه الحقائق، وأن يتأكد من حسن إدارة الشركة لخدمة العميل وإرضائه، وأن يرسخ في الشركة أهمية العميل. أما الموردون فهم جميع من يبيع الشركة المواد الخام والبضائع والمواد الخام لذلك تعتمد الشركة على كفاءة هؤلاء الموردين في التوريد بالوقت والجودة المناسبة. أما فيما يتعلق بالممولين كالبنوك والمؤسسات المالية وجميع الأطراف التي تمنح الشركة تسهيلات ائتمانية، ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين والبنوك قد تقطع مستقبلاً خطوط التمويل مما يؤثر سلبًا في أعمال الشركة وخططها المستقبلية (قباجة، 43:2008).

وبشكل عام فإنه يتضح أن هذه الأطراف تتأثر بالعلاقات فيما بينها في مجال تفعيل أطر ومبادئ الحوكمة في البنك.

2-1-10.محددات الحوكمة :

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى وجوده مجموعتين من المحددات : محددات داخلية، وأخرى خارجية كالآتي:

1- المحددات الداخلية : تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتشمل (بو عظم، عبد السلام، 16:2009):

-آلية توزيع السلطة داخل الشركة.

-الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.

-العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.

2- المحددات الخارجية : وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال (العايب، 21:2009):

-القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسة الاحتكارية والإفلاس).

-كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات;

-كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.

- توفر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

-بالإضافة إلى توافر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة وشركات التصنيف الائتماني والإستشارات المالية والاستثمارية.

2-1-11.حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية :

يُعد مفهوم حوكمة الشركات موضوع جديد في البيئة اليمنية، الا ان هناك تحركاً جاداً من قبل الخبراء والباحثين ورجال الأعمال وذلك لمحاولة شرح هذا المفهوم والتعرف على جوانبه وكيفية تطبيقه في قطاع الأعمال اليمني، سواء من خلال الدراسات والأبحاث التي تجري أو عقد المؤتمرات والندوات.

حيث قام مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE بالتعاون مع نادي رجال الأعمال اليمنيين YBC في فبراير 2007 بعقد أول مؤتمر على الاطلاق في اليمن- صنعاء، يتناول حوكمة الشركات العائلية حضره نحو 250 شخصاً من أصحاب الأعمال من اليمن والشرق الأوسط.

وقد دعا رئيس الوزراء اليمني في الخطاب الافتتاحي الحكومة إلى القيام بدور قيادي في تناول المشاكل التي تواجه الشركات العائلية من خلال تحسين البيئة التنظيمية والإطار التشريعي، وتحفيز الشركات إلى تطبيق أفضل ممارسة للحوكمة، كما أكد أيضًا إلى أن الشفافية والمساءلة عنصران أساسيان لنمو الشركات العائلية، وتنمية الاقتصاد اليمني بكامله(Ahmed, 2014:67)

.

كما قال رئيس مجلس ادارة نادي رجال الأعمال اليمني: أن ممارسات الحوكمة حالياً في اليمن تتسم بالضعف، وليس هناك سوى قدر ضئيل من التخطيط للمستقبل، وان هناك مشاكل عديده تحدث في الشركات المملوكة عائلياً، اذ ان بعضها يعاني من خسائر واخرى جرى افلاسها، وبعضها يصادف قيام نزاعات بين أعضاء الأسرة.

تناول هذا المؤتمر النظام الداخلي والاداري في الشركات العائلية، وطرق تحقيق حالات النزاع الداخلي، وكيفية وضع خطط سليمة للتعاقب. واستعرض المشاركون حالات دراسية تبرز منشآت ناجحة مملوكة عائلياً، وأيضًا تم وضع طرق لتنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات في اليمن (طربوش، 2010، 87)

في 6 فبراير 2008 عقد مؤتمر "حوكمة الشركات– الواقع والمستقبل" هدف إلى التعريف بالحوكمة واهميتها والأسس الكفيلة بتطبيقها في الاقتصاد اليمني، وقد ناقش المشاركون وهم قرابة 200 شخصية من خبراء متخصصين من مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي للحوكمة ومعهد دبي للحوكمة ، بالإضافة إلى شخصيات حكومية ورجال أعمال يمنيين، تناول هذا المؤتمر العديد من القضايا المتعلقة بحوكمة الشركات وعلاقتها بالنمو الاقتصادي، ومقارنة واقع الحوكمة في اليمن بتجارب دول المنطقة، ومزايا وتحديات تطبيقها في اليمن.

وخلص المشاركون في المؤتمر إلى أهمية توعية القائمين على المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة بقضايا الحوكمة، ودعوا الجهات الرسمية إلى تشجيعهم للسعي لتطبيق مبادئها بكافة السبل والاساليب، مشيرين إلى ان التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاعين الخاص والعام، سيقود إلى استقرار المؤسسات ونموها وجذب الاستثمارات ومنع الانهيارات المالية، وبصدد ذلك كونوا فريق عمل لمتابعة وصياغة برنامج خاص لإعداد الدليل الارشادي لتطبيق الحوكمة في اليمن، من خلال آلية عمل يجري الإعداد لها وتشمل ورش عمل كثيرة.

وقد حدد (ريتشارد فردريك، 2008) الجهات التي يجب أن تلتزم بالكود الذي سيتم وضعه لليمن وهي: الشركات المدرجة بالبورصة، الشركات غير المسجلة، الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، الأعمال التجارية العائلية، المؤسسات المملوكة للدولة، والبنوك، وفي الوقت نفسه حدد الجهات التي يجب ان تتعاون في وضع هذا الكود وهي: المشرعين، المنظمين، البورصة، المستثمرين في المؤسسات، المنظمات المهنية، والجماعات المختلفة التي لها مصلحة ، كما أسهم قسّم العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل الكود إلى قسمين:

1. عوامل خارجة عن السيطرة : وتشمل البيئة الاقتصادية، الدعم السياسي، ودعم الشركات.
2. عوامل تحت السيطرة: وتشمل الالتزام، نوعية العمل، المنظمة، الشمولية، والدعم بعد الانتهاء من الصياغة.

واوصى المشاركون في البيان الختامي الصادر عن نتائج نقاشات المؤتمر بإعداد البحوث والدراسات للتعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنشآت بشكل دوري، وشددوا على الاهتمام بتدريب أعضاء مجلس الادارات والقيادات التنفيذية العليا والوسطى في المنشآت العامة والخاصة على كيفية التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة، وإلى كيفية تذليل الصعوبات التي تواجهها. وفي 10 فبراير 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع نادي رجال الأعمال اليمني حلقة عمل لمجموعة رئيسية من اصحاب المصالح في القطاع الخاص والوزارات الحكومية والإعلامية والأكاديميين، وذلك بهدف اكتساب المشاركين فهماً أعمق لموضوعات حوكمة الشركات.

وعقب ذلك أكد مركز المشروعات الدولية الخاصة مع نادي رجال الأعمال اليمني على ضرورة القيام بعمل تقييم للاطار القانوني والتنظيمي القائم، لوضع إرشادات محلية ملائمة لحوكمة الشركات، وفي أكتوبر 2008 قام المركز اليمني لقياس الرأي العام بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ونادي رجال الأعمال اليمنيين بتنفيذ مسح ميداني في إطار مشروع حوكمة الشركات شمل 200 شركة ومؤسسة اقتصادية كبيرة ومتوسطة في خمس محافظات يمنية.

وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى الوعي بمبادئ حوكمة الشركات لدى الشركات والمؤسسات اليمنية، والتعرف على المستوى الذي وصل إليه قطاع الأعمال في تطبيق مبادئ الحوكمة، وطبيعة التغيرات التي ترغب الشركات اليمنية في إحداثها لتطبيق مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى التعرف على القطاعات الأكثر تطبيقا لمبادئ الحوكمة والأكثر استعدادا لتطبيق هذه المبادئ. وركزت الدراسة على عدد من المبادئ والمحاور الرئيسية لحوكمة الشركات في مقدمتها شكل وصلاحيات مجلس الإدارة، والشفافية والإفصاح، وحقوق المساهمين(Ahmed, 2014:92) .

وأظهرت الدراسة أن 60.5 % من الشركات تمتنع عن النشر والإفصاح عن أرباحها، و57.5 % تمتنع عن الإفصاح عن كبار مالكي الأسهم فيها، وفي المقابل فإن 67 % تقوم بالإفصاح عن استراتيجياتها وأهدافها. كما أشارت الدراسة إلى أن 35.7% من شركات التأمين اليمنية يتولى مجلس الإدارة فيها الإشراف والرقابة على منح التسليم " الائتمان"، وتفصح شركات الاتصالات عن استراتيجياتها وأهدافها بنسبة 100 % مقارنة بالشركات في المجالات الأخرى. وأظهرت الدراسة أن 14.3% فقط من الشركات العائلية توجد بداخلها مكاتب تنظم وتدير أعمال وشئون العائلة المتعلقة بأعمال الشركة(Ahmed, 2014:97).

وبين المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة ان الالتزام بالحوكمة يعود بالنفع على كل منشأة على حده وعلى الاقتصاد كله، وبما ان اليمن لا يزال في المراحل الأولى لإنشاء سوق الأوراق المالية، فان موضوع الحوكمة يحظى بأهمية بالغة. ولتهيئة البيئة التشريعية والقانونية والتنظيمية والادارية اللازمة لاستقبال تطبيق حوكمة الشركات، قامت حكومة اليمن – وفي سياق اهتمامها المتزايد بقواعد ومبادئ ومعايير وتوصيات وإرشادات الحوكمة مؤخراً، وبالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والعام– بخطوات جادة مدعومة من كثير من المؤسسات الدولية ونادي رجال الأعمال اليمنيين، لتقييم تشريعاتها وقوانينها وواقع شركاتها الخاصة والعامة بما يتعلق بحوكمة الشركات (العبسي،2010، ص23–24)

وبهذا الصدد فقد أصدر نادي رجال الأعمال اليمنيين بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة وMEPI وبمساندة مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط تقرير عن الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية في مارس 2009، حيث هدف هذا التقرير إلى القيام بمراجعة شاملة للقوانين والأنظمة ذات الصلة لتقدير قابلية توافقها مع المبادئ المحورية لحوكمة الشركات ، توثيق حالات في القوانين التي إما تتفق أو تتعارض مع مبادئ حوكمة الشركات، تقدير أثر هذه القوانين والأنظمة على بيئة الأعمال العامة، ومراجعة الإطار القضائي فيما له صلة بهذه المبادئ، وإعداد توصيات حول ما ينبغي تغييره أو إضافته لجعل الإطار القانوني متفقًا مع أفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات ومنها على سبيل المثال مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي في حوكمة الشركات.

وفي 29 مارس 2010 أصدرYBC بالتعاون مع CIPE ، بتمويل من مؤسسة (MEPI) دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية, والذي يهدف إلى توفير الإرشاد والتوجيه لمجتمع الأعمال اليمني تلبية للحاجة المتزايدة لتحسين بيئة حوكمة الشركات وممارساتها وتطبيقها في اليمن، ويُعد هذا الدليل طوعي غير ملزم التطبيق للشركات.

اما فيما يتعلق بالحوكمة في البنوك اليمنية ، فقد أصدر البنك المركزي اليمني دليل حوكمة البنوك، والزم البنوك بضرورة الالتزام به أو إصدار أدلة خاصة به.

وتهدف رقابة البنك المركزي على البنوك العاملة في اليمن بدرجة أساسية إلى الحفاظ على سلامة المراكز المالية لها، والتوصل إلى قطاع مصرفي سليم، يحافظ على حقوق المودعين، والمستثمرين، ويضمن سلامة تنفيذ السياسة النقدية للدولة بالشكل المناسب، للمساهمة بشكل فعال في تطور الاقتصاد الوطني وازدهاره.

من الأهمية بمكان الاشارة إلى ان ممارسة حوكمة الشركات في اليمن تعد ضعيفة مقارنة مع بعض دول المنطقة مثل: مصر ، والأردن، الإمارات ، عُمان ، والسعودية، وترى الباحثة أن هناك أسباب عدة تكمن وراء ضعف مستوى الحوكمة في الجمهورية اليمنية لعل أبرزها:

1. عدم وجود التشريعات الكافية وخصوصاً في مجال القوانين التجارية وقوانين الشركات، بالإضافة إلى عدم وجود كثير من التشريعات المهمة رغم أهميتها مثل قوانين منع الاحتكار، وقانون الافلاس، فضلاً عن عدم الخضوع والالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من قبل معظم الشركات والمؤسسات المملوكة لمتنفذين في الحكومة.

2. معظم الشركات في السوق اليمنية هي شركات عائلية أو شركات يسيطر فيها عدد قليل من المساهمين على نسبة كبيرة من الأسهم (الملكية).

3. عدم وجود سوق للأوراق المالية، وبورصة تحتوي على شروط تسجيل المؤسسات والشركات فيها.

4. ضعف مستوى مهنة المحاسبة والتدقيق، وقلة عدد المؤسسات المالية والشركات المتخصصة في تقديم المعلومات والتحليل المالي أو تقديم الاستشارة المالية.

5. محدودية ثقافة المجتمع فيما يتعلق بمفهوم الحوكمة.

6. ضعف الحكومة وقدرتها على الرقابة والتنظيم وأثرها على الأداء الفني لهذه المؤسسات من ناحية ومراكزها المالية من ناحية أخرى.

7. عدم صدور دليل حوكمة الشركات في اليمن ملزم التطبيق من جميع الشركات والمؤسسات على غرار ادلة الحوكمة في دول المنطقة باستثناء دليل حوكمة البنوك الصادر عن البنك المركزي اليمني عام 2013م.

المبحث الثاني
جودة أداء المراجعة الداخلية

تمهيد

إن التطور العلمي والتكنولوجي الذي ظهر بوضوح في العصر الحالي وما لحق قطاع الأعمال من تطور كبير, وأيضًا ظهور البنوك وشركات متعددة الجنسيات، أدى إلى الحاجة الماسة لمعلومات موثوقة فيها ودقيقة حول نشاط الشركات والبنوك وذلك عن طريق أداة إدارية تعمل على مساندتها في العملية الرقابية، والتي تعطي ثقة أكبر لأصحاب المشروع والمستفيدين منه بأن أعمالهم يتم إنجازها وفقا لما هو مخطط له ووفق الأنظمة والقوانين، وأن أصول والتزامات الشركة حقيقية ويتم المراجعة كي تمدها بالتقارير من أجل معرفة الاختلالات والأخطاء التي تحدث في الشركة، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ قراراتها بناءً على المعطيات التي توفرها لها هذه الجهة والمتمثلة في وحدة المراجعة الداخلية.

ومنه فإن البنوك والشركات اليوم بحاجة إلى وجود وحدات للمراجعة الداخلية بها، إذ إنها تمتاز بكبر حجمها وتشعب عملياتها بدرجة يصعب عليها أن تمكن الإدارة العليا للشركة من الرقابة على جميع العمليات والأنشطة بداخلها، فلا يكفي أن تقوم الإدارة العليا بوضع أنظمة رقابية تضبط بها العمل داخل البنك أو الشركة وأن تضع القوانين واللوائح التي تحكم عمل الموظفين لديها, وإنما لابد من وجود من يقوم بمتابعة هذه الأنظمة للتأكد من أنها تعمل بكفاءة وفاعلية، وكذلك تتأكد من التزام الموظفين داخل البنك أو الشركة بالقوانين والتعليمات واللوائح التي تقوم الإدارة العليا بتعميمها عليهم (لمين، 102:2008).

2-2-1.مفهوم المراجعة الداخلية:

عرف مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية المراجعة الداخلية بأنها "وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين، وتتناول الفحص الانتقادي المنظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات والأقسام المختلفة بهدف التحقق من مدى الإلتزام بهذه الخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة ومدى كفاءتها وفعاليتها وأداء الإدارات والأقسام.(شوقي، 202:1994)

أما المعهد الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين (IFACI) فقد عرف المراجعة الداخلية على أنها " نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة , ومن ثم فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى".(الحسبان، 57:2008)

أما في عام 2001 فقد تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية وتم تعريفها على أنها : نشاط مستقل، موضوعي، تأكيدي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة وحوكمة المؤسسات (عبدالله، 117:2003) .

كما تعرف المراجعة الداخلية بأنها "نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء الشركة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات، وإعطاء نصائح من أجل القيام بالتحسينات الضرورية والتي تساهم في خلق القيمة المضافة" (توماس، وهنكي، 26:1986) .

2-2-2.تطور مفهوم المراجعة الداخلية :

عند تتبع التطور الزمني للمراجعة الداخلية نجد أنها مرت بالعديد من المراحل، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ – ما قبل سنة1957 :

كان يقصد بالمراجعة الداخلية في هذه الفترة المراجعة التي يقوم بها مجموعة من موظفي المؤسسة وذلك لتعقب الأخطاء، فقد انحصرت على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وضاق نطاقها في العمليات المالية فقط، فقد كانت هدفًا وقائيًا ولم تكن هدفاً بناءً(السواح، 24:2006).

ب– ما بين 1957 حتى1971 :

توسع مجال عمل المراجعة الداخلية وكذلك أهدافها، إذ لم تقتصر على الأهداف الوقائية فقط بل تعدتها للأهداف البنَّاءة، وبذلك طلبت الإدارة من المراجع الداخلي التقييم واقتراح الحلول للمشاكل وتوجيه الموظفين إن أمكن, وإبداء الآراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات, فقد جاء تعريف المراجعة الداخلية على أنها النشاط التقييمي المحايد داخل المنشاة لمراجعة العمليات المحاسبية والمالية وذلك بقصد خدمة الإدارة وتقديم خدمات رقابية بنَّاءة فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس وتقييم فاعلية نظام الرقابة (الوردات، 31:2006).

ج – من 1971 حتى الآن:

في عام 1999 تم صياغة دليل جديد لتعريف المراجعة الداخلية من قبل معهد المراجعين الداخليين (IIA) بأنها نشاط نوعي، استشاري وموضوعي مستقل داخل المؤسسة مصمم لمراجعة وتحسين انجاز أهداف المؤسسة من خلال التحقق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازمة وإدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى (الوردات، 32:2006).

كما عرفت المراجعة الداخلية بأنها " نشاط مستقل, وتأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة, وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها بواسطة مدخل منظم ومنضبط لتقويم وتحسين فاعلية ادارة المخاطر, والرقابة , وحوكمة الشركات"(IIA, 2017).

ولبيان أثر تطور مفهوم المراجعة الداخلية في دعم حوكمة البنوك والمؤسسات يرى كل من (Chapman and Anderson, 2002) أن التعريف الجديد للمراجعة الداخلية يقدم صورة جديدة للمهنة في عدة اتجاهات رئيسية هي (السواح، 26:2006):

1. **تأكيدية** : وهذا بطمأنة الإدارة العليا، والإدارات الفرعية، ومجلس الإدارة والمساهمين عند الضرورة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة مفهومة ويتم التعامل معها بشكل مناسب.
2. **مستقلة** :عن الإدارة التنفيذية للمنظمة نتيجة تبعيته إلى مجلس الإدارة داخل دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه.
3. **استشارية:** مستوى الخدمات فوق خدمات المراجعة الداخلية التأكيدية وهذا لتزويد الإدارة العليا، والإدارات الفرعية، ومجلس الإدارة والمساهمين عند الضرورة بالتحليلات، الدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات، وضعت لتطوير وإضافة قيمة, وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسة، وإدارة المخاطر وإجراءات الرقابة يتم الاتفاق على طبيعة ونطاق العمل مع العميل، أمثلة عل ذلك خدمات التسهيل، تصميم العمليات والتدريب والاستشارات.
4. **موضوعية:** إلزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل الوصول لرأي فني مستقل.

2-2-3. أهداف المراجعة الداخلية:

لقد تطورت أهداف المراجعة الداخلية وأصبحت تتماشى مع التطورات الاقتصادية الحديثة حيث تطورت من اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات وأصبحت تهتم بكل النشاطات والوظائف في الشركات، إذ يمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين هما (عبدالله، 167:2003):

1-حماية ممتلكات الشركة ومصالحها

يسعى المراجع الداخلي إلى حماية مصالح الشركة وممتلكاتها من الغش والأخطاء والضياع والانحراف باستخدام إجراءات ملائمة, كما يسعى إلى إظهار نواحي الضعف عن طريق فحص دقة البيانات المحاسبية ويعتمد لتحقيق هذا الهدف على برنامج لمراجعة النواحي المالية والمحاسبية عن طريق المراجعة المالية، وتتضمن فحص كل من النظام المحاسبي والرقابة الداخلية للتأكد من سلامتها وفعاليتها, من حيث التصميم والتنفيذ, واختيار السجلات المناسبة والقوائم المالية وتحقيق عناصر المركز المالي.

2-البناء والإصلاح

عن طريق تقديم توصيات لإجراء التعديلات اللازمة على نواحي النشاط، وتعتمد في هذا المجال على قياس وتقييم ومراجعة خطط وسياسات وإجراءات الإدارة عن طريق القيام بمراجعة

خاصة تتعلق بمختلف نشاطات الشركة وهو ما يعرف بمراجعة الأعمال والتي تهدف إلى تقييم مدى تخصص قسم أو نشاط معين للبرنامج المسطر من طرف الإدارة.

حيث أن مفهوم المراجعة الداخلية تطور مع ظهور حوكمة المؤسسات الأمر الذي أدى إلى إحداث تطور في أهداف المراجعة الداخلية التي تتمثل في الآتي(عيسى، 3:2008):

- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط استراتيجية المؤسسة وتوفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ تلك الاستراتيجية.
- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.
- تقويم وتحسين فاعلية الرقابة.
- تقويم وتحسين فاعلية عمليات حوكمة المؤسسات.

2-2-4.أهمية المراجعة الداخلية:

تزايدت أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات بصورة ملحوظة وذلك نتيجة لعدد من الأسباب أهمها كبر حجم المؤسسات، والتعقيد في أنظمتها الإدارية والإنتاجية، وزيادة عدد المؤسسات متعددة الجنسيات, وانتشار فروعها في بلدان عديدة وما يرافق ذلك من تعقيدات في أنظمتها المالية والمحاسبية، لقد أدت كل هذه العوامل إلى بروز عدد من المشاكل التشغيلية مثل الحاجة إلى التأكد من تطابق العمليات التشغيلية مع الخطط الموضوعة، ومدى كفاية البرامج التشغيلية لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو الأمر الذي يتطلب التقييم المستمر والمساهمة المتواصلة في حلها من قبل ذوي الخبرة والإحاطة الشاملة بأنشطة المؤسسة وأدائها، وكل هذه الصفات لا تطبق إلا على المراجعين الداخليين بحكم طبيعة العمل الذي يقومون به باستمرار داخل المؤسسة، حيث يكرس المراجع الداخلي كل وقته وجهده لخدمة المؤسسة التي يعمل لديها، فتصبح معرفته حول عملياتها وأنظمة رقابتها الداخلية أكبر بكثير من معرفة المراجع الخارجي وهذا ما يعطي مرونة للدور الذي يؤديه المراجع الداخلي في خدمة أهداف المؤسسة (علي، 23:2003).

وتظهر أهمية المراجعة الداخلية للإدارة من خلال تقديم الخدمات الآتية (السواح، 58:2006):

1. خدمات وقائية: حيث يقوم المراجع الداخلي بالتأكيد على وجود الحماية الكافية للأصول وحمايتها.
2. خدمات تقييميه: تعمل هذه الوظيفة على قياس وتقييم فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية.
3. خدمات إنشائية: يمكن تقديم هذه الخدمات من خلال اقتراح التحسينات اللازمة على الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة.

كما أن هناك العديد من العوامل التي تضافرت وساعدت على نمو وتطور وازدياد أهمية وظيفة المراجعة الداخلية منها (الرميلي، 250:1994):

- **انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة:**

نتج عن كبر حجم المؤسسات وتناثرها جغرافيا إلى تفويض بعض السلطات إلى الإدارات المركزية من قبل الإدارة العليا، وعلى الرغم من تفويض السلطات إلا أنه ما يزال يترتب على تلك الإدارات الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحقيق الفاعلية المطلوبة وحتى تتمكن الإدارة من الرقابة كان لا بد من استحداث وسيلة رقابية تحقق ذلك مثل المراجعة الداخلية.

- **ظهور مؤسسات متعددة الجنسيات وتعقد عملياتها:**

مع ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية التي تمتاز بتعدد عملياتها وجنسية مالكيها وانتشار فروعها في دول العالم المختلفة أدى إلى ظهور الحاجة لتحقيق الرقابة على تلك الفروع, فبدأت الإدارة المركزية لهذه المؤسسات في استخدام المراجع الداخلي لمتابعة أعمال فروع هذه المؤسسات, وسرعان ما طلبت الإدارة من المراجع خدمات أخرى للإدارة مثل إيضاح مدى الالتزام بالسياسات الإدارية واقتراح التعديلات.

- **التحول إلى المراجعة الاختبارية:**

جعلت التغيرات التي حدثت في المؤسسات المراجع غير قادر على القيام بالمراجعة الكاملة، وبدأ المراجع يتحول إلى نظام المراجعة الاختيارية أي الاعتماد على عينة تمثل المجموع الكلي يفترض أنه أصدق تمثيل, ولكي يتحقق الغرض السابق لا بد من توافر نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن أهم الركائز التي يستند عليها قيام نظام سليم للرقابة الداخلية وهو موجود مراجعة داخلية بالمؤسسة.

تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة، ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل وهي زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها, والتغيير في أنماط الملكية, والتغيرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسات.

ويلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المؤسسات– خصوصا تلك الحالات التي انهارت فيها شركات عملاقة – ولفت ذلك أنظار المستثمرين، المشرعين، الباحثين، وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد، وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المؤسسات، وخلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية (عبدالصمد، 58:2009).

2-2-5.جودة وظيفة المراجعة الداخلية:

تُعد وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة تقييم مستقلة تنشأ لفحص وتقييم كافة الأنشطة كخدمة للمنظمة بشكل عام وليس خدمة الإدارة فقط, وهذا ما اتضح من التعريفات والأهداف سابقة الذكر. وتقوم المراجعة الداخلية من خلال هذه الوظيفة بعدة أدوار يُمكن توضيح عناصرها على النحو الآتي (عثمان، 12:2013):

1) التحقق: يهدف التحقق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة وسلامة التوجيه المحاسبي وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.
2) التحليل: يقصد به تحليل السياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية والمستندات والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص.
3) الالتزام: ويقصد به الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقًا للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى يتحقق الانضباط بالتنظيم.
4) التقييم: وهو التقرير الشخصي الواعي عن مدى كفاية وفاعلية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الشركة وما لديها من تسهيلات بقصد ترشيد الأداء الوظيفي وتطويره، ويقتضى التقييم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة.
5) التقرير: تقرير المراجع الداخلي يدرج المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليه من نتائج وتوصيات، ويفضل عرض التقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير عن بعض الأمور، وتتمثل قدرة المراجع الداخلي في العرض الواعي والواقعي لنتائج ما قام به من فحص.

بناء على الاعتبارات السابق ذكرها فإنه يتعين على المراجعة الداخلية القيام بالوظائف التالية (أبو حجر، 43:2007):

- ❖ فحص الإجراءات والضوابط الرقابية الموضوعة للتأكد من الالتزام بكافة المتطلبات القانونية واللوائح والأنظمة والإجراءات الداخلية للشركة، ومساعدة إدارة الشركة في التعرف على مواطن الضعف أو الخلل ورفع التوصيات الملائمة بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجتها والتغلب عليها.
- ❖ توفير المعلومات حول مدى كفاية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية واللوائح الداخلية المتعلقة بالجوانب الإدارية والمحاسبية والمالية بالشركة، وكذلك عن أداء الشركة بالمقارنة مع معايير معمول بها.
- ❖ مراجعة الوسائل والآليات المستخدمة لحماية أصول الشركة.

- ❖ مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية (المراجعة الداخلية) ، والنظم الإدارية والمحاسبية والمالية –سواء اليدوية أو الآلية – المصممة لحماية موارد الشركة والعمل على ضمان التزامها بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- ❖ مراجعة كافة جوانب العمل بالشركة للتأكد من الاستغلال الأمثل للموارد ومدى التزامها بالسياسات والإجراءات واللوائح الداخلية المنظمة لها.
- ❖ وضع البرامج المناسبة لتقييم أعمال دائرة الرقابة الداخلية, والغرض من هذه البرامج هو الحصول على تأكيد معقول بأن أعمال المراقبة الداخلية تتفق مع المعايير المهنية الدولية لمزاولة مهنة الرقابة الداخلية، وتتضمن هذه البرامج التدريب والإشراف والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.
- ❖ المشاركة في تصميم الأنظمة اليدوية أو الآلية في الشركة, وذلك من خلال تقديم الاستشارات الملائمة فيما يتعلق بالأنظمة والإجراءات الرقابية الواجب مراعاتها لدى تصميم هذه الأنظمة.
- ❖ مراجعة الإجراءات والضوابط الرقابية العامة في الوحدة الإدارية المختصة بمعالجة البيانات والوحدات الإدارية الأخرى المستفيدة التي لديها صلاحية استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي.
- ❖ مراجعة الإجراءات والضوابط الرقابية لأنظمة الشركة لضمان دقة ونزاهة المعلومات، والتأكد من أن التقارير والبيانات التي تطلبها الجهات الرقابية يتم إعدادها بشكل صحيح وتام, وإنها تقدم في الوقت المحدد لها.
- ❖ نشر الوعي بخصوص الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر، والتأكد من أن أعضاء مجلس إدارة الشركة وموظفيها قد تم تبليغهم, وتم تعريفهم بالمتطلبات القانونية واللوائح الداخلية وقواعد السلوك المهني للشركة وأي تغيرات قد تحدث في هذا الشأن.
- ❖ القيام بأعمال المراجعة على الموازنات التقديرية المتعلقة بالمصاريف الرأسمالية.
- ❖ كتابة التقارير حول نتائج جميع أعمال المراجعة الداخلية، على أن تتضمن أي توصيات مناسبة لتطوير وتحسين العمل، وعليه إبلاغ الإدارة العليا فور اكتشافه لأية مخالفات للقوانين والأنظمة واللوائح الداخلية للشركة.
- ❖ تضمين خطة العمل السنوية مهام تتعلق بمتابعة النتائج المهمة الواردة في تقارير المراجعة السابقة لضمان معالجتها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها من قبل إدارة الشركة.
- ❖ مراجعة ودراسة الشكاوي التي ترد إلى الشركة من قبل العملاء والمساهمين والأطراف الأخرى، والعمل على متابعة وإيجاد الحلول المناسبة بشأنها.

❖ أي مهام أخرى تقرر من قبل لجنة المراجعة أو مجلس إدارة الشركة.

المبحث الثالث

الحوكمة و جودة أداء المراجعة الداخلية

تمهيد

نتيجة للتطورات في سوق المال والأعمال ظهرت الكثير من المعاملات المالية المعقدة كالأدوات المالية المشتقة وعمليات التوريق, بالإضافة إلى وجود معايير محاسبية أتاحت الكثير من البدائل, مثل المعيار الخاص بالمخزون الذي أتاح العديد من الطرق لتقييم المخزون, والمعيار الخاص بالأصول الثابتة وإهلاكاتها الذي أتاح العديد من طرق احتساب الإهلاك، التي يمكن أن تستغلها بعض الشركات لتحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالي وإظهاره بشكل مخالف للواقع عن طريق التلاعب في القوائم المالية, مما يؤدى إلى العديد من المشكلات التي تضر بالاقتصاد القومي، وقد أحدثت الحوكمة تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال بشكل عام، وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص، وزاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدور لجنة المراجعة بصفتها أداة من أدوات الحوكمة، التي تهدف إلى زيادة مساءلة مجلس الإدارة وزيادة فاعلية وظيفة المراجعة واستقلاليتها, وخاصة بعد حالات التعثر والانهيار المالي لكثير من الشركات الأجنبية والمحلية، وقد قامت العديد من الدول والهيئات المهنية المحلية والدولية ببذل مزيد من الجهود من أجل إصدار معايير وتوصيات يسهم إتباعها في استعادة الثقة في المعلومات المالية المنشورة، وتفعيل دور لجان المراجعة بما يعزز فاعلية المراجعة الخارجية واستقلاليتها.

وقد أكدت معظم الدراسات والتقارير الخاصة بحوكمة الشركات على ضرورة وجود لجان للمراجعة في الشركات التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة، بل أشارت إلى أن وجود لجان المراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسة لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالشركة، كما تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية, وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية والحد من التلاعب والممارسات غير الشرعية, نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة في عملية المراجعة، علاوة على ذلك يشير البعض إلى أن مجرد إعلان الشركة عن تشكيل لجنة للمراجعة يكون له أثر في حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية (عبدالصمد، 78:2009).

2-3-1.تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات.

المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة ويتم تنفيذها داخل مؤسسات تتباين أهدافها وأحجامها, وبعد الفضائح والانهيارات المالية للوحدات الاقتصادية العالمية

أصبحت المراجعة الداخلية من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، إذ أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم بضرورة الاهتمام بالدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في الشركات، وترتب على ذلك تضمين شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، وضرورة إنشاء قسم خاص بالمراجعة الداخلية في الشركات التي تريد قيد اسهمها في تلك البورصات (سليمان،186:2006).

وقد زاد تطور المراجعة الداخلية التي تسعى إلى دعم حوكمة الشركات، إذ أن وظيفة المراجعة الداخلية أصبحت بتطورها تخدم أطرافاً يمارسون دورًا مهماً في حوكمة الشركات وكذلك تضيف قيمة لهم عن طريق التأكد من رسم الأهداف الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية بطريقة تحقيق مصالح جميع الأطراف وبأساليب نزيهة، ومن هذا المنظور يمكن القول أن المراجعة الداخلية تخدم مجموعتين, هما:

- ❖ المسؤولون عن حوكمة الشركات من خلال فحص أساليب عملهم والتأكد من نزاهتهم.
- ❖ الخاضعون لحوكمة الشركات من خلال ضمان عمل المسؤولين عن حوكمة الشركات لصالحهم.

وانطلاقاً من كون المراجعة الداخلية أحد عوامل الإسناد لحوكمة الشركات وانعكاسها لتطور معايير المراجعة الداخلية على دور المراجع الداخلي، فقد تغير الدور التقليدي له وتجاوز عملية تحديد مخاطر نظام الرقابة الداخلية ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسة، والعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف مع المراجعة على نفس مستوى الجودة في الأداء. وينبغي على المراجعين الداخليين في القرن الحادي والعشرين أن يكونوا على استعداد لمراجعة أي شيء تقريباً، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش والتلاعب, والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المراجع الداخلي بتحمل المسؤوليات الآتية (الوردات، 26:2005):

- تطوير الأهداف العامة وخاصة فيما يتصل بأي مهمة مراجعة يضطلعون بها.
- اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات المراجعة) وتقييم أدلة المراجعة باستعمال الأساليب الإحصائية في الاستدلال.
- رفع التقارير عن نتائج المراجعة في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير.

ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المراجع اكتساب المهارات الآتية (العاني، العزاوي، 29:2009):

– مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي، والمعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية.

–القدرة على فهم أي عملية مراجعة سواء كانت متصلة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع.

–الالتزام بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المهني، والتواصل مع تكنولوجيا المراجعة عبر عدد متنوع من أنواع تقارير المراجعة.

2-3-2.دور حوكمة البنوك في تطوير معايير المراجعة الداخلية:

تتم أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة, ويتم تنفيذها داخل مؤسسات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية ومن خلال أشخاص مختلفين، كل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر في ممارسة أنشطة المراجعة الداخلية في البيئات المختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير المراجعة الداخلية لعملية تقويم وتطوير مستمرة لتسهيل وضبط عمل المراجعين الداخليين في ظل هذه المعايير، وكجزء من الاستجابة للأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة الشركات كعلاج لها وتطوير دور المراجعة الداخلية والوظائف التي تؤديها، ويتم تسهيل تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة البنوك والمؤسسات، وتنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المراجعين الداخليين معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية إذ أصدرت معايير المراجعة الحديثة في مجموعتين , على النحو الآتي(عبدالصمد، 56:2009):

2-3-2-1. معايير الصفات:

هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين تتناول سمات وخصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية فيها وهي كما يأتي (عبدالصمد، 57:2009):

1. معيار 1000 الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة المراجعة الداخلية, والغرض من السلطات الممنوحة لهم, ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في المؤسسة.
2. معيار 1100 الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلي والموضوعية في أداء هذه الأنشطة والموضوعية في إبداء الرأي النهائي للمراجعين الداخليين.
3. معيار 1200 البراعة في أداء المراجع الداخلي لأنشطة المراجعة الداخلية وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها.
4. معيار 1300 جودة المراجعة الداخلية وخضوعها لعمليات التقويم والتحسين.

2-3-2-2.- معايير الأداء:

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسة صادرة من معهد المرجعين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي (عثمان، 8:2013):

1. معيار رقم 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم المراجعة في المؤسسة وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين المراجعة الداخلية من خلق قيمة إضافية للمؤسسة.
2. معيار رقم 2100 طبيعة عمل المراجعة الداخلية، إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقويم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة المؤسسات.
3. معيار رقم 2200 تخطيط مهمة العمل.
4. معيار رقم 2300 أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة.
5. معيار رقم 2400 توصيل النتائج إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بإيصال نتائج عمل المراجعة أي الوقت والطريقة المناسبين.
6. معيار رقم 2500 متابعة التقدم وهذه المهمة تقع على مدير قسم المراجعة الداخلية الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة.
7. معيار رقم 2600 قبول الإدارة للمخاطر، بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبحت ضمن نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار 2120 ينبغي على مدير قسم المراجعة في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل إلى الحل المناسب.

والمعيار رقم 2110 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية يختص بحوكمة المؤسسات، ويشير إلى أنه ينبغي أن يساهم نشاط المراجعة الداخلية في عمليات حوكمة المؤسسات بواسطة إسهامه في تقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي (عثمان، 9:2013) :

–التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيأة وقادرة على الإفصاح عن نشاطاتها وقراراتها وأفعالها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها.

– مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال (لبيب، 171:2006):

- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام به.

- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
- رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
- التحقق من المساءلة إذ تكون الأفعال والقرارات المتخذة قابلة للفحص عن طريق المراجعة الداخلية.
- التحقق من الحفاظ على قيمة المؤسسة عن طريق تحديد المناطق أو العمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء المراجعة.

المبحث الأول

إجراءات الدراسة

3-1. مقدمة:

يتناول هذا المبحث توضيحاً لمنهجِّية الدِّراسة المتبعة, حيث يحتوي على أساليب جمع البيانات ومنهجِّية تطوير أداة الدراسة والتعريف بها فضلاً عن الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة, والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، فضلاً ًعن تحليل الخصائص الدِّيموغرافيَّة لأفراد العينة.

3-1-1. أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات اللازمة لهذه الدِّراسة على نوعين من البيانات على النحو الآتي:

3-1-1-1. البيانات الثانوية:

تتمثل هذه البيانات في مجموعة من الكتب والدوريات العربيَّة والأجنبيَّة، وأدلة المراجعة الدوليَّة والدِّراسات المنشورة، ومعايير حوكمة الشركات, ومعايير المراجعة الداخلية ورسائل الماجستير والدكتوراه، والقوانين والتعليمات الرسميَّة ذات العلاقة فضلا ًعن جمع ما تيسَّر من مواقع متاحة عبر شبكة الإنترنيت، بحيث تمَّ تغطية الجزء النظري من الدِّراسة والذي يُعد جزءاً أساسياً من إجراء الدِّراسة الميدانية.

3-1-1-2. البيانات الأولية:

تُصنَّف هذه الدِّراسة على أنَّها دراسة ميدانية، ولتحقيق أهداف الدِّراسة قامت الباحثة بجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام أسلوب الاستقصاء، إذ تمَّ تصميم نموذج الاستبانة، وتمَّ صياغة فقراتها بالاعتماد على آليات ومبادئ حوكمة الشركات , ومعايير المراجعة الداخلية ، فضلا ًعن الجزء النظري من الدِّراسة.

3-1-2. تطوير أداةْ الدِّراسة والتعريف بها:

انطوت عملية تطوير الاستبانة على عدة خطوات حتى وصلت إلى الصيغة النِّهائية، وتتلخص هذه الخطوات بالآتي.

1. تمَّ استعراض الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات, والمراجعة الداخلية ومعايير المراجعة الدوليَّة ذات العلاقة , والإطار النظري الذي انتهى إليه الباحثون، وقواعد السلوك المهني.

2. بعد أن تمَّ اعتماد أبعاد الدِّراسة كلها والمتعلقة بدور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية قامت الباحثة بتبويب أسئلة الاستبانة, إلى عدة محاور، حيث قامت مع المشرف بمراجعتها للتأكد من شموليتها، وتغطيتها لجوانب الدِّراسة الأساسيَّة.

3. تمَّ عرض أداة الدِّراسة على عدد من الأساتذة الأكاديميِّن العاملين في الجامعات اليمنية الرسميَّة والخاصة، للتأكد من تغطيتها وشموليتها لجوانب الموضوع، ووضوحها وإزالة الغموض الذي قد يكتنف عناصرها.

4. بعد تعديل أداة الدِّراسة بموجب الملاحظات التي أبداها المحكَّمون لاسيما الملاحظات التي أُجمع عليها جرى توزيعها على عينة الدِّراسة.

وتتكون أداة الدِّراسة (الاستبانة) من الآتي:

1. المحور الأول: يحتوي على الخصائص الديموغرافيَّة للمستجيبين مثل: المؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في أعمال التدقيق.

2. المحور الثاني: ويحتوي على (9) فقرات تتعلق بدور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

3. المحور الثالث: اشتمل هذا المحور على (14) فقرة تتعلق بدور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

4. المحور الرابع: يحتوي على (9) فقرات تتعلق بدور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

5. المحور الخامس: يحتوي على (12) فقرة تتعلق بدور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

6. المحور الخامس: يحتوي على (10) فقرات تتعلق بدور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

وتجدر الإشارة إلى أنه تمَّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي لإجابات عينة الدِّراسة وفقاً لما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

فئات الإجابات والدرجات المقابلة لها

الفئات	درجة القياس	الدرجات المقابلة
من 81% – 100%	5	موافق تماماً
من 61% – 80%	4	موافق
من 41% – 60%	3	محايد
من 21% – 40%	2	غير موافق
من 0% – 20%	1	غير موافق تماماً

وفي ظل غياب توزيع معياري فقد تمَّ تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات(1- 2.49) تعني درجة متدنية، و(2.50- 3.49) تعني درجة متوسِّطة، و(3.5- 5) تعني درجة عالية. هذا واعتمدت الباحثة على متوسط فرضي مقداره (3) والذي يمثل نسبة تأثير تقع بين(41% - 60%).

3-1-3.وصف مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية, والبالغ عددها (12) بنكاً, وتم اختيار عينة قصدية غرضية من المديرين التنفيذيين, والمديرين الماليين, والمراجعين الداخليين, وأعضاء مجلس الإدارة للبنوك, ورؤساء أقسام المحاسبة في البنوك مجتمع الدراسة.

وبناءً على ما سبق فقد تمَّ تحديد عينة الدِّراسة بـ (144) فرداً يعملون في (12) بنكاً، وتُعد هذه العينة مسحية نظراً لأنه تمَّ أخذ كافة البنوك التجارية.

ومن الجدير بالذكر أنَّه تمَّ توزيع الاستبانة واستلامها باليد على عينة الدِّراسة التي تمَّ تحديدها أعلاه والآتي يبيِّن عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

جدول رقم (2)

العيِّنة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعليَّة

بيـان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	**144**	**%100**
الاستبانات المستردة	**131**	**%91**
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	**5**	**%3**
الاستبانات الخاضعة للتحليل	**126**	**%87.5**

3-2-4. الاختبارات الخاصَّة بأداة الدِّراسة:

تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من أنَّ الأداة التي تم استخدامها في هذه الدِّراسة تقيس فعلياً ما ينبغي قياسه, كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة، ومن الاختبارات التي تمَّ استخدامها في هذه الدِّراسة الآتي:

3-2-4-1.صدق الأداة:

هي عملية التأكد من أنَّ العبارات التي تحتويها أداة الدِّراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة (Sekaran,2003) ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال التدقيق(أكاديميِّن ومهنيِّن) بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدِّراسة، حيث تمَّ تحكيمها من قبل أكثر من (10) أساتذة جامعيين ومن مختلف الجامعات اليمنية (كما هو موضح في الملحق رقم2). وقد تمَّ الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبداها المحكَّمون وخصوصاً الملاحظات التي توافقت الآراء حولها.

3-2-4-2.ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة الدِّراسة باستخدام أداة الدِّراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظروف واحدة (Sekaran, 2003).

ولاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدِّراسة، فقد تمَّ استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا **(Cronbach Alpha)** لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدِّراسة عن أسئلة الاستبانة.

ويمكن تفسير ألفا (α) على أنَّها معامل الثبات الداخلي **(Internal Consistency)** بين الإجابات، ولذا فإنَّ قيمتها تتراوح بين (صفر، 1) وأنَّ القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فأكثر(Sekaran, 2003).

وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أنَّ ثبات الفقرات كان عالياً جداً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيَّات، كما يوضح ذلك الجدول (3).

جدول رقم (3)

اختبار ثبات أداة الدِّراسة (Cronbach Alpha)

المتغير	الفرضية	عدد الأسئلة	المحور الذي تقيسه	قيمة معامل ألفا
دور لجان الحوكمة	الأولى	9	المحور الثاني	%87
دور لجان المراجعة	الثانية	14	المحور الثالث	%93
دور لجان المخاطر	الثالثة	9	المحور الرابع	%86
دور مجلس الإدارة	الرابعة	12	المحور الخامس	%86
دور المراجعة الخارجية	الخامسة	10	المحور السادس	%80
أسئلة الاستبانة بشكل عام	–	54	عام	%95

3-1-5. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجورف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه, وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

جدول رقم (4)

اختبار كولمجورف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)

المتغير	الفرضية	عدد الأسئلة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
دور لجان الحوكمة	الأولى	9	1.023	0.246
دور لجان المراجعة	الثانية	14	0.92	0.366
دور لجان المخاطر	الثالثة	9	1.027	0.242
دور مجلس الإدارة	الرابعة	12	0.94	0.335
دور المراجعة الخارجية	الخامسة	10	1.16	0.135
جميع مجالات الاستبانة	–	54	1.44	0.225

يلاحظ من الجدول (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05), وعليه فإن توزيع بيانات الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي, لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

3-1-6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

نظراً لأنَّ اختيار الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المُراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية كان أبرزها برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS) الإصدار الواحد والعشرون** ، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تمَّ الحصول عليها لتحقيق أهداف الدِّراسة واختبار فرضيَّاتها. وفي ضوء طبيعة متغيرات الدِّراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. المتوسط الحسابي (Arithmetic mean):

يُعد هذا الأسلوب من الأساليب الإحصائية الوصفيَّة التي تستخدم في وصف إجابات المستجيبين وعرض نتائج الدِّراسة. ويطلق عليه في بعض الأحيان مصطلح المتوسط **mean** أو المعدَّل المحاسبي" Average" ويستخدم لتمثيل مجموعة من البيانات بقيمة واحدة.

ويُعد أحد أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمتاز ببساطة فكرته وسهولة حسابه، وبأنَّ عملية إحتسابه تستند إلى كافة البيانات المتاحة كما تخضع للعمليات الجبريَّة.

2. الانحراف المعياري (Standard deviation):

ويسمَّى في بعض الأحيان بالانحراف القياسي، ويعبِّر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغيِّر نفسه، ويُعد من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمتها عند التطبيق وله نفس مميزات المتوسط الحسابي.

3. النسبة المئوية:

أُستخدم هذا المقياس لتلخيص البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافيَّة للمستجيبين.

4. اختبار ثبات الأداة (Reliability Test):

تمَّ استخدام اختبار Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدِّراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها.

5. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- Test):

يُعد هذا الاختبار من الاختبارات المعلميَّة القويّة، ويستخدم لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة. ويشترط لإجراء هذا الاختبار شرطان الأول: إتباع المتغير المُراد إجراء الاختبار على متوسطة للتوزيع الطبيعي, والثاني: أن يكون حجم العينة كبيراً ويتجاوز **30** مفردة فضلاً عن أنها عشوائيَّة أو مسحيَّة.

6. اختبار التباين الأُحادي (One Way Anova - Test):

يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات.

3-1-7. تحليل الخصائص الديموغرافيَّة لعينة الدراسة:

توطئةً لتحليل نتائج الدِّراسة الميدانيَّة، تتناول الباحثة في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافيَّة للعينة المستجيبة التي تمَّ استخلاصها من فقرة المعلومات العامَّة التي تضمَّنتها الاستبانة.

جدول رقم (5)

تحليل الخصائص الديموغرافيَّة لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	106	%84.1
	ماجستير	10	%7.9
	دكتوراه	2	%1.6
	أخرى	8	%6.3
التخصص العلمي	محاسبة	60	%47.6
	علوم مصرفية	36	%28.6
	إدارة أعمال	24	%19
	اقتصاد	6	%4.8
المستوى الوظيفي	مدير عام	9	%7.1

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	عضو مجلس إدارة	2	%1.6
	مدير مالي	11	%8.7
	مراجع داخلي	28	%22
	رئيس قسم الحسابات	10	%7.9
	محاسب	66	%52.3
سنوات الخبرة	أقل من5 سنوات	42	%33.3
	من 5 – إلى أقل من10 سنوات	42	%33.3
	من 10 – إلى أقل من 15 سنة	22	%17.5
	15 سنة فأكثر	20	%15.9
المجموع		126	٪100

1- المؤهل العلمي: يبيِّن الجدول رقم (5) أنَّ حوالي 84% من أفراد العينة يحملون مؤهلات البكالوريوس ، وان ما نسبته 9.5% من أفراد العينة يحملون مؤهلات عليا ماجستير ودكتوراه, مما يعكس التأهيل العلمي العالي والمتخصص، ويُعد ذلك من المؤشرات التي تعبّر بأنَّ جميع أفراد العينة مؤهلين بشكل كافٍ لفهم أسئلة الاستبانة، والإجابة عنها بآراء تعزز من موثوقية الاعتماد عليها عند التحليل.

2- التخصص العلمي: يبيِّن الجدول رقم (5) أنَّ أفراد العينة ممن ينتمون إلى تخصص المحاسبة حيث بلغ عددهم (60) فرداً وبنسبة بلغت 47.6%، ويعد هذا أمراً طبيعياً كونهم يعملون في قطاع مالي (البنوك)، كما يعزز الثقة والدقة في إجاباتهم كونهم ممن درس مساقات المحاسبة عموماً والمراجعة على وجه الخصوص، بينما ينتسب (36) فرداً إلى تخصص علوم مصرفية وبما نسبته 28.6%، في حين ينتسب(24) فرداً إلى تخصص إدارة الأعمال وبما نسبته 19%, وستة أفراد ينتمون إلى تخصص اقتصاد وبما نسبته 4.8% من إجمالي عينة الدِّراسة.

3- المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد عينة الدِّراسة بحسب المستوى الوظيفي إلى (9) مديري عموم ، يشكلون ما نسبته 7.1% من إجمالي العينة، و(2) عضو مجلس إدارة ويشكل نسبة 1.6% ،

في حين يبلغ عدد المديرين الماليين (11) فرداً وبما نسبته 8.7%، في حين هناك (28) مراجع داخلي ضمن العينة ويشكلون 22% من اجمالي أفراد العينة, و(76) فرداً بوظيفة محاسب ويشكلون نسبة 60.2%، مما يدل على أنَّ الاستبانات قد وزعت على أشخاص ذوي مستويات وظيفيَّة عليا وتخصصية, الأمر الذي يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

4- سنوات الخبرة: يتضح من الجدول(5) أنَّ غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرات متميِّزة وطويلة في مجال مهنة المحاسبة والمالية وإدارة الأعمال إذ بلغ عدد الذين تزيد خبرتهم على خمس سنوات (84) فرداً و يمثلون ما نسبته 66.6% من إجمالي العينة، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً على أنَّ الأغلبية من ذوي الخبرة العالية، مما يعزز القدرة العلميَّة والعمليَّة على استيعاب أسئلة الاستبانة والإجابة عنها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدِّراسة.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

3-2-1.تحليل آراء المستجيبين بشأن دور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

لغرض تحليل آراء المستجيبين للتعرف على دور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية خُصص المحور الثاني من الاستبانة وضُمّن (9) فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تمَّ تلخيص الإجابات التي تمَّ الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بدور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	إن ترشيح رؤساء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من قبل لجنة الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.222	0.847	2
2	تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة يعزز جودة المراجعة الداخلية	4.159	0.933	4
3	قيام اللجنة بالإشراف ومراقبة أداء الرئيس التنفيذي يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.064	0.735	6
4	اختيار عضو مجلس الإدارة المستقل يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.008	0.785	8
5	التوجيه والإشراف على إعداد دليل الحوكمة في البنك وتطويره يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.897	0.778	9
6	تزويد مجلس الإدارة بالتقارير والتوصيات المتعلقة بمدى التزام البنك بدليل الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية .	4.175	1.028	3
7	إن التأكد من تطبيق الحوكمة بالشكل السليم يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.302	0.813	1
8	التأكد من التزام البنك بسياسة منح المكافآت والحوافز	4.143	0.936	5

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	المعتمدة من مجلس الإدارة يعزز جودة المراجعة الداخلية.			
9	**قيام اللجنة بالموافقة على التوصيات المقدمة من الرئيس التنفيذي بتعيين المسؤولين الاكفاء يعزز جودة المراجعة الداخلية.**	**4.024**	**0.743**	7
	المتوسط العام	**4.085**	**0.719**	

يبين الجدول (6) أن جميع عبارات المحور حازت على متوسطات حسابية عالية ومتوسطة وهي أعلى من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) إذ بلغ المتوسط العام للمحور 4.085 وبانحراف معياري 0.719, وبالنظر إلى الجدول نلاحظ ان الفقرة رقم (7) حازت على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.302), وبانحراف معياري (0.813) والتي تنص على " ان التأكد من تطبيق الحوكمة بالشكل السليم يعزز جودة المراجعة الداخلية "، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود قناعة لدى عينة الدراسة أن التطبيق السليم لمفاهيم وقواعد الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة المراجعة الداخلية , وتأتي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " ان ترشيح رؤساء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من قبل لجنة الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.222) وانحراف معياري (0.847)، الأمر الذي يشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة بشأن الفقرة حيث نجد الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح, وتعزو الباحثة ذلك إلى أن متطلبات الحوكمة تقضي بضرورة تعيين وترشيح رؤوساء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من قبل لجنة الحوكمة, لأنها اللجنة الأولى التي يتم تشكيلها ومنوط بها القيام بترشيح أعضاء بقية اللجان.

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على" تزويد مجلس الإدارة بالتقارير والتوصيات المتعلقة بمدى التزام البنك بدليل الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.175) وانحراف معياري (1.028) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مضمون العبارة, وإن تشتت الآراء بين موافق جداً وموافق ومحايد, وبرأي الباحثة أن عدم اتساق إجابات أفراد العينة يعود إلى اختلاف مستوى وعيهم وإدراكهم لمضمون الفقرة تبعاً لمستوياتهم الوظيفية فضلاً عن متغير التخصص والخبرة.

الجدير بالذكر أن الفقرة الخامسة نالت أدنى متوسط حسابي وبالمرتبة الأخيرة في المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي(3.897) وبانحراف معياري (0.778) , مما يشير إلى وجود موافقة من قبل أفراد العينة على مضمون الفقرة.

وما بين القيمة العليا والقيمة الدنيا جاءت المتوسطات الحسابية الأخرى لهذا المحور, ويتأكد هذا التفسير بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لجميع متوسطات المحور الذي بلغ (4.085) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3), وهذا بدوره يشير إلى ان جميع أفراد العينة قد وافقوا على جميع الفقرات التي تضمنها المحور , والتي تشير إلى أن الفقرات قد عبرت بوضوح عن أهم البيانات المتعلقة بدور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

3-2-2.نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

Ho: ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

Ha: هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

بما أنَّ المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول دور لجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية بلغ (4.085) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وأنه ليس هناك انحراف معياري كبير إذ بلغ المتوسط (0.719) , وهو ما يدل على تقارب الآراء إن لم نقل تجانسها حول هذا المتغير ، كما أنَّ درجة الموافقة بشكل عام عالية, الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أنَّ المتوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأنَّ هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تمَّ استخدام اختبار(One Sample T- Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (7)

نتيجة اختبار T للفرضية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.719	4.085	رفض	0.000	2.00	16.926

بالنظر إلى الجدول رقم **(7)** يتضح أنَّ قيمة **T** المحسوبة بلغت **16.926**وهي أكبر من قيمتها الجدولية، فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبما أنَّ قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية**(Ho)** ونقبل الفرضية البديلة **(Ha)** ويعني ذلك أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية للجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

3-2-3.تحليل آراء المستجيبين المتعلق بدور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

لغرض تحليل آراء المستجيبين للتعرف على دور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية خُصص المحور الثالث من الاستبانة ضمن (14) فقرة بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تمَّ تلخيص الإجابات التي تمَّ الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بدور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	اعتماد لجنة المراجعة ميثاق وخطة إدارة المراجعة الداخلية يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.310	0.710	1
2	تسهم لجنة المراجعة بدعم استقلال المراجع الداخلي	4.032	0.954	9
3	تسهم لجنة المراجعة في زيادة فاعلية الاتصال مع المراجعين ودعم استقلالهم.	4.032	0.903	8
4	قيام اللجنة بدراسة ومراجعة لجنة نظم الرقابة الداخلية وأمن المعلومات يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.008	0.795	10
5	تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على أداء انشطة المراجعة الداخلية والتأكد من توفر الموارد اللازمة لأداء الأعمال المنوطة.	3.873	0.820	13
6	قيام اللجنة بتقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية يعزز	4.040	0.709	6

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	جودة المراجعة الداخلية.			
7	**توفر صلاحية اللجنة في الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية واستدعاء أي موظف تنفيذي أو عضو مجلس إدارة لحضور اجتماعاتها.**	3.587	0.870	14
8	**تقوم اللجنة باعتماد خطة التدقيق السنوية ومراقبة تطبيقها بما يعزز جودة المراجعة الداخلية.**	3.937	0.724	11
9	**تقوم اللجنة بمراجعة القوائم المالية ومناقشتها مع الإدارة مما يعزز جودة المراجعة الداخلية.**	4.167	0.865	4
10	**تدرس اللجنة تقارير المراجعة الداخلية وتتابع الإجراءات التصحيحية.**	4.230	0.896	2
11	**تقوم اللجنة باعتماد خطة إدارة المراجعة الداخلية السنوية واي تغييرات عليها وموازنة تنفيذها.**	3.889	0.878	12
12	**تتأكد اللجنة من مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بمعايير المراجعة الداخلية.**	4.032	0.779	5
13	**تتأكد اللجنة من مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بقواعد السلوك المهني.**	4.167	0.756	3
14	**تعمل اللجنة على ضمان استقلالية المراجعة الداخلية وعدم ممارسة أي ضغوط عليها.**	4.032	0.779	7
	المتوسط العام	**4.009**	**0.766**	

يلاحظ من الجدول (8) أن كل الفقرات حازت على متوسطات حسابية عالية أعلى من متوسط أداة القياس والبالغة (3) إذ نال المحور (الخاص بالفرضية الثانية) متوسط حسابي (4.009) وانحراف معياري (0.766), ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على وجود دور للجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية , فضلاً عن تركز الآراء وعدم تشتتها حيث إن الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح وان نسبة الاختلاف بلغت 19% وهي نسبة متدنية .

في حين حازت الفقرة رقم (1) التي تنص على" اعتماد لجنة المراجعة ميثاق وخطة إدارة المراجعة الداخلية يعزز جودة المراجعة الداخلية "على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.710) ، ما يشير إلى موافقة جميع أفراد العينة على مضمون الفقرة واتساق الإجابات وعدم تشتتها وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه إذا توفرت الخطة والدليل والإجراءات المكتوبة والواضحة لإدارة المراجعة الداخلية فمن الطبيعي أن هذا سيؤدي بالضرورة إلى تجويد الأداء لهذه الإدارة فضلاً عن إمكانية متابعة ومراقبة أدائها, بالإضافة إلى أن إعداد واعتماد خطة إدارة المراجعة الداخلية من مهام لجنة المراجعة, تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي تنص على " تدرس اللجنة تقارير المراجعة الداخلية وتتابع الإجراءات التصحيحية " بمتوسط

حسابي بلغ (4.230) وانحراف معياري (0.896) وعليه فهناك موافقة عالية من قبل أفراد العينة على مضمون الفقرة فضلاً عن اتساق الإجابات وعدم اختلافها، وتأتي الفقرة رقم (13) والتي نصها " تتأكد اللجنة من مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بقواعد السلوك المهني " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.167) وانحراف معياري (0.756) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة وبدرجة عالية ويشير الانحراف المعياري إلى اتساق الإجابات وعدم تشتتها, وتعزو الباحثة موافقة أفراد العينة وبدرجة عالية لمضمون الفقرة إلى أهمية الفقرة, كونها تتحدث عن قواعد وآداب سلوك المهنة, ومن مهام وواجبات لجنة المراجعة التحقق من مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بقواعد السلوك المهني وكذا معايير المراجعة الداخلية . وحازت الفقرة رقم (9) التي نصها " تقوم اللجنة بمراجعة القوائم المالية ومناقشتها مع الإدارة مما يعزز جودة المراجعة الداخلية" على المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.167, والانحراف المعياري 0.865, الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة وبدرجة عالية وترى الباحثة انه من الطبيعي ان تنال هذه الفقرة موافقة عالية من أفراد العينة فضلاً عن اتساق إجاباتهم وتركزها بالموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة 83%, وهي نسبة عالية نظراً لأهمية المراجعة المالية للقوائم المالية من قبل إدارة المراجعة الداخلية ومناقشتها مع اللجنة ومع مجلس الإدارة, قبل اعتمادها والتصديق عليها ومن ثم تمكين المراجع الخارجي من تدقيقها وإبداء الرأي عن مدى صحتها وعدالتها.

وتأتي الفقرة رقم (7) والتي تنص على " توفر صلاحية اللجنة في الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية و استدعاء أي موظف تنفيذي أو عضو مجلس إدارة لحضور اجتماعاتها" في المرتبة الأخيرة , إذ حازت على أدنى وسط حسابي في الجدول حيث بلغ 3.587 وانحراف معياري 0.870, وتعزو الباحثة ذلك إلى قناعة المستجيبين بأن مضمون الفقرة غير ذي أهمية مقارنة ببقية الفقرات خصوصاً والأمر لا يتعلق بأداء الموظفين عينة الدراسة حيث كان معظمهم مديرين تنفيذيين في حين أن مضمون الفقرة مرتبط بعمل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه لا سيما لجنة المراجعة.

بينما حازت الفقرة رقم(5) التي نصها " تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على أداء انشطة المراجعة الداخلية والتأكد من توفر الموارد اللازمة لأداء الأعمال المنوطة " على المرتبة قبل الأخيرة, إذ حصلت على ثاني أدنى وسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.82 ما يشير إلى موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على مضمون الفقرة, فضلاً عن ان إجابات أفراد العينة تركزت بين موافق جداً وموافق ومحايد.

4-2-3.نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

HO: ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

Ha: هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

بما أنَّ المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول دور لجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وأنه ليس هناك انحراف معياري كبير, إذ بلغ المتوسط (0.766). ما يدل على تقارب الآراء إن لم نقل تجانسها حول هذا المتغير، كما أنَّ درجة الموافقة بشكل عام عالية, الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أنَّ المتوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأنَّ هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تمَّ استخدام اختبار(One Sample T- Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول (9)

نتيجة اختبار T للفرضية الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14.792	**2.00**	**0.000**	**رفض**	**4.009**	**0.766**

بالنظر إلى الجدول رقم **(9)** يتضح أنَّ قيمة **T** المحسوبة بلغت **14.792** وهي أكبر من قيمتها الجدولية، فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر, وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبما أنَّ قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية(**Ho**) ونقبل الفرضية البديلة (**Ha**) ويعني ذلك أن هناك دورا ذا دلالة إحصائية للجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة التجارية في اليمن.

5-2-3.تحليل آراء المستجيبين بشأن دور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

لغرض تحليل آراء المستجيبين للتعرف على دور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية خُصص المحور الرابع من الاستبانة وُضمّن (9) فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تمَّ تلخيص الإجابات التي تمَّ الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بدور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقوم اللجنة بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من المجلس بما يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.175	0.859	1
2	تواكب اللجنة التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر مما يعزز من جودة المراجعة الداخلية.	3.730	0.794	6
3	تقوم اللجنة برفع تقارير دورية إلى المجلس حول التطورات التي تطرأ.	4.056	0.842	2
4	تزود اللجنة المجلس بتقارير دورية حول المخاطر ومستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر المعتمدة.	3.944	0.941	3
5	التحقق من وجود كادر في إدارة المخاطر يمتلك الخبرات والمؤهلات المناسبة والكافية للتعامل مع كافة أنواع المخاطر.	3.341	1.037	8
6	الموافقة على تعيين أو عزل مدير إدارة المخاطر، وتزويده بصلاحيات ومهام خاصة من ضمن مهامه في البنك.	3.270	1.046	9
7	تسهم في تنفيذ ومراجعة أعمال إدارة المخاطر والامتثال الداخلي.	3.429	1.077	7
8	تتلقى اللجنة التقارير من إدارة المخاطر وإدارة الالتزام ورفع تقارير فصلية إلى مجلس الإدارة .	3.754	0.807	5
9	تتيح قنوات التواصل المباشر بين أقسام المراجعة الداخلية ورئيس إدارة المخاطر وكذلك المراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة.	3.794	0.870	4
	المتوسط العام	3.734	0.723	

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية المحتسبة لجميع الفقرات مرتفعة, وهي أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) حيث بلغ المتوسط العام لفقرات الجدول (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.72) وهو أقل من الواحد الصحيح.

كما أظهرت نتائج التحليل أن الفقرة رقم (1) والتي نصها " تقوم اللجنة بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من المجلس بما يعزز جودة المراجعة الداخلية " حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.175) وبانحراف معياري (0.859) جاء الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على مضمون الفقرة , فضلاً عن اتساق آراء أفراد العينة حول الفقرة وعدم تشتتها , ومن الطبيعي أن تحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى في الجدول كونها تتناول مهام مهمة للجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي من واجباتها الأساسية والرئيسة وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لإدارة المخاطر ومن ثم مراجعتها واعتمادها من مجلس الإدارة وتدريب موظفي الإدارة على تنفيذها على ارض الواقع في البنوك , بالإضافة إلى ان وجود دليل سياسات واجراءات لإدارة المخاطر يسهل من مهام المراجعة الداخلية للتأكد من مدى الالتزام بهذه السياسات والإجراءات, الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

تبعها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) التي نصها " تقوم اللجنة برفع تقارير دورية إلى المجلس حول التطورات التي تطرأ " بمتوسط حسابي بلغ (4.056) وانحراف معياري (0.842)، تبعها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تزود اللجنة المجلس بتقارير دورية حول المخاطر ومستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر المعتمدة " بمتوسط حسابي بلغ (3.94), وبانحراف معياري (0.94)، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرتين الثالثة والرابعة, وتركزت الإجابات بالموافقة كون الفقرتين تتناول موضوع متابعة ومراقبة أداء إدارة المخاطر من قبل لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة ورفع تقارير عن مستوى الأداء إلى المجلس دورياً, وهذا أمر طبيعي كون الهدف من تشكيل لجنة المخاطر هو متابعة ومراقبة أداء إدارة المخاطر والرفع إلى المجلس لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيال مستوى الأداء لهذه الإدارة, ونالت الفقرات (9, 8, 2) في المرتبة الرابعة والخامسة والسادسة على التوالي وبمتوسطات حسابية بلغت (3.79, 3.75, 3.73) وبانحرافات معيارية بلغت (0.87., 0.81, 0.79) ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضامين الفقرات آنفة الذكر وبدرجة متوسطة , فضلاً عن تركز الإجابات بين موافق جداً وموافق ومحايد.

من الأهمية بمكان الإشارة إلى ان الفقرة السادسة جاءت بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على" الموافقة على تعيين أو عزل مدير إدارة المخاطر، وتزويده بصلاحيات ومهام خاصة من ضمن مهامه في البنك" بمتوسط حسابي بلغ 3.27 وانحراف معياري 1.046 ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة وبدرجة متوسطة, فضلاً عن أن الانحراف المعياري مرتفع ما يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول مضمون الفقرة وعدم اتفاقها وتركزها وتعزو الباحثة ذلك إلى ان مهمة تعيين وعزل مدير إدارة المخاطر تتم من قبل مجلس الإدارة من خلال توصية ترفعها لجنة المخاطر , وكذلك فيما يتعلق بالفقرتين (5, 7) إذ نالت انحرافات معيارية مرتفعة بلغت على التوالي (1.037, 1.077), الأمر الذي يشير إلى عدم اتساق إجابات أفراد العينة حول مضامين الفقرتين.

3-2-6.نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:

HO: ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

Ha: هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

بما أنَّ المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول دور لجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وأنه ليس هناك انحراف معياري كبير إذ بلغ المتوسط (0.72) , ما يدل على تقارب الآراء إن لم نقل تجانسها حول هذا المتغير ، كما أنَّ درجة الموافقة بشكل عام متوسطة, الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أنَّ المتوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأنَّ هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تمَّ استخدام اختبار(One Sample T- Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول (11)

نتيجة اختبار T للفرضية الثالثة

T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية	المتوسط	الإنحراف

		[SIG]	العدمية	الحسابي	المعياري
11.398	2.00	0.000	رفض	3.734	0.722

بالنظر إلى الجدول رقم **(11)** يتضح أنَّ قيمة **T** المحسوبة بلغت **11.398** وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أنَّ قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فضلاً عن أن مستوى الدلالة المحسوبة بلغت صفر, وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة والبالغة (0.05) ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية **(Ho)** ونقبل الفرضية البديلة **(Ha)** ويعني ذلك أن هناك دورا ذا دلالة إحصائية للجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

3-2-7.تحليل آراء المستجيبين المتعلق بدور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية .

لغرض تحليل آراء المستجيبين للتعرف على دور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية خُصص المحور الخامس من الاستبانة وضُمّن (12) فقرة بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تمَّ تلخيص الإجابات التي تمَّ الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بدور مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية، تأخذ بعين الاعتبار دور أصحاب المصالح	3.651	0.879	7
2	يتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت	3.818	0.784	4

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	المناسب لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم			
3	يتم تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة (غير التنفيذيين) قادرين على ممارسة الحكم الشخصي المستقل لتأكيد وضمان استقامة وأمانة الإبلاغ المالي وغير المالي، ومراجعة عمليات الأطراف ذات العلاقة	3.397	0.849	11
4	يتم تكوين لجان مجلس الإدارة، مع توضيح تفويضهم وتكليفهم وتركيبتهم، وإجراءات عملهم ، والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة	3.556	0.854	10
5	يؤدي المجلس وظائف أساسية تشمل مراجعة وتوجيه إستراتيجية البنك، ورسم الخطط الرئيسية للأعمال، ووضع سياسة مواجهة المخاطر، والميزانيات التقديرية السنوية	3.825	0.621	3
6	يتصف أعضاء مجلس الإدارة بخبرات ومؤهلات جيدة ويعملون بحسن نية وعناية وعلى أساس المعلومات الكاملة بما يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.302	0.966	12
7	متابعة مجلس الإدارة الرقابة الفعّالة على كفاءة ممارسة قواعد الحوكمة وإجراء التعديلات عند الحاجة يؤدي إلى تحسين جودة المراجعة الداخلية.	3.564	0.785	9
8	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات, واختيار المديرين التنفيذيين والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين جودة المراجعة الداخلية.	3.643	0.853	8
9	إن الإفصاح عن لجان مجلس الإدارة (لجان مراقبة ولجنة الترشيحات والمكافآت), صلاحياتها, وإجراءات أعمالها، يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.746	0.726	6
10	تأكد مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية يحسن أداء المراجعة الداخلية.	3.778	0.703	5
11	إن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.135	0.813	1
12	إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المراجعة الداخلية.	4.016	1.004	2
	المتوسط العام	3.722	0.581	

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية المحتسبة لجميع الفقرات مرتفعة, وهي أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) إذ بلغ المتوسط العام لفقرات الجدول (3.72) وبانحراف معياري بلغ (0.58) وهو أقل من الواحد الصحيح , ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على وجود دور لمجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة رقم (11) والتي نصها " إن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يعزز جودة المراجعة الداخلية "، حصلت على أعلى

متوسط حسابي (4.135) وبانحراف معياري (0.813) , الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على مضمون الفقرة , فضلاً عن اتساق آراء أفراد العينة حول الفقرة وعدم تشتتها , ومن الطبيعي أن تحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى في الجدول كونها تتناول أهم خاصية يمكن ان تحافظ عليها إدارة المراجعة الداخلية , إذ أن عدم الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي قد يؤدي إلى ضعف استقلالية إدارة المراجعة الداخلية ومن ثم انخفاض جودة أداءها .

تبعها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) التي تنص على " إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المراجعة الداخلية " بمتوسط حسابي بلغ (4.016) وانحراف معياري (1.004)، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة وبدرجة عالية, على مضمون الفقرة الا أن الإجابات تشتتت ولم تتركز وإن كان تشتتها في إطار موافق جداً وموافق ومحايد وعدد بسيط جداً غير موافق, تبعها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يؤدي المجلس وظائف أساسية تشمل مراجعة وتوجيه استراتيجية البنك، ورسم الخطط الرئيسية للأعمال، ووضع سياسة مواجهة المخاطر، والميزانيات التقديرية السنوية " بمتوسط حسابي بلغ (3.825) وانحراف معياري (0.621), وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها " يتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت المناسب لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.818) وبانحراف معياري (0.78)، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة وتركز الإجابات بالموافقة.

الجدير بالذكر أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية عالية أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد (3) , فضلاً عن حصولها على انحرافات معيارية متدنية ما يشر إلى موافقة أفراد العينة على مضامين الفقرات وكذلك تركز الإجابات وعدم تشتتها.

3-2-8.نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:

HO: ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

Ha: هناك دور ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

بما أنَّ المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول دور مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة المراجعة الداخلية بلغ (3.72), وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وأنه ليس هناك انحراف معياري كبير إذ بلغ المتوسط (0.58) , ما يدل على تقارب الآراء إن لم نقل تجانسها حول هذا المتغير، كما أنَّ درجة الموافقة بشكل عام متوسطة, الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أنَّ المتوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأنَّ هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تمَّ استخدام اختبار(One Sample T- Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول (13)

نتيجة اختبار T للفرضية الرابعة

T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
13.944	**2.00**	**0.000**	**رفض**	**3.722**	**0.581**

بالنظر إلى الجدول رقم **(13)** يتضح أنَّ قيمة **T** المحسوبة بلغت **13.944** وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أنَّ قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فضلاً عن أن مستوى الدلالة المحسوبة بلغت صفر, وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة والبالغة (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) ويعني ذلك أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن.

3-2-9.تحليل آراء المستجيبين المتعلق بدور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية .

لغرض تحليل آراء المستجيبين للتعرف على دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية خُصص المحور السادس من الاستبانة وضُمّن (10) فقرات بهدف الكشف عن آراء المستجيبين في هذا الشأن، وقد تمَّ تلخيص الإجابات التي تمَّ الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائياً وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور المتعلق بدور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	ممارسة المراجع الخارجي للشك المهني عند تخطيط عملية التدقيق وتنفيذها يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.794	0.783	7
2	تكليف محاسبين قانونيين ذوي خبرة ومعرفة كافية للقيام بتدقيق الحسابات ذات المخاطر المرتفعة يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.286	0.847	1
3	الاجتماع بإدارة التدقيق الداخلي وبلجنة التدقيق ومناقشة العمليات الأكثر تعرضاً للغش يعزز جودة المراجعة الداخلية.	4.159	0.774	3
4	تقدير المخاطر المحتملة عن وجود غش أو خطأ يؤدي إلى تحريفات جوهرية يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.722	0.796	8
5	استفسار الإدارة عن أي غش أو خطأ مهم تم اكتشافه يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.540	1.093	10
6	أن يقوم المدقق بإجراء اختبارات موسعة للرقابة الداخلية من ناحية تصميمها وتطبيقها يعزز جودة المراجعة الداخلية..	3.937	0.666	5
7	تقع على المدقق مسؤولية الإبلاغ المعنيين بالحوكمة عن التحريف الناتج عن الغش يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.881	0.909	6
8	التوثيق في اوراق العمل لاتصالات المدقق مع المراجعين الداخليين، لمناقشة امور التدقيق الهامة بالنسبة للرقابة.	4.111	0.832	2
9	على المدقق الاتصال بالمكلفين بالحوكمة لمناقشة الأثر المحتمل على البيانات المالية لأية مخاطر هامة.	3.960	0.599	4
10	تدقيق الأحداث اللاحقة المهمة بعد تأريخ الميزانية بحثاً عن الأمور المؤثرة في الاستمرارية يعزز جودة المراجعة الداخلية.	3.624	0.973	9

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	المتوسط العام	3.954	0.545	

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية المحتسبة لجميع الفقرات مرتفعة, وهي أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) حيث بلغ المتوسط العام لفقرات الجدول (3.954) وبانحراف معياري بلغ (0.545) وهو أقل من الواحد الصحيح.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة رقم (2) والتي نصها " تكليف محاسبين قانونيين ذوي خبرة ومعرفة كافية للقيام بتدقيق الحسابات ذات المخاطر المرتفعة يعزز جودة المراجعة الداخلية"، حازت على أعلى متوسط حسابي (4.286) وبانحراف معياري (0.847), الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية لما تضمنته الفقرة , فضلاً عن اتساق آراء أفراد العينة حول الفقرة وعدم تشتتها , وترى الباحثة أنه من الطبيعي أن تحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى في الجدول, كونها تناولت موضوع تكليف محاسبين قانونيين ذوي خبرة ومعرفة كافية للقيام بتدقيق الحسابات ذات المخاطر المرتفعة يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية لا سيما وعينة الدراسة تمثلت بموظفين من ذوي الاختصاص والمستويات الوظيفية العليا.

وتأتي الفقرة رقم (8) والتي تنص على " التوثيق في اوراق العمل لاتصالات المدقق مع المراجعين الداخليين، لمناقشة امور التدقيق الهامة بالنسبة للرقابة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.83)، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة وبدرجة عالية, على مضمون الفقرة, فضلاً عن اتساق وتركز الإجابات, تبعها الفقرة رقم (3) والتي تنص على " الاجتماع بإدارة التدقيق الداخلي وبلجنة التدقيق ومناقشة العمليات الأكثر تعرضاً للغش يعزز جودة المراجعة الداخلية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.159) وبانحراف معياري (0.774)، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "على المدقق الاتصال بالمكلفين بالحوكمة لمناقشة الأثر المحتمل على البيانات المالية لأية مخاطر هامة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.599)، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة وتركز الإجابات بالموافقة.

الجدير بالذكر أن الفقرة (5) والمتعلقة بـــ" استفسار الإدارة عن أي غش أو خطأ مهم تم اكتشافه يعزز جودة المراجعة الداخلية" جاءت في المرتبة الأخيرة وحازت على أدنى وسط حسابي

في الجدول حيث بلغ 3.54 وانحراف معياري 1.093 , ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة وبدرجة متوسطة, الا أن آراء أفراد العينة تشتتت ولم تتسق, وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى عدم قناعة جزء من أفراد العينة بوجود علاقة بين استفسار الإدارة عن الغش والخطأ من قبل المحاسب القانوني وبين جودة المراجعة الداخلية كون العملية مرتبطة بجودة المراجعة الخارجية وليس الداخلية.

3-2-10.نتيجة اختبار الفرضية الخامسة:

HO: ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

Ha: هناك دور ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.

بما أنَّ المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية بلغ (3.95) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، وأنه ليس هناك انحراف معياري كبير إذ بلغ المتوسط (0.545), ما يدل على تقارب الآراء إن لم نقل تجانسها حول هذا المتغير، كما أنَّ درجة الموافقة بشكل عام متوسطة, الأمر الذي يمكن معه القول برفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة.

وللتحقق من أنَّ المتوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون أكبر بدرجة معنوية من أداة القياس، وأنَّ هذه الزيادة لا ترجع للصدفة، فقد تمَّ استخدام اختبار(One Sample T- Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول (15)

نتيجة اختبار T للفرضية الخامسة

T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19.633	**2.00**	**0.000**	**رفض**	**3.954**	**0.545**

بالنظر إلى الجدول رقم (15) يتضح أنَّ قيمة T المحسوبة بلغت (19.633) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أنَّ قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فضلاً عن أن مستوى الدلالة المحسوبة بلغت صفر, وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة والبالغة (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) ويعني ذلك أن هناك دورا ذا دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن.

3-2-11.نتيجة اختبار الفرضية السادسة:

Ho: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى المؤهل العلمي.

Ha: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (16)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأُحادي للفرضية السادسة

F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية
3.784	**2.00**	**صفر**	**رفض**

بالنظر إلى الجدول رقم **(16)** يتضح أنَّ قيمة **F** المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي بلغت **(3.784)** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2)، فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة, ما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى المؤهل العلمي.

3-2-12.نتيجة اختبار الفرضية السابعة:

Ho: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى التخصص العلمي.

Ha: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى التخصص العلمي.

جدول رقم (17)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأُحادي للفرضية السابعة

F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية
2.959	2.00	صفر	رفض

بالنظر إلى الجدول رقم (17) يتضح أنَّ قيمة F المحسوبة لمتغير التخصص العلمي بلغت (2.959) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2)، فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر, وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة البالغ 0.05,, ما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى التخصص العلمي.

13-2-3.نتيجة اختبار الفرضية الثامنة:

Ho: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى المستوى الوظيفي.

Ha: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى المستوى الوظيفي.

جدول رقم (18)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأُحادي للفرضية الثامنة

F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية
1.026	2.00	0.453	رفض

بالنظر إلى الجدول رقم **(18)** يتضح أنَّ قيمة **F** المحسوبة لمتغير المستوى الوظيفي بلغت **1.026** وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2)، فضلاً عن أن مستوى الدلالة 0.453 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة البالغ(0.05), ما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات

دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى المستوى الوظيفي.

14-2-3.نتيجة اختبار الفرضية التاسعة:

Ho: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى الخبرة.

Ha: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في اليمن تعزى إلى الخبرة.

جدول رقم (19)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأُحادي للفرضية التاسعة

F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة [SIG]	نتيجة الفرضية العدمية
3.084	**2.00**	**0.000**	**رفض**

بالنظر إلى الجدول رقم **(19)** يتضح أنَّ قيمة **F** المحسوبة لمتغير الخبرة بلغت **3.084** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2)، فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر, وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة البالغ 0.05, ما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى الخبرة.

المبحث الأول

الاستنتاجات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي النتائج التالية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجان الحوكمة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن, إذ بلغت نسبة التأثير 82%, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البشتاوي 2014, ودراسة الشيخ, ومحمد, 2017, حيث بينت النتيجة أن أبرز النقاط تأثيراً على جودة المراجعة الداخلية الآتي:

- تطبيق الحوكمة بالشكل السليم يعزز جودة المراجعة الداخلية.
- ترشيح رؤساء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من قبل لجنة الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية.
- تزويد مجلس الإدارة بالتقارير والتوصيات المتعلقة بمدى التزام البنك بدليل الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية.
- تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة يعزز من جودة المراجعة الداخلية.
- التزام البنك بسياسة منح المكافآت والحوافز المعتمدة من مجلس الإدارة يعزز جودة المراجعة الداخلية.

2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجان المراجعة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **Narkchai, et al, 2018** ,

ودراسة الشيخ, ومحمد, 2017, و بلغت نسبة التأثير 80%, وأن أبرز النقاط تأثيراً في جودة المراجعة الداخلية:

- اعتماد لجنة المراجعة ميثاق وخطة ادارة المراجعة الداخلية يعزز جودة المراجعة الداخلية.
- قيام لجنة المراجعة بفحص تقارير المراجعة الداخلية وتتبع الاجراءات التصحيحية
- قيام لجنة المراجعة بمراجعة القوائم المالية ومناقشتها مع الإدارة.
- تأكد اللجنة من مدى التزام ادارة المراجعة الداخلية بقواعد السلوك المهني.
- قيام اللجنة بتقييم أداء ادارة المراجعة الداخلية يعزز جودة المراجعة الداخلية.

3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجان المخاطر في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن, حيث بلغت نسبة التأثير 75% وأن أبرز النقاط تأثيراً في جودة المراجعة الداخلية الآتي:

- قيام لجنة المخاطر بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من المجلس.
- قيام اللجنة برفع تقارير دورية إلى المجلس حول التطورات التي تطرأ.
- تزود لجنة المخاطر مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر ومستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر المعتمدة.
- تتيح لجنة المخاطر قنوات التواصل المباشر بين أقسام المراجعة الداخلية ورئيس إدارة المخاطر, وكذلك المراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة.

- تتلقي لجنة المخاطر التقارير من ادارة المخاطر وادارة الالتزام ورفع تقارير فصلية إلى مجلس الإدارة .

4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن, وتتفق هذه النتيجة مع دراسة انشاطي2015, ودراسة الشيخ, ومحمد 2017, بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة **Narkchai, et al, 2018** , بلغت نسبة التأثير 74%, وبينت النتائج أن أبرز النقاط تأثيراً في جودة المراجعة الداخلية:

- الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.
- وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة.
- يؤدي المجلس وظائف أساسية تشمل مراجعة وتوجيه استراتيجية البنك، ورسم الخطط الرئيسة للأعمال، ووضع سياسة مواجهة المخاطر، والميزانيات التقديرية السنوية.
- يتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت المناسب لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم.
- تأكد مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية.

5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن, وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشيخ, ومحمد, 2017, و بلغت نسبة التأثير79%, وأن أبرز النقاط تأثيراً على جودة المراجعة الداخلية:

- تكليف محاسبين قانونيين ذوي خبرة ومعرفة كافية للقيام بتدقيق الحسابات ذات المخاطر المرتفعة.
- التوثيق في أوراق العمل لاتصالات المراجع الخارجي مع المراجعين الداخليين، لمناقشة امور التدقيق الهامة بالنسبة للرقابة.
- الاجتماع بإدارة المراجعة الداخلية وبلجنة المراجعة ومناقشة العمليات الأكثر تعرضاً للغش يعزز جودة المراجعة الداخلية.
- على المدقق الاتصال بالمكلفين بالحوكمة لمناقشة الأثر المحتمل على البيانات المالية لأي مخاطر مهمّة.

6. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى المؤهل العلمي.
7. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى التخصص العلمي.
8. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى المستوى الوظيفي.
9. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى الخبرة.

المبحث الثاني

التوصيات

بناءً على الاستنتاجات والنتائج التي توصلت اليها الباحثة من الدراسة النظرية والميدانية , بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية وبعض المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع بعض المختصين في البنوك اليمنية توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة رفد مجالس إدارات البنوك اليمنية بأعضاء مستقلين من ذوي الاختصاص والخبرة المهنية ومن حملة الشهادات العليا في المجالات التي يتطلبها العمل.
2. توسيع صلاحيات ومهام اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة, ورفدها بأعضاء مستقلين من ذوي الكفاءة والخبرة مع توضيح تفويضهم وتكليفهم وتركيبتهم، وإجراءات عملهم ، والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة.
3. أن تؤدي الهيئات والجمعيات المرتبطة بمهنة المحاسبة والمراجعة دورًا بارزًا في دراسة وتطوير حوكمة الشركات ضمن دائرة الدراسات المحاسبية, ومن خلال مخرجات هذه الوظيفة يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال الشركة، وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف المستفيدة منها سواء الخارجية أو الداخلية, وبشكل عادل ومتوازن, وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.
4. ضرورة التزام المراجعين الداخليين بتطبيق معايير التدقيق الداخلي, وإخضاع المدققين الداخليين وأساليب عملهم لعملية تقويم مستمرة لتحديد نقاط القوة والضعف في عملهم ، والعمل على

تطوير خبراتهم ومهاراتهم ومساعدتهم في الاطلاع على أساليب التدقيق الحديثة المتبعة في الدول المتقدمة, من خلال المشاركة في المؤتمرات وورش العمل العلمية الاقليمية والدولية.

5. ضرورة التنسيق بين وزارة الصناعة والتجارة، ومراقبة الشركات، والبنك المركزي اليمني، وجمعية البنوك اليمنية, وجمعية المحاسبين القانونيين اليمنيين، ونادي رجال الاعمال اليمنيين، وجمعية المدققين الداخليين, والخبراء من أجل إصدار دليل لحوكمة الشركات قابل للتطبيق في جميع الشركات المساهمة العامة والخاصة اليمنية, يستند إلى مبادئ (OECD) ومعايير لجنة بازل, والمبادئ التي أصدرتها بقية الدول والمؤسسات المختصة, وكذلك دليل حوكمة البنوك الصادر عن البنك المركزي اليمني.

6. الاهتمام باللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين وضمان عملها بالشكل المطلوب لتدعيم عمل حوكمة الشركات وهي كالآتي :

- لجنة التدقيق التي تعمل على ضمان سلامة عمل التدقيق الداخلي واختيار المدقق الخارجي والربط بين التدقيق الداخلي والخارجي وضمان استقلالية كلا الطرفين، وزيادة التأكد من دقة وموضوعية التقارير المالية.
- لجنة التعيينات والمكافآت التي تعمل على تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدير المفوض وبقية التنفيذيين وفق أساليب علمية ودراسات مسبقة لتأثيرات ونتائج تلك التعويضات.
- لجنة حوكمة الشركات التي تعمل على تقويم مدى تطبيق الشركات لحوكمة الشركات ومدى التزام الشركات للعمل بموجب مبادئه ومعاييره وقواعده الاساسية وغيرها من اللجان.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. بوتين, محمد ،(2003),"**المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

2. توماس, وليم, وهنكي , امرسون (1997), **المراجعة بين النظرية والتطبيق**, ترجمة احمد حامد حجاج, وكمال الدين سعيد, دار المريخ, الرياض, المملكة العربية السعودية.

3. الحسبان, عبدالله أحمد,(2008), " **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**", دار الرؤية للنشر والتوزيع, الأردن.

4. حماد ,طارق عبد العال ،(2007),"**إدارة المخاطر أفراد- إدارات- شركات- بنوك**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

5. حماد, طارق عبد العال ,(2005)،"**حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف**" الدار الجامعية، الإسكندرية.

6. حماد, طارق عبد العال ,(2015)،"**حوكمة الشركات**", الدار الجامعية، الإسكندرية.

7. خان, طارق الله ، و أحمد , حبيب ، (2003), "**إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**"، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتطوير.

8. دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، وسلطة النقد الفلسطينية، 2008.

9.سليمان, محمد مصطفى ،(2008), "**حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

10. سليمان, محمد مصطفى, (2009) "**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري– دراسة مقارنة** ", الطبعة الثانية, الدار الجامعية، مصر.

11. السواح, نادر شعبان, (2006), "**المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**", الدار الجامعية, مصر.

12. شحاته, السيد ، وعلي , عبد الوهاب نصر,(2005) ،"**دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

13. شوقي, عطاء الله محمود,(1994), "**دراسات متقدمة في المراجعة**", مكتبة الشباب, مصر.

14. الصحن, عبدالفتاح, (1998), "**أصول المراجعة الداخلية والخارجية**", مؤسسة شباب الجامعة, الاسكندرية, مصر.

15. عبدالله, خالد أمين, (2003), "**علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**", الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر, الأردن.

16. الفين, ارينز, وحيمس لوبك (2006), **المراجعة مدخل متكامل**, ترجمة محمد محمد الديسطي, دار المريخ, الرياض المملكة العربية السعودية.

17. لطفي, أمين السيد أحمد, (2010),"**المراجعة وحوكمة الشركات**", الطبعة الأولى, الدار الجامعية, الاسكندرية , مصر.

18. الواردات, خلف عبدالله, (2013), "**دليل التدقيق الداخلي**", دار الراية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

ب. الدوريات

1. البشتاوي, سليمان حسين (2014) ""**دور الحاكمية المؤسسية في تعزيز أداء المدقق الداخلي من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين**" مجلة دراسات العلوم الإدارية, المجلد (41), العدد (2), ص ص 343- 361.

2. بكري, علي حاج, (2005), " **دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال**", المجلة العلمية لكلية التجارة, جامعة الأزهر, مصر.

3. حمادة, رشا ،(2010), "**دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(26), العدد (2)، كلية الاقتصاد، دمشق.

4. الحيزان, أسامه بن فهد, (2008), " **تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية**", مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, كلية التجارة, جامعة القاهرة, العدد(70), 281- 315.

5. الرحيلي, عوض بن سلامة (2008)،" **لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة- دراسة حالة الشركات السعودية**،" مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد(22)، العدد(1).

6. سامي, متولي, (2007), "**لجنة المراجعة ودورها في زيادة فاعلية عمل المراجعة ودعم استقلالها**", المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, جامعة عين شمس, المجلد(25), العدد(2).

7. الشحادات, قاسم عبدالله, وعبدالجليل , توفيق حسن,(2012)," **أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان**", المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد(8), العدد(1).

8. الشمري ، عيد حامد (2010),"**إطار مقترح للمراجعة الداخلية وأثرها على فاعلية حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية** ، مجلة جامعة دمشق.

9. الشيخ, علي ناظم, ومحمد. علي كريم,(2017) , "**كفاءة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي واثرة في تطبيق حوكمة الشركات دراسة في عينه من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق الأوراق المالية**", مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد (7), العدد(4).

10. عيسى , سمير كامل محمد ,(2008)، " **أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العالمية، المجلد(45)، العدد (2)، يوليو.

11. عيسى , سمير كامل محمد ، (2008),"**العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (45)، العدد (1)، يناير.

12. لبيب, خالد محمد, (2006), "**القيمة المضافة والتقويم المتوازن لأداء المراجعة الداخلية في ظل إطار حوكمة الشركات: بالتطبيق على قطاع الأعمال المصري**," مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية, جامعة عين شمس, العدد(1), مارس, 174- 215.

13. لخضر, أوصيف, (2017), "**طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم(2100 طبيعة العمل)**", مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, العدد (17) ص ص 158- 175.

14.محمد, آمال ابراهيم, (2005), " **دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات**,", مجلة الدراسات والبحوث التجارية , العدد(2), جامعة بنها, مصر.

15.محمد, خليل عبد اللطيف،(2003)," **نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة- بالتطبيق على البنوك التجارية**"، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد(25) , العددان (1, 2).

16.المشهداني, عمر إقبال, (2012),"**تدقيق التحكم المؤسسي في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها**", مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد(2).

ج. الرسائل والأطاريح الجامعية:

1.أبو موسى، اشرف،(2008)،"**حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.

2.أبو وطفة ,حسام سعيد ،(2009), "**دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة الاستثمارات المالية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**", رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

3.آل غزوي, حسين عبدالجليل,(2010), "**حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية دراسة اختبارية على الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية**", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, الاكاديمية العربية, الدنمارك.

4.انشاطي, رولا عبدالمجيد.(2015) "**دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين**", رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية, غزة, فلسطين.

5.بلحمو , خديجة،(2012), "**أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات**"، **دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان, الجزائر.

6.الجلوي, ماجد,(2010), "**تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية**", رسالة ماجستير غير منشورة, المملكة العربية السعودية.

7.جوده , فكري عبد الغني محمد، (2008), "**مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية– دراسة حالة بنك فلسطين**", رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة..

8.طربوش, موسى قاسم,(2010),"**قواعد وأسس الحوكمة في مجلس إدارة شركات المساهمة– دراسة في قانون الشركات اليمني مع المقارنة بقانون شركات الاموال المصري وقوانين مجلس التعاون الخليجي**", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة صنعاء, اليمن , صنعاء.

9.عبد الصمد ، عمر علي (2009) ،"**دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات : دراسة ميدانية**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المدينة .

10. عبدالحق, سمية, (2017), "**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية: دراسة عينة من البنوك التجارية**", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, الجزائر.

11. عبدالنور, بن داوود محمد, (2015),"**دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة على عينة من الشركات في ولاية ورقلة**", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر.

12. عثمان, ساره, (2013), "**دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الشركات**", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

13. عمر، علي عبد الصمد(2009) ،"**دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات : دراسة ميدانية** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المدينة .

14. قباجه, عدنان, (2008)," **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**", أطروحة دكتوراه غير منشوره, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, الأردن.

15. لمين, عبادي محمد,(2008), "**مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسات: دراسة حالة المديرية التجارية للمؤسسة الوطنية للتجهيزات الصناعية**", رسالة ماجستير غير منشوره, جامعة الجزائر, الجزائر.

16. المزحاني، حسين محمد يحي (2011م) "**مدى إدراك المدقق الداخلي لمبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها في شركات المساهمة اليمنية**", رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء.

17. المهمل, حمد عبدالله,(2018), "**أثر تطبيق معايير رقابة جودة المراجعة الخارجية على شفافية القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**", أطروحة دكتوراه غير منشوره, جامعة تونس المنار, تونس.

18. ميره, عثمان,(2012),"**أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر**", رسالة ماجستير غير منشوره, جامعة المسيلة, الجزائر.

19. نسمان، ابراهيم اسحاق ،(2009) ،"**دور إدارات المراجعة الخارجية في تفعيل مبادئ الحوكمة** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

20. هيدوب, ليلى ريمة، (2012)," **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

د. المؤتمرات العلمية:

21. البشاري، مصطفى نجم (2008)،" **أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان**"، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، الإدارة العامة، يناير الخرطوم، السودان.

22. بو عظم, كمال ، عبد السلام, زايدي ،(2009), "**حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في السوق المالي والحد من وقوع الأزمات**"، الملتقى الدولي الأول حوكمة الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، عناية.

23. جبران, محمد علي (2010م) ،"**العوامل المؤثرة في جودة مراجعة الحسابات من وجهة نظر المحاسبين القانونيين في اليمن**"، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة, مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون, جامعة الملك سعود, الرياض.

24. جمعة, أحمد حلمي، (2003), "**التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي**"، المؤتمر العلمي المهني الخامس– تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة– عمان، الأردن.

25. حنا, ميخائيل أشرف ،(2005) "**أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات**"، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة،.

26. خليل, عطا الله, (2005), " **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية**", المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار الحوكمة المؤسسية, القاهرة, مصر.

27. زرقون, محمد , والعمري, جميلة, (2013), "**دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات**", المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية (حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة), جامعة اليرموك , إربد, الأردن.

28. سمينة, عزيزة , و طبني،(2012),"**حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**"، الملتقى الدولي السابع، حسيبة بن بو علي، الشلف، 03- 04-.

29. شاكر, فؤاد, (2005), " **الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية** ", المؤتمر المصرفي العربي- الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات العربية حسب المعايير العالمية.

30. شاهين, علي عبدالله ،(2005), "**إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف- مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين-** "، المؤتمر العالمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، غزة: الجامعة الإسلامية، 8-9 مايو.

31. الشمري، عيد حامد (2010), "**إطار مقترح للمراجعة الداخلية وأثرها على فاعلية حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية**"، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة, مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون, جامعة الملك سعود, الرياض.

32. الشمري، عيد حامد، (2010)، "**دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية**"، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة, مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون, جامعة الملك سعود, الرياض.

33. العايب, عبدالرحمن, (2009), "**ميكانيزمات تحفيز المسير كأجد محددات الحوكمة**", ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول (الأزمة المالية الدولية والحوكمة العالمية), جامعة سطيف, 20 – 21 اكتوبر.

34. فضيلي, عبدالحليم, وزريق كمال,(2004), " **أنظمة التأمين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي: الواقع والتجربة والدروس**", ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية, جامعة شلف, 14– 15 ديسمبر.

35. مزياني نور الدين، زرازار العياشي،(2009)"**إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات**"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18–19/ 2009/11، ص 146– 147.

36. معيزي, أحلام, وبني عامر, زاهرة,(2013),"**دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات**", المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية(حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة), جامعة اليرموك, أربد, الأردن.

37. ياسين, حازم أحمد, (2003), "**دور الأجهزة الرقابية في تفعيل الإطار المحاسبي لحوكمة الشركات**", ورشة عمل حول الإطار المحاسبي والافصاح لهيكل الشركات في مصر, فبراير.

هـ–أخرى:

1. تشاركهام, حونثان, (2003), "**ارشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك**", ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة, المنتدى العالمي لحوكمة الشركات, واشنطن.

2. التميمي, عباس حميد, (2014), "**آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة في الدولة**", ورقة بحثية متوفرة على الموقع nxzaha.iq/body.asp//nansarabic 17/3/2014.

3. درويش, عدنان, (2007), "**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**", اتحاد المصارف العربية.

4. سكولينكوف, السكندر, واندرو , ولسون, (1999),"**من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة حوكمة الشركات كأداة تنموية**", مركز المشروعات الدولية الخاصة.

5. سولفيان, جون وآخرون,(2009), "**حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون**", ترجمة سمير كرم, مركز المشروعات الدولية الخاصة, واشنطن.

6. العاني, صفاء, والعزاوي, محمد, (2009), "**التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة**", جامعة بغداد.

7. قيشي, انا ناغرو, (2008), " **مبادئ مكافحة الرشوة للقطاع الخاص: نحو ثقافة النزاهة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**", مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE), 30 يناير.

8. المعهد المصرفي المصري, "**مفاهيم مالية**", البنك المركزي المصري, متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg.27/3/2011.

9. هواري, معراج عبدالقادر, "**الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي المالي ودورها في ارساء قواعد الشفافية**", بحث متاح على الموقع /http: gpsdirectory.brink.net forum/forum/post.asp 26/12/2011.

المراجع الأجنبية:

1- Adeusi, et .al (2013) "**Corporate Governance And Firm Financial Performance: Do Ownership And Board Size Matter?"** Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol(2), No(3), pp 251-258. November.

2- Ahmed, S,(2014), "**The Influence of Adoption International Accounting and Auditing Standards on Improving Corporate Governance Effectiveness in Yemeni banks",** PH.D Dissertation, BAMU, Aurangabad, India.

3-) 2011 (Al- jabali, Abdalmanam, and N. Ziadat **Internal Audit and its Role in Corporate Governance.**

4- Alhalmi, S.& Rathi.N, (20112) "**The Factors Affecting on Independence of Auditors in Republic of Yemen**", University Researcher, Ibb University, Vol(28) January –March.

5- , Mohammed M., (2007) "**Corporate Governance and** &.Ali A. Bolbola, A **Firm Performance in Arab Equity Markets: Does Ownership Concentration Matter**?"

6- Chorafas, N. D,(2009),"**Risk Accounting and Risk Management for Accountants,**" CIMA Publishing, UK, 2008.

7- Cohen J. M., et al., "Corporate Gouvernance and the Audit Process", Contemporary Accounting Research Vol(19), No(4), winter, pp: 573-594.

8- Fawzy, ibid, (2003), "**Assessment of Corporate Governance in Egypt Working**", Issue No(82), The Egyptian Center for Economic Studies.

9- "The Role of Internal Audit in Enhancing Corporate) 2011(Gedion & Fredrick Governance for companies Listed at the Nairobi stock Exchange")

10- J, Cohen , G krishna moorthy ,(2002): **The relationship between corporate governance and Internal audit Process** , Contemporany Accounting Research , Volume 19, issu 4 pp;573 – 594.

11- Narkchai.S, Fadzil.F, and Thungwha.S,(2018)," Corporate Governance on the Performance of Internal Auditors In Thailand Limited Company, Journal of Business Theory and Practice, Vol.6, No2,.pp118-132.

12- OECD, (2004), "**Principles of Corporate Governance**", available: http/www.oecd.org.

Omolaye .K, and Jacob .R. (2017) "**The Role of Internal Auditing in Enhancing Good Corporate Governance Practice in an Organization**" International Journal of Accounting Research, Vol (6), Issue(1). -13

Corporate Governance, Internal Audit Aunction "Tumwebaze, et. al, (2018) European Scientific Journal **and Accountability in Statutory Corporation**, March edition Vol(14). -14

Uma, Sekaran, (2003**), Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 7th Edition, John Wiley and Sons Inc., New York. -15

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)
الاستبانة

عزيزي المستجيب/ الأكـرم

السلام عليكم ورحمة الله تعإلى وبركاته ،،، وبعد:

تهديكم الباحثة أطيب التحايا متمنية لكم موفور الصحة والعافية ,وتود إحاطتكم علماً بأنها تقوم بإجراء الدراسة الميدانية لرسالة الماجستير الموسومة بـ"**دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية**" .

ولما عُرف عنكم من تشجيع دائم ومؤازرة للأبحاث والدراسات العلمية ننشد تعاونكم من خلال استجلاء آرائكم فيما تتضمنه الاستبانة من فقرات, وذلك بوضع إشارة (√) على الخيار الذي يمثل درجة موافقتكم بحسب قناعتكم الشخصية في **دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية** في كل بعد, ووفقاً للمقياس المستخدم, وبما يحقق اهداف الدراسة.

الباحثة على ثقة تامة بأنكم ستولون هذا الموضوع اهتمامكم المعهود, وتقديم المساعدة العلمية لتحقيق أهداف الدراسة. مشاركتك بهذا الاستبيان والبيانات التي ستدلون بها ستكون محل اهتمامنا ونؤكد لكم ان هذه البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين تعاونكم المثمر سلفاً

وتفضلوا بقبول خالص التقدير

الباحثة: سوسن فؤاد الجرادي

أولًا: المعلومات العامة

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) مقابل الإجابة التي تراها مناسبة

1- المؤهل العلمي:

أ)بكالوريوس	ب) ماجستير	ج) دكتوراه	د) أخرى لطفاً اذكرها

2- التخصص:

أ) محاسبة	ب) إدارة أعمال ومالية	ج) اقتصاد	د)أخرى لطفاً اذكرها

3- المستوي الوظيفي في البنك:

أ)المدير العام (التنفيذي)	ب)عضو مجلس الإدارة	ج)مدير مالي	د) مدير تدقيق داخلي	هـ)رئيس قسم المحاسبة	و) أخرى لطفاً اذكرها

4- عدد سنوات الخبرة :

أ) أقل من 5 سنوات	ب)5 – إلى أقل من10 سنوات	ج) 10 –إلى أقل من 15 سنة	د)15 سنة وما فوق

ثانياً: دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) مقابل الخيار الذي يمثل درجة موافقتكم

1- الإجراءات التي تقوم بها لجان الحوكمة لتحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موفق بشدة
.1	إن ترشيح رؤساء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من قبل لجنة الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.2	تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة يعزز جودة المراجعة الداخلية					
.3	قيام اللجنة بالإشراف ومراقبة أداء الرئيس التنفيذي يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.4	اختيار عضو مجلس الإدارة المستقل يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.5	التوجيه والإشراف على إعداد دليل الحوكمة في البنك وتطويره يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.6	تزويد مجلس الإدارة بالتقارير والتوصيات المتعلقة بمدى التزام البنك بدليل الحوكمة يعزز جودة المراجعة الداخلية .					
.7	إن التأكد من تطبيق الحوكمة بالشكل السليم يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.8	التأكد من التزام البنك بسياسة منح المكافآت والحوافز المعتمدة من مجلس الإدارة يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.9	قيام اللجنة بالموافقة على التوصيات المقدمة من الرئيس التنفيذي بتعيين المسؤولين الاكفاء يعزز جودة المراجعة الداخلية.					

2-الإجراءات التي تقوم بها لجان المراجعة لتحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.10	اعتماد لجنة المراجعة ميثاق وخطة إدارة المراجعة الداخلية يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.11	تسهم لجنة المراجعة بدعم استقلال المراجع الداخلي					
.12	تسهم لجنة المراجعة في زيادة فاعلية الاتصال مع المراجعين ودعم استقلالهم.					
.13	قيام اللجنة بدراسة ومراجعة لجنة نظم الرقابة الداخلية وأمن المعلومات يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.14	تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على أداء انشطة المراجعة الداخلية والتأكد من توفر الموارد اللازمة لأداء الأعمال المنوطة.					
.15	قيام اللجنة بتقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.16	توفر صلاحية اللجنة في الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية واستدعاء أي موظف تنفيذي أو عضو مجلس إدارة لحضور اجتماعاتها.					
.17	تقوم اللجنة باعتماد خطة التدقيق السنوية ومراقبة تطبيقها بما يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.18	تقوم اللجنة بمراجعة القوائم المالية ومناقشتها مع الإدارة مما يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.19	تدرس اللجنة تقارير المراجعة الداخلية وتتابع الإجراءات التصحيحية.					
.20	تقوم اللجنة باعتماد خطة إدارة المراجعة الداخلية السنوية واي تغييرات عليها وموازنة تنفيذها.					
.21	تتأكد اللجنة من مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بمعايير المراجعة الداخلية.					
.22	تتأكد اللجنة من مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بقواعد السلوك المهني.					
.23	تعمل اللجنة على ضمان استقلالية المراجعة الداخلية وعدم ممارسة أي ضغوط عليها.					

3-الإجراءات التي تقوم بها لجان المخاطر لتحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.24	تقوم اللجنة بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر قبل					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	اعتمادها من المجلس بما يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
25.	تواكب اللجنة التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر مما يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
26.	تقوم اللجنة برفع تقارير دورية إلى المجلس حول التطورات التي تطرأ.					
27.	تزود اللجنة المجلس بتقارير دورية حول المخاطر ومستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر المعتمدة.					
28.	التحقق من وجود كادر في إدارة المخاطر يمتلك الخبرات والمؤهلات المناسبة والكافية للتعامل مع كافة أنواع المخاطر					
29.	الموافقة على تعيين أو عزل مدير إدارة المخاطر، وتزويده بصلاحيات ومهام خاصة من ضمن مهامه في البنك.					
30.	تسهم في تنفيذ ومراجعة أعمال إدارة المخاطر والامتثال الداخلي.					
31.	تتلقي اللجنة التقارير من إدارة المخاطر وإدارة الالتزام ورفع تقارير فصلية إلى مجلس الإدارة .					
32.	تتيح قنوات التواصل المباشر بين أقسام المراجعة الداخلية ورئيس إدارة المخاطر وكذلك المراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة.					

4- الإجراءات التي يقوم بها مجلس الإدارة لتحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33.	يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية، تأخذ بعين الاعتبار دور أصحاب المصالح					
34.	يتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت المناسب لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم					
35.	يتم تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة (غير التنفيذيين) قادرين على ممارسة الحكم الشخصي المستقل لتأكيد وضمان استقامة وأمانة الإبلاغ المالي وغير المالي، ومراجعة عمليات الأطراف ذات العلاقة					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.36	يتم تكوين لجان مجلس الإدارة، مع توضيح تفويضهم وتكليفهم وتركيبتهم، وإجراءات عملهم ، والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة					
.37	يؤدي المجلس وظائف أساسية تشمل مراجعة وتوجيه إستراتيجية البنك، ورسم الخطط الرئيسية للأعمال، ووضع سياسة مواجهة المخاطر، والميزانيات التقديرية السنوية					
.38	يتصف أعضاء مجلس الإدارة بخبرات ومؤهلات جيدة ويعملون بحسن نية وعناية وعلى أساس المعلومات الكاملة بما يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.39	متابعة مجلس الإدارة الرقابة الفعّالة على كفاءة ممارسة قواعد الحوكمة وإجراء التعديلات عند الحاجة يؤدي إلى تحسين جودة المراجعة الداخلية.					
.40	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات, واختيار المديرين التنفيذيين والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين جودة المراجعة الداخلية.					
.41	إن الإفصاح عن لجان مجلس الإدارة (لجان مراقبة ولجنة الترشيحات والمكافآت), صلاحياتها, وإجراءات أعمالها، يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.42	تأكد مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية يحسين أداء المراجعة الداخلية.					
.43	إن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.44	إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المراجعة الداخلية.					

5- دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.45	ممارسة المراجع الخارجي للشك المهني عند تخطيط عملية التدقيق وتنفيذها يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.46	تكليف محاسبين قانونيين ذوي خبرة ومعرفة كافية للقيام بتدقيق الحسابات ذات المخاطر المرتفعة يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.47	الاجتماع بإدارة التدقيق الداخلي وبلجنة التدقيق ومناقشة العمليات الاكثر تعرضاً للغش يعزز جودة المراجعة الداخلية					
.48	تقدير المخاطر المحتملة عن وجود غش أو خطأ يؤدي إلى تحريفات جوهرية يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.49	استفسار الإدارة عن أي غش أو خطأ مهم تم اكتشافه يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.50	ان يقوم المدقق بإجراء اختبارات موسعة للرقابة الداخلية من					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ناحية تصميمها وتطبيقها يعزز جودة المراجعة الداخلية..					
.51	تقع على المدقق مسؤولية الإبلاغ المعنيين بالحوكمة عن التحريف الناتج عن الغش يعزز جودة المراجعة الداخلية.					
.52	التوثيق في اوراق العمل لاتصالات المدقق مع المراجعين الداخليين، لمناقشة امور التدقيق الهامة بالنسبة للرقابة.					
.53	على المدقق الاتصال بالمكلفين بالحوكمة لمناقشة الأثر المحتمل على البيانات المالية لأية مخاطر هامة.					
.54	تدقيق الأحداث اللاحقة المهمة بعد تأريخ الميزانية بحثاً عن الأمور المؤثرة في الاستمرارية يعزز جودة المراجعة الداخلية.					

شكرا لك على إمضاء جزء من وقتك لاستكمال هذه الاستبانة . مساعدتك وتقديمك لهذه البيانات محل تقديرنا وإذا كان لديك أية معلومات أخرى تود إضافتها , أرجو استخدام المساحة المتبقية لكتابة ما تريد إضافته .

إذا كنت تود الحصول على ملخص لنتائج هذه الدراسة ارجو كتابة عنوانك أو بريدك الإلكتروني في المساحة المخصص في هذا الخطاب

أشكرك على وقتك وتعاونك وعلى إكمالك لهذه الاستبيان

ملحق (2)

أسماء الأساتذة المحكمون للاستبانة

م	الاسم	الرتبة الاكاديمية	جهة العمل
.1	د. محمد حمود السمحي	أستاذ مساعد. محاسبة	نائب عميد كلية العلوم الادارية لشؤون الطلبة السابق–جامعة إب
.2	د.سلطان حسن الحالمي	أستاذ مساعد محاسبة	نائب عميد كلية العلوم الادارية لشؤون الجودة–جامعة إب
.3	د. وهيب عبدالعزيز الحبيشي	أستاذ مساعد محاسبة	نائب عميد كلية العلوم الادارية لشؤون الطلبة–جامعة إب
.4	د. عبدالله محمد ناجي	أستاذ مساعد محاسبة	نائب عميد كلية العلوم الادارية للدراسات العليا–جامعة إب
.5	د. رشيد عبود أبو لحوم	أستاذ مساعد محاسبة	وكيل وزارة المالية المساعد لشؤون الايرادات
.6	د. محمد القواس	أستاذ مساعد إحصاء	نائب عميد كلية التربية لشؤون الجودة - جامعة إب
.7	أ.د. فارس سعود القاضي	أستاذ مشارك محاسبة	عميد كلية العلوم الإدارية- جامعة جرش- الأردن
.8	أ.د. محمد ياسين الرحاحلة	أستاذ محاسبة	عميد كلية إدارة المال والأعمال- جامعة آل البيت- الأردن
.9	د. فهد درهم الغانمي	أستاذ مساعد مدقق لغوي	قسم اللغة العربية- كلية التربية- جامعة إب
.10	د. أحمد عبدالله النور	أستاذ مساعد محاسبة	رئيس قسم المحاسبة- جامعة ذمار
.11	أ. مفيد الشامي	ماجستير	مدير كاك بنك – فرع إب

ABSTRACT

The Role Of Banking Governance Mechanisms In Improving Quality Of Internal Auditing: Field Study In The Working Yemeni Banks

The objective of the study was to measure the role of corporate governance mechanisms in improving the quality of internal audit performance. The mechanisms were: governance committees, audit committees, risk committees, board of directors, external audit as independent variables and quality of internal audit performance as a dependent variable.

In order to achieve these objectives, the researcher covered the theoretical aspect of the study through the desk survey of books, periodicals, websites, relevant standards and rules. The practical aspect of the study was covered by the design of a questionnaire distributed to a sample of employees of commercial banks of which 87.5% were identified.

For data Analysis and Hypothesis Testing, The descriptive statistical methods, (One, Sample T Test, and (One Way Anova Test) were used.

The study has found that there is a statistically significant impact (for the committees of governance, audit committees, risk committees, board of directors and auditing) in improving the quality of internal audit performance in commercial banks operating in Yemen. The role of banking governance mechanisms in improving the quality of internal audit performance in banks operating in Yemen is attributed to scientific qualification, scientific specialization, experience and the absence of statistical significance differences that are attributed to the functional level.

The study recommended that:

- The Corporate Governance Guide issued by the Central Bank of Yemen should be developed to accommodate developments from time to time as well as corporate governance guides for Yemeni banks.
- The necessity of providing the boards of directors of the Yemeni banks with independent members with expertise and professional experience as well as holders of higher degrees in the areas required by the work.
- The expansion of the powers and functions of committees emanating from the Board of Directors, and to provide them with competent and experienced independent members with clarification of their mandate, mandate and composition, and procedures of their work, and the disclosure of that by the Board of Directors.

REPUBLIC OF YEMEN
THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
AND SCIENTIFIC RESEARCH
ALANDALUS UNIVERSITY FOR SCIENCE &
TECHNOLOGY
DEAN OF GRADUATE STUDIES

THE ROLE OF BANKING GOVERNANCE MECHANISMS IN IMPROVING QUALITY OF INTERNAL AUDITING

FIELD STUDY IN THE WORKING YEMENI BANKS

DESSERTATION SUBMITTED BY

SAWSAN FUAD ABDULATEF ALGARADI

UNDER THE GUIDANCE OF

PROF. FUAD AHMED ALOUFAIRI

TO ALANDALUS UNIVERSITY FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY IN FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR THE AWARD OF THE DEGREE OF MASTER IN ACCOUNTING

1440- 2019