الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

تيمور عبدالرزاق عبده محمد المذحجي

إشراف

أ.د/أحمد محمد برقعان
أستاذ إدارة الجودة التربوية الشاملة
ورئيس جامعة الاندلس للعلوم والتقنية

أ.د/جمال ناصر الكميم
أستاذ إدارة الأعمال وأنظمة الجودة المشارك
ونائب رئيس جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية

(1440هـ- 2019م)

الآية رقم (105) سورة التوبة

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (89)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آلة وأصحابه أجمين... ويعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الخميس بتاريخ: 4/رمضان/1440 هـ الموافق: ٩/ ٥/٢٠١٩م، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (5) بتاريخ: 4/ 5/٢٠١٩م

لمناقشة الطالب/ة: تيمورعبد الرزاق عبده المذحجي الكلية:العلوم الادارية التخصص: ادارة اعمال في رسالته التي هي بعنوان:

مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

ويعد مناقشة علنية للطالب من الساعة ٩.٠٠ إلى الساعة ١١.٠٠.وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

☐ إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل (%) بتقدير ( ).

☑ إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل(٩٠ %) بتقدير(ممتاز).

☐ إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور.....

بمعدل (%) بتقدير ( )

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١	أ.د. احمد محمد برقعان	مشرفا	رئيساً	
٢	أ.م.د. نوري عبدالودود الجناعي	مناقشا	عضواً	
٣	أ.م.د. عبدالله علي القرشي	مناقشاً	عضواً	

يعتمد،،،

المختص
أ.وليد محمد هرهره
٩/٥/٢٠١٩

مدير الدراسات العليا
أ. محمد عبدالملك جعمان

عميد الدراسات العليا
أ.م.د. يحيى عبدالرزاق قطران

عمادة الدراسات العليا
جامعة الأندلس

الإهداء

إليك تحت ثراك وحيثما رحمة الله تغشاك .. إلى نبع الحب ونافورة الحنان اللتين غُمرت بدفئهما في أهم سنوات طفولتي.

جدي الأَعز والغالي

إليكما حيث كنتما، يامن زرعتما في سلوكي أسمى المعاني وأنبل القيم، وكنتما ولا زلتما وسوف تظلان ريحانه فؤادي ودمومة سعادتي وبهجة عمري، ما ظللت وما ظل ظلي يسايرني ومادام قلبي ينبض بالحياة، أمدكما الله بمديد العمر ودوام السعادة.

أبي العزيز أمي الحنونة

إليكِ شريكة حياتي ومقاسمتي حلو الحياة ومرها، إليكِ مصدر إلهامي وصانعة عزمي.

زوجتي الحبيبة

إليكم أُنسي وفرحي ومرحي وبهجتي الدائمة.

أخي الغالي وأُختيَ الغاليتين

إليكم زرع فؤادي ومصابيح عمري وخلاصة حياتي.

إبنيَ العزيزين وإبنتيَ الحبوبتين

إليكم جميعاً أُهدي ثمرة جهدي، رسالتي هذه التي أتت حصيلة مثابرتي وحصاد دعمكم ومساندتكم لي في صقل همتي وشحذ عزيمتي .. دمتم ودام عزكم، يا أغلى وأوفى وأعز من في حياتي.

الباحث

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27) يَفْقَهُوا قَوْلِي) – صدق الله العظيم.

ثم أما بعد..

وانطلاقُ من رد الفضل لأهلهِ وأن من لم يشكر الناس لم بشكر الله، أود في مستهل تقديمي لعملي هذا، أن أتوجه بالشكر والتقدير لكل من الاستاذ الدكتور/ أحمد محمد برقعان استاذ إدارة التربوية الشاملة ورئيس جامعة الاندلس للعلوم والتقنية المشرف الأول على الرسالة، والأستاذ الدكتور/ جمال ناصر الكميم أستاذ إدارة الأعمال وأنظمة الجودة المشارك نائب رئيس جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية، والمشرف الثاني على الرسالة، لقبولهما الإشراف على رسالتي للماجستير ولما اعطوه لي من نصائح وتوجيهات ما كان لرسالتي هذه أن ترى النور على نحوها هذا إلا سعيا مني في الالتزام بها وتقفي أثارها، فجزاكم الله عني خير الجزاء، وأتمنى من الله عز وجل أن يلهمني السداد والتوفيق للسير على دربها وأدعو الله لكما بوافر الصحة والعمر المديد.

وأنه لمن دواعي فخري أن يناقش رسالتي هذه استاذان جليلان هما الأستاذ الدكتور/ نوري عبدالودود الجناعي أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة العلوم والتكنولوجيا والأستاذ الدكتور/عبدالله علي القرشي أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة ذمار، إذا اتوجه بوافر الشكر والتقدير لهما لقبولهما المشاركة في المناقشة والحكم على رسالتي المتواضعة هذه، واتشرف اليوم بالوقوف أمامهما رغم مشاغلهما العلمية الكثيرة وارتباطاتهما المتعددة، فقد أتاحا الفرصة للباحث أن ينهل من فيض علمهما، حيث ستكون لآرائهما السديدة بالغ الأثر في تصويب هذه الرسالة وإخراجها بصورة أدق لتخدم الغرض الذي قامت من أجلة، فجزاكما الله عني خير الجزاء، وأدعو الله لكما بوافر الصحة والعمر المديد.

وشكرَ مستحق للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز الذين شاركوا في تحكيم أداء الدراسة، وأخص بالشكر أستاذ منهج البحث العلمي في جامعة تعز الأستاذ الدكتور/ سليمان عبدة أحمد المعمري، وكذا الشكر والتقدير لمجتمع الدراسة في البنوك التجارية اليمنية، لما منحوه من جهد ووقت وعلى ما قدموه للباحث من عون وتسهيلات كان لها الأثر الأكبر في تحقيق هذه الرسالة لأهدافها.

الباحث

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة لمعرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، الذي تكون بصورته النهائية من (35) فقرة، موزعة على خمس محاور رئيسة هي: (مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة، ولجان مجلس الإدارة، وتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة، والإفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين)، وتم التأكد من صدقه وثباته، ثم طُبق على عينة تكونت من (80) فردًا من أعضاء مجلس الإدارة ومدراء العموم التنفيذيين للبنوك التجارية اليمنية، ومدراء فروعها في أمانه العاصمة صنعاء ومدراء إدارتي المراجعة والامتثال في البنوك التجارية اليمنية، وعددها(6) بنوك، وهي: (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، البنك الأهلي اليمني، بنك التسليف التعاوني والزراعي، بنك اليمن الدولي، البنك التجاري اليمني، بنك اليمن والكويت)، أُختيرت بطريقة قصدية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه تلتزم البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بمستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (72.8%)، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مدى الالتزام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس (الذكور والإناث) لصالح الذكور، في حين لم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مستوى الالتزام تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة).

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الزام البنوك التجارية اليمنية بتطبيق دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك باعتباره منظومة إشرافيه ورقابية متكاملة.

The Summary of Studying

This Study aimed at determining the extent of the Commitment of the Yemeni Commercial banks to the Central Bank's Guide to bank governance from the point of view of sample members and knowledge of the variables (gender , scientific qualification , and years of experience).

In the estimation of sample members on the extent of Commitment of the Yemeni Commercial banks to the Central Bank's Guide to bank governance, by using the descriptive analytical approach , to achieve the objective study .

A questionnaire was used to measure the extent of the commitment of commercial banks to the Bank's Central Governance Guide, which in its final form consists of (35) paragraphs divided into five main axes **:** (qualifications of the board directors, board committees, and availability of effective and controlled audit system, disclosure and transparency , and shareholder's rights) and it has been confirmed and validated , and then applied the same sample consisted of (80) members of the board directors and the general directorate of commercial Yemeni banks, and the branch of its branches in the capital Sana'a and the administrative and auditing department of the Yemeni commercial banks and the number of (6) banks which**:** Yemeni Bank for construction and Development , National Bank , Agricultural Cooperative Credit Bank , International Yemeni Bank, Commercial Yemeni Bank , Bank of Yemen and Kuwait , It was chosen in a vertical way.

The studying reached to a group of results that The Yemeni Commercial Banks are committed to the Central Bank's Guide to banking governance at an average level of (%72.8).

And the results revealed that there are differences with significant differences in the extent of compliance from the point of view of the study sample members due to gender variables (males and females).

For males , while the results did not reveal significant differences in the level of commitment due to the variable (academic Qualification of Years of experience).

In the light of the results of this studying , a number of recommendations were made : the most important of these recommendations in the necessity of obligating the central banks to govern the banks by implementing the Central Bank's Guide of banking governance as a complete supervisory and supervisory system .

فهارس الدراسة

أولاً: قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء .
ب	شكر وتقدير .
ج	ملخص الرسالة باللغة العربية.
د	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية.
ه ـ ط	**فهارس الدراسة**
ه	أولاً: قائمة المحتويات.
ح	ثانيًا: فهرس الجداول.
ط	ثالثًا: فهرس الأشكال.
ط	رابعًا: فهرس الملاحق.
1- 20	**الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة**
1-11	**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة**
1	المقدمة.
4	أولاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة.
5	ثانيًا: أهداف الدراسة.
6	ثالثًا: أهمية الدراسة.
7	رابعًا: مصطلحات الدراسة.
8	خامسًا: حدود الدراسة.
9- 19	**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**
9- 14	أولاً: الدراسات المحلية والعربية.
15 - 17	ثانياً: الدراسات الأجنبية.
18	التعقيب على الدراسات السابقة.
18	أولاً: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
18	ثانيًا: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
19	ثالثًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
21-56	**الفصل الثاني: الحوكمة**
21-30	**المبحث الأول: الالتزام بمبادئ الحوكمة**
23	أولًا: مفهوم وظيفة إدارة الالتزام وأهميتها.
25	ثانيًا: شروط تعيين مسؤول الالتزام وصلاحياته العامة.
27	ثالثًا: مهام ومسئوليات إدارة الالتزام.

رابعًا: قواعد الالتزام ومبادئه الأساسية.	30
المبحث الثاني: البنوك التجارية اليمنية	**36 -32**
نبذة عن البنوك التجارية اليمنية.	32
البنك اليمني للإنشاء والتعمير.	32
البنك الأهلي اليمني.	33
بنك التسليف التعاوني والزراعي.	33
بنك اليمن الدولي.	34
البنك التجاري اليمني.	34
بنك اليمن والكويت.	35
تأثير أزمة الحرب على البنوك التجارية اليمنية.	36
المبحث الثالث: مبادئ وأدلة حوكمة البنوك	**48-38**
مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (oecd).	39
مبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك.	40
دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك اليمنية.	43
المبحث الرابع: مفاهيم حوكمة البنوك	**59-50**
أولاً: مفهوم حوكمة البنوك.	51
ثانيًا: أهمية حوكمة البنوك وأهدافها.	53
ثالثًا: أطراف حوكمة البنوك ومحدداتها وخصائصها.	54
رابعًا: آليات حوكمة البنوك.	56
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	**70-61**
أولًا: منهج الدراسة.	61
ثانيًا: مجتمع الدراسة.	61
ثالثًا: وصف خصائص مجتمع الدراسة.	62
رابعًا: معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة.	63
خامسًا: تصميم وإعداد أداة الدراسة.	64
سادسًا: صدق وثبات أداة الدراسة واتساقها.	66
سابعًا: الصورة النهائية لأداة الدراسة .	68
ثامنًا: إجراءات التطبيق الميداني للدراسة.	68
تاسعًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.	70
الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	**96 -72**
أولاً: عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن السؤال الأول.	72
المحور الأول: مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة.	74
المحور الثاني: لجان مجلس الإدارة.	78
المحور الثالث: توافر أنظمة تدقيق فعَالة ومستقلة.	82
المحور الرابع: الإفصاح والشفافية.	85

المحور الخامس: حقوق المساهمين.	88
ثانيًا: عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن السؤال الثاني.	91
1- عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن السؤال الأول.	94
2- عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن السؤال الثاني.	
الفصل الخامس: نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة	**101-98**
استنتاجات الدراسة.	98
توصيات الدراسة.	99
مقترحات الدراسة.	100
قائمة المراجع	**113-103**
المراجع العربية.	103
المراجع الأجنبية.	111

ثانيًا: فهرس الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	تشكيل لجان مجلس الإدارة في بنك التسليف التعاوني والزراعي.	42
2	ملخص نسب استجابة وردود أفراد مجتمع الدراسة.	61
3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	62
4	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	62
5	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	63
6	معاملات الارتباط بين محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.	63
7	نتائج معامل (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات الأداة واتساقها الداخلي.	67
8	توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة بصورته النهائية.	68
9	توزيع الفئات حسب مستويات التطبيق	69
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لدرجات إجابات مجتمع الدراسة حول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.	72
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك فيما يتعلق بمؤهلات مجلس الإدارة.	74
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بما يتعلق بلجان مجلس الإدارة.	78
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بما يتعلق بتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة .	82
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بما يتعلق بالإفصاح والشفافية.	85
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بما يتعلق بحقوق المساهمين.	88
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" لدرجات إجابات مجتمع الدراسة حول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تُعزى لمتغير (الجنس) .	91
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات مجتمع الدراسة في تقديراتهم على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيري (الخبرة والمؤهل العلمي).	94
18	تحليل التباين الثنائي في تقديرات مجتمع الدراسة في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تبعاً لمتغيري(المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) والتفاعل بينهما .	95

ثالثاً: فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	مبادئ حوكمة الشركات والبنوك وفقًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)2004م.	40
2	مبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك 2006م.	42
3	دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك اليمنية 2013م.	45
4	الشروط الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة .	46
5	لجان مجلس الإدارة .	46
6	شروط التعيين في الإدارة التنفيذية.	47
7	توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة.	47
8	خصائص حوكمة البنوك.	56

رابعاً: فهرس الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
1	الاستبيان في صورته الأولية.	115
2	الاستبيان في صورته النهائية.	123
3	قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبيان.	127
4	خطاب جامعة الأندلس للعلوم والتقنية للبنوك التجارية اليمنية بتسهيل جمع البيانات.	128
5	إفادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة.	129
6	دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك اليمنية 2013م	130

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول :

أولًا: مشكلة وتساؤلات الدراسة.

ثانيًا: أهداف الدراسة.

ثالثًا: أهمية الدراسة .

رابعاً: مصطلحات الدراسة.

خامسًا: حدود الدراسة.

المبحث الثاني:

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المحلية والعربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يُعد يوم الخامس عشر من سبتمبر من العام (2008م)، يومًا محفورًا في الذاكرة لتاريخ أسوأ الأحداث الاقتصادية في العصر الحديث (الأزمة المالية)، التي كان من أبرز نتائجها إخفاق البنوك، وارتهانها لواقع الفشل، وبروز أزمة ثقة في أعمالها، وعلى ضوء ذلك ارتأت المنظمات الدولية_ المهتمة بسلامة البنوك_ ضرورة إعادة النظر في مبادئ الحوكمة وتطويرها بما يضمن حمايه البنوك وفصل الملكية عن الإدارة، وتكوين مجالس إدارات فاعلة، تنبثق عنها لجان مستقلة تحقق الشفافية والمساءلة بإشراف رقابي من البنوك المركزية.

في15 سبتمبر العام (2008م)، بدأت أزمة مالية مصرفية عالمية بإعلان بنك (ليمان براذرز)(Lehman Brothers) في نيويورك إفلاسه، لتتدلع أزمة أرهقت الاقتصاد العالمي، وتُطوى صفحة بنك تأسس قبل (150) عامًا، وتُعد هذه الأزمة الأسوأ من نوعها منذ زمن الكساد العالمي الكبير العام (1929م)، إذ بدأت الأزمة بالولايات المتحدة الأمريكية وامتدت إلى دول العالم ومنها الدول الأوروبية والآسيوية والدول النامية التي يرتبط اقتصادها بالاقتصاد الأمريكي، وبدولار تحديدًا (إسماعيل 2018)، كما إن الأزمات المالية التي حدثت في دول شرق آسيا في العقود الماضية من القرن العشرين، وما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مصرفية خلال الأعوام (2000م– 2008م)، أكد أن الحوكمة أضحت عنصرًا أساسيًا في مواجهة هذا التحدي، وأن كل ذلك ينبئ بمفهوم جديد يعتمد على الشفافية والمساءلة والعدالة، وهو مفهوم الحوكمة التي جاءت لتمثل الحل الأنسب لمعالجة أسباب الانهيار، وإعادة الثقة المفقودة بالبنوك (سليمان 2008، 13).

لذلك، نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئها لحوكمة الشركات في البنوك العام (1999م)، وتم مراجعتها في العام (2004م)، كما أبدت لجنة (بازل) للإشراف على البنوك إهتمامًا كبيرًا بحوكمة البنوك، وأوكلت مهمة الرقابة كمهمة أساسية للبنوك المركزية في مختلف الدول، وذلك من خلال إصدارها لأولى نشراتها الإرشادية لمبادئ الحوكمة العام (1999م)، وفي العام (2006م)، أجرت عليها بعض التعديلات تمثلت في وضوح خطوط السلطة والمسئولية، ثم أصدرت مبادئ جديدة في العام (2010م)، وهدفت إلى تفعيل مجلس الإدارة بلجان مستقلة تحقق الإفصاح

والشفافية، وتوفر حق المساءلة، وبالتالي تحقق الحماية لحملة الأسهم، وتحد من استغلال السلطة (سلطة النقد الفلسطينية،2014، 5).

أن جوانب ضعف الحوكمة في معظم الأقطار العربية، يتمثل في إخفاق مجالس إدارات البنوك بالعمل كجسم واحد نيابة عن حملة الأسهم، في حماية مصالح المساهمين، كما أن ضعف معايير الإفصاح والشفافية قد شكّل عائقًا أمام المساهمين لممارسة الرقابة (Musa, 2005).

ويوضح الأثوري (2016) أن البنوك اليمنية نالها جانب من الأثر لما حصل من أزمات مالية عالمية خلال العقدين الماضيين من القرن العشرين، ويعود السبب في ذلك إلى ارتباطها الشديد وانفتاحها على العالم الخارجي أكثر من غيرها من قطاعات الاقتصاد الوطني، وقد ترك ذلك آثارًا واضحةً على أداء البنوك وعلى نظمها المالية والإدارية، وعلى مستوى الثقة مع عملائها وأصحاب المصالح المرتبطين بها،

يشير العبسي (2010) في دراسته إلى أن هناك مجموعة من الشركات والبنوك اليمنية تعرضت للإفلاس، مثل: شركة المنقذ للتجارة والاستثمار، وكافة الشركات التابعة لها: (شركة الفتح، وشركة السنابل والنور)، وشركة العماد للتجارة والاستثمار وكافة الشركات التابعة لها: (شركة الهلال الزراعية، وشركة سبأ للصرافة المحدودة)، وكذا إفلاس البنك الوطني اليمني في عام (2006م)، كما أن واقع البنوك في اليمن لايزال يعاني من مشكلات عدة، فهناك تركيزً كبيرً في الملكية، وعدم فصل الملكية عن الإدارة، وضعف مجالس الإدارات، ومحدودية وسائل حماية صغار المساهمين، وعدم توافر الشفافية وفقدان الثقة، خاصة أن البنوك أصبحت تدير ودائع للمساهمين بمبالغ كبيرة قياسًا لحجم رأسمالها، وقد تحولت بعض البنوك _ بسبب سيطرة الملكية العائلية أو النخبة الفاسدة عليها _ إلى استخدام أموال البنوك في تعزيز المصالح الذاتية لأعضاء مجالس الإدارات على حساب المساهمين، لذلك فتدني مستوى الالتزام بالحوكمة، وفقدان القواعد المنفذة لتطبيقها؛ يؤدى إلى خلق بيئة مناسبة للنخبة أو الصفوة كي تظل أكثر تحكمًا بالأنشطة المصرفية (الأثوري 2005، 87–102).

فعلى البنوك اليمنية أن تعمل على حماية نفسها وتعزيز مكانتها واستعادة ثقة عملائها بالتزامها بممارسة الحوكمة، كونها تعمل في بيئة تتسم بالضعف والتدني في ممارسة الإفصاح والشفافية وغياب مستوى الالتزام بالقوانين وأنظمة الضبط والرقابة ومحدودية وسائل

حماية حقوق المساهمين، وتجلت تلك السمة بوضوح عند إعلان انهيار البنك الوطني اليمني في عام (2006م) (قائد، وفرحان 2014، 4–54)، كما أنها تعاني من مشكلات عدة، إذ أنها تدار بعقليات تسلطية لا ترقى إلى مستوى العمل الإداري، وتركز في الملكية وعدم فصلها عن الإدارة، فضلاً عن انتشار حالات الفساد وضعف مستوى الشفافية، مما يؤدي غالبًا إلى بروز عدد من الأزمات، كضعف الأداء وانتزاع الثقة وانخفاض الأرباح وازدياد المخاطر(الأثوري، 2016، 204).

وحرصاً من البنك المركزي على سلامة قطاع البنوك اليمنية تم إعداد (دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية)، في (2013/9/30م)، بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) وذلك بالاستناد إلى الإرشادات الصادرة عن لجنة (بازل) للإشراف على البنوك بشأن حوكمة البنوك، وذلك بهدف مساعدة البنوك على تطوير أنظمة الحوكمة لديها وتحسين الممارسات في العمل المصرفي (البنك المركزي اليمني،2013، 6) .

وعليه يمكن القول إنه من المهم تسليط الضوء على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، حيث وهي في أمس الحاجة لتفعيل الحوكمة وفقاً لدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك من خلال إيجاد مجالس إدارات فاعلة معززة بلجان مستقلة وتوافر أنظمة تدقيق مستقلة تحقق الإفصاح والشفافية، وتعمل على حماية حقوق المساهمين، وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة التي جاءت كاستجابة لتوصيات الدراسات السابقة، إذ تهدف إلى معرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.

أولًا: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

بناءً على ما تم طرحه، وعلى نتائج وتوصيات الدراسات السابقة كدراسة (الأثوري، 2016 ؛ والجنيدي، 2014 ؛ وقائد، وفرحان 2014 ؛ والوشلي، 2013 ؛ والعلفي، 2011 ؛ والعبسي، 2010 ؛ والتهامي، والقرشي، 2010 ؛ والذيبة، والجعيدي، والأرياني، 2010 ؛ وعلي، 2009) اللاتي أشرن إلى أن هناك ضعفًا في مجالس إدارات البنوك وغياب لجان المجالس المستقلة، وتدني مستوى الإفصاح والشفافية والمسائلة، زد على ذلك نتائج وتوصيات دراسة كل من (الجنيدي، 2014 ؛ والعلفي، 2011 ؛ والذيبة، والجعيدي، والإرياني، 2010) اللاتي أشرن إلى ضرورة إصدار دليل وطني لحوكمة البنوك اليمنية يتولى إعداده البنك المركزي اليمني ويشرف على تطبيقه، كما أكد العبسي (2010) في توصيته على ضرورة إلزام قطاع البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة باعتبارها منظومة إشرافيه رقابية متكاملة، ويضيف كل من (قائد، وفرحان، 2014) في دراستهما أنه يجب على البنك المركزي اليمني القيام بمسئولياته وممارسة دوره الرقابي في متابعة تنفيذ التزام البنوك اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.

وفي أحدث مؤشر لمدركات الفساد صنفت "مؤسسة الشفافية الدولية" (2017) اليمن في المرتبة (175) من أصل (180) دولة، وقد أعطت اليمن (16) درجة على مقياس من (0) إلى (100) حيث يمثل الصفر الأشد فسادًا والمئة الأكثر نزاهة (Corruption Perceptions Index 2017).

ومن خلال عمل الباحث في البنوك التجارية اليمنية، وحضوره لعدد من الفعاليات البنكية، زد على تعامله مع المساهمين والمديرين والمتعاملين وأصحاب المصالح، والذين يبدون تخوفًا على مصالحهم، ويتطلعون إلى حمايه البنوك واستعادة ثقتها المصرفية، وتعزيز مكانتها محليًا ودوليًا؛ لذلك جاءت هذه الدراسة وامتدادًا لتوصيات تلك الدراسات، ولمعرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، ويمكن أن تسد بعض النقص في الدراسات السابقة، لذا تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:-

التساؤل الرئيس الأول /

ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك ؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:-

1. ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة ؟
2. ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور لجان مجلس الإدارة ؟
3. ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة ؟
4. ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور الإفصاح والشفافية ؟
5. ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور حقوق المساهمين ؟

التساؤل الرئيس الثاني/

1. هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تُعزى لمتغير (الجنس) ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

ثانيًا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. معرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، وبمحاوره الفرعية (مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين).
2. معرفة الفروق في التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

3. إبـراز دور دليـل البنـك المركـزي لحوكمـة البنـوك كنظـام رقـابي أشـرافي حـديث يسـاعد البنـوك التجارية اليمنية على رفع مستوى التزامها بحوكمة البنوك.

ثالثًا: أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

أ- الأهمية العلمية:

1. تقدم هذه الدراسة أداة من إعداد الباحث يستفيد منها باحثون آخرون .
2. يمكن أن تُسهم في فتح المجال أمام الباحثين للمساهمة في مزيدٍ من البحث لإيجاد حلول لبعض المشكلات التي تواجه البنوك التجارية اليمنية وإجراء بحوث في المجال نفسه.
3. تناقش الدراسة قضية معاصرة في البحث المالي والمصرفي _ بسببها لازالت تُعاني اقتصاديات بعض الدول، وتنهار كبريات الشركات والبنوك_ وتلقى إهتمامًا دوليًا خاصًا من قِبل المؤسسات والمنظمات والمراكز المتخصصة والمعاهد المهنية وهيئات أسواق المال والبورصات والباحثين الأكاديميين والحكومات ومؤسسات القطاع الخاص بأشكاله المختلفة.

ب-الأهمية العملية:

1. أن التزام البنوك بالحوكمة لها مساهمة فاعلة في تعزيز ثقة الجمهور في قطاع البنوك اليمنية.
2. تتماشى مع سلسلة جهود تبذلها حكومة الجمهورية اليمنية ممثلة بالبنك المركزي اليمني وبرعاية إقليمية ودولية، لتسهيل عملية تطبيق دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.
3. توضح هذه الدراسة المستوى الحقيقي لالتزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.
4. يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية للبنوك والمساهمون والمودعون والعملاء وموظفو البنوك وأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة.
5. تقدم نتائج يمكن أن تُساعد البنوك التجارية اليمنية على الالتزام بالحوكمة .
6. قد تفيد في جذب أنظار البنك المركزي اليمني لممارسة مسؤوليته وسلطاته الرقابية لمتابعة التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.

رابعًا: مصطلحات الدراسة :

تتضمن الدراسة عددًا من المصطلحات، ولكل منها الدلالة التالية أينما وردت، وهي:

- **الالتزام:** هو حالة انضباطية لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.
- **البنوك التجارية اليمنية:** هي شركات مساهمة يمنية تمارس الأعمال المصرفية، في قبول الودائع وإعادة استثمارها بمنح القروض والتسهيلات وتحصيل الشيكات وفتح الاعتمادات وخطابات الضمان للأفراد والشركات.
- **دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك:** هو عبارة عن كتيب صغير الحجم يتضمن مبادئ حوكمة البنوك اليمنية التجارية والإسلامية وتتمثل بـ(مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة، ولجان مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة، والإفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح) وقد صدر عن البنك المركزي اليمني صنعاء في (9/30 /2013م)، موجة إلى البنوك اليمنية كافة.
- **الحوكمة:** هي عبارة عن نظام إداري له القدرة على التحكم والسيطرة وبموجبه يتم إدارة جميع العمليات الإدارية في الشركات والبنوك بطريقة علمية رشيدة .
- **حوكمة البنوك:** هي الطريقة التي يتم فيها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس الإدارات، بموجب مجموعة من المعايير والقواعد والمبادئ التي تحدد أساليب وضع أهداف البنوك وكيفيه حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- **محاور حوكمة البنوك:** هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والمعايير والمؤشرات المتمثلة بـ(مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة، ولجان مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة، والإفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين) عند تطبيقها على البنوك التجارية اليمنية ستؤدي إلى تحقيق أهدافها وتحمي مصالحها بكفاءة وفاعلية عالية.

خامسًا: حدود الدراسة:

تتحدد هذه الدراسة في الحدود الآتية:

- **الحـــدود الموضـــوعية:** يقتصـــر موضـــوع الدراســـة فـــي التعـــرف علـــى مـــدى التـــزام البنـــوك التجاريـــة اليمنيـــة بـــدليل البنـــك المركـــزي لحوكمـــة البنـــوك مـــن خـــلال أداة قياس، وهي الاستبيان.
- **الحـــدود المكانيـــة:** اقتصـــر تطبيـــق هـــذه الدراســـة علـــى جميـــع البنـــوك التجاريـــة اليمنيـــة فـــي أمانـــة العاصـــمة_ صـــنعاء، وعـــددها (6) بنـــوكٍ تجاريـــة يمنيـــة، باســـتثناء بنـــك اليمن والخليج[1].
- **الحـــدود الزمانيـــة:** قـــام الباحـــث بتطبيـــق هـــذه الدراســـة خـــلال عـــامي (2018م-2019م).

[1]- تم إستثناء هذا البنك من الدراسة بعد زيارة قام بها الباحث للإدارة العامة لبنك اليمن والخليج لمحولة الحصول على أي معلومات تفيد الدراسة، حيث أن أخر ميزانية مدققه أصدرها البنك العام (2004م)، لكن البنك رفض ذلك بحجة سرية المعلومات، وبعدها تم التواصل مع البنك المركزي اليمني إدارة الرقابة على البنوك، والذي أقترح استثناء هذا البنك من الدراسة.

المبحث الثاني:الدراسات السابقة

تناولت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمجال الحوكمة والالتزام بتطبيقها في البنوك وهي تعبر عن الجهود التي بذلت في هذا المجال، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

1. **دراسة الأثوري (2016)**[1] التي هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك اليمنية وفقًا لمبادئ لجنة (بازل) لإشراف على البنوك، وتكونت عينتها من (7) بنوك ممثلة بـ(74) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن البنوك اليمنية تطبق الحوكمة المؤسسية في أعمالها وفقًا لمبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك، ولكن بدرجة متوسطة، كما أن هناك تطبيقًا لمبدأ وترك مبدأ آخر، وكشفت إنخفاض مستوى الإفصاح والشفافية، وكانت من أهم توصياتها ضرورة إعداد دليل وطني للحوكمة المؤسسية يتولى إعداده البنك المركزي اليمني ويشرف على تطبيقه في المصارف اليمنية، والعمل على نشر الوعي بأهمية مبادئ الحوكمة في المصارف اليمنية.

2. **دراسة قويدر (2015)** فقد هدفت إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بحوكمة الشركات، وتكونت عينتها من (374) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تمارس وتلتزم بحوكمة الشركات مستوى مرتفع، وأوصت بضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجالس الإدارة من الأعضاء المستقلين.

3. **دراسة الجنيدي (2014)** التي سعت إلى معرفة مدى تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية اليمنية، وما إذا كانت تدرك أثرها على ملاءمة وموثوقية المعلومات المحاسبية عند تطبيق القيمة العادلة، وتكونت عينتها من (94) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما استخدمت

[1]- هذه الدراسة للأثوري (2016م) اجريت قبل إصدار دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك العام (2013م)، إلا أن الدراسة نشرت في المجلة عام (2016م) .

المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك تطبيقًا للحوكمة في البنوك التجارية اليمنية ولكنها غير مطبقة بشكلٍ كامل نتيجة ضعف الدولة، وكانت من أهم توصياتها ضرورة متابعة البنك المركزي اليمني لتطبيق البنوك التجارية اليمنية لدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.

4. **دراسة قائد، وفرحان (2014)** التي استهدفت تحديد مستوى التزام البنوك الإسلامية اليمنية لمبادئ الحوكمة، وتكونت عينتها من (197) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن البنوك الإسلامية اليمنية تلتزم بممارسة مبادئ الحوكمة بمستوى متوسط، وكان من أهم توصياتها أنه يجب على البنك المركزي اليمني القيام بمسئولياته الإشرافيه وضرورة ممارسة دورة الرقابي في متابعة تنفيذ البنوك اليمنية لدليل البنك المركزي اليمني لحوكمة البنوك.

5. **دراسة دراوشة (2014)** التي هدفت إلى معرفة مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009)، وتكونت عينتها من (50) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى وجود تطبيق لمدونة الحوكمة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة مرتفعة، وكانت من أهم توصياتها تعزيز ثقافة التزام الشركات المساهمة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

6. **دراسة الداعور، وعابد (2013)** التي هدفت إلى معرفة مدى التزام البنوك العاملة في فلسطين، بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم اختيار جميع البنوك الموجودة في قطاع غزة، واعتمدت المنهج الاستقرائي، وصممت قائمة استقصاء وزعت على عينة الدراسة المكونة من (110) فردًا، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك التزامًا من قبل البنوك العاملة في فلسطين المحتلة بمتطلبات الحوكمة، كما بينت نتائجها أيضًا عدم وجود اختلاف بين آراء عينتها حول مدى الالتزام بمتطلبات الحوكمة تُعزى للمتغير التنظيمي (طبيعة العمل)، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها إلزام البنوك بأن تتضمن تقاريرها السنوية ملحقًا منفصلاً يتناول آلية تطبيق الحوكمة في البنوك.

7. **دراسة الوشلي (2013)** التي ركزت على تقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية من منظور حوكمة البنوك، وتكونت عينتها من (7) بنوك يمنية، وبعدد (37) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن البنوك التجارية اليمنية لا تطبق حوكمة البنوك في ما يتعلق باستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية، وذلك نتيجة لضعف دور لجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة وافتقارها للخبرة والكفاءة، وأوصت بضرورة تطبيق البنوك اليمنية لحوكمة البنوك في ما يتعلق باستقلالية دور المراجعة الداخلية، وتشكيل لجان مراجعة مستقلة تابعة لمجلس الإدارة تمتلك الخبرة والكفاءة.

8. **دراسة العلفي (2011)** وقد هدفت إلى معرفة مدى تطبيق المبادئ الدولية للحوكمة في البنوك اليمنية، وتكونت عينتها من (250) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك تطبيقًا للبنوك اليمنية لمبادئ الحوكمة بحسب مبادئ لجنة (بازل) للأشراف المصرفي، ومن أهم توصياتها ضرورة أن يكون هناك دليل حوكمة البنوك اليمنية مع توفير حوافز لتشجيع ممارسة الحوكمة .

9. **دراسة الصويص (2011)** والتي سعت إلى التعرف مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع، وتكونت عينتها من (93) فردًا، واستخدمت الاستبيان لجمع المعلومات واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن البنوك الفلسطينية تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة، وأن أعلى درجة في التطبيق لمبادئ الحوكمة كانت لمجال مؤهلات ومسؤوليات مجالس الإدارات، وأدناها لمجال الافصاح والشفافية وتوفير المعلومات .

10. **دراسة التهامي، والقرشي (2010)** التي كشفت عن واقع حوكمة الشركات في البنوك اليمنية بالتطبيق على عدد من البنوك اليمنية في ضوء أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، وتكونت عينتها من (8) بنوك ممثلة بـ(87) فردًا، واستخدمت الاستبيان لمعرفة آراء واتجاهات عينة الدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن البنوك اليمنية تطبق بشكلٍ عام حوكمة الشركات فوق المتوسط، وأوصت الدراسة بضرورة قيام السلطة الرقابية والاشرافيه ممثلة بالبنك المركزي اليمني بإصدار دليل بالمبادئ الأساسية لحوكمة الشركات يساهم في تشجيع البنوك على التطبيق السليم لحوكمة الشركات.

11. **دراسة العبسي (2010)** استهدفت تقييم مدى توافر متطلبات تطبيق آليات الحوكمة في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية، وتكونت عينتها من (234) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه تتوفر معظم متطلبات الحوكمة في كلٍ من أعضاء مجالس الإدارات وأعضاء لجان المراجعة والمراجعين الداخليين التابعين للبنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية، وأيضاً في المراجعين الخارجيين المكلفين بتدقيق أعمال تلك البنوك، وكانت من أهم توصياتها ضرورة إلزام قطاع البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية بتطبيق مبادئ وتوصيات وإرشادات الحوكمة الصادرة باعتبارها منظومة إشرافيه ورقابية متكاملة، وضرورة استحداث جهة تابعة للحكومة تُكلف بمتابعة حُسن التطبيق ومعالجة وتذليل كافة الصعوبات التي قد تعيق ذلك.

12. **دراسة الذيبة، والجعيدي، والإرياني (2010)** استهدفت تقييم تطبيق البنوك التجارية في اليمن للمبادئ العامة لحوكمة الشركات، وتكونت عينتها من (12) بنكًا، ممثلة بـ(60) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق البنوك لمبادئ حوكمة الشركات جاء بمستوى عام مقبول، ومن أهم توصياتها ضرورة إصدار دليل يوضح المبادئ العامة لحوكمة البنوك، وكيفية تطبيقها في قطاع البنوك التجارية اليمنية مع تشجيع البنوك على الالتزام بتطبيقها وتشكيل لجان مستقلة تابعة لمجلس الإدارة، بحيث يكون أغلب أعضاؤها من المستقلين.

13. **دراسة القرشي (2010)** التي قيمت واقع آليات الحوكمة في البنوك اليمنية، تم اختيار عينة الدراسة وفقًا لأسلوب العينة الشاملة حيث تم اختيار (8) بنوك ممثلة بـ(135) فردًا، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وتوصلت نتائجها إلى أنه يوجد تطبيق لآليات الحوكمة في البنوك التجارية اليمنية بدرجات متفاوتة، في حين أنه لا توجد سياسات مكتوبة تحدد أسلوب البنوك لتحقيق الحوكمة، ولا يتاح للمساهمين التصويت غيابيًا، ومن أهم توصياتها ضرورة إلزام البنوك بإصدار لوائح مكتوبة تحدد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة، كما أوصت بضرورة تعزيز تطبيق آليات الحوكمة في البنوك اليمنية بما يسهم في زيادة الثقة وتحسين الأداء المصرفي.

14. **دراسة العزايزة (2009)** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك الفلسطينية الوطنية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة البنوك الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، وتكونت عينتها من (192) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن هناك التزامًا من قبل البنوك الفلسطينية بالقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة البنوك، وبدرجة مرتفعة، ومن أهم توصياتها إصدار دليل حوكمة الشركات من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة، ونشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها.

15. **دراسة علي (2009)** حيث سعت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق وتعزيز متطلبات الافصاح والشفافية لحوكمة الشركات في الشركات المختلطة اليمنية، وتكونت عينتها من (85) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن شركات القطاع الاقتصادي المختلطة اليمنية لا تقوم بالإفصاح عن المعلومات كافة، بما يعزز تطبيق الحوكمة لديها، ومن أهم توصياتها ضرورة وضع دليل خاص بمعايير حوكمة الشركات في الجمهورية بما يتوافق وظروف البيئة الاقتصادية.

16. **دراسة جودة (2008)** والتي حللت واقع الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين وفقًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكونت عينتها من (36) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة في بنك فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:(الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والموقع الوظيفي)، وأوصت بأهمية تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية من خلال إعتماد نموذج الحوكمة المؤسسية المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية.

17. **دراسة قباجة، وحامد، والشقاقي (2008)** التي قدرت مدى ممارسة الشركات المساهمة الفلسطينية لحوكمة الشركات بناءً على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وتكونت عينتها من (31) شركة، واستخدمت الاستبيان والمقابلات الشخصية كأداة لجمع المعلومات، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن لدى الشركات المدرجة في أسواق التداول

الفلسطيني درجات ممارسة للحوكمة أعلى من غيرها، ومن أهم توصياتها ضرورة نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها بواسطة قيام الجهات ذات العلاقة بعمل برامج تدريبية، والإسراع في إصدار دليل حوكمة الشركات من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة، ليكون بذلك مقياسًا لممارسة حوكمة الشركات في فلسطين.

18. **دراسة مطر، ونور (2007)** التي كشفت مدى التزام القطاع المصرفي والصناعي الأردني بالحوكمة المؤسسية، وتكونت عينتها من (63) شركة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تفوق للقطاع المصرفي على الشركات الصناعية الأردنية في الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية بشكلٍ عام، وذلك يعود لعنصرين رئيسين هما :
   - الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي الأردني .
   - حرص مجالس الإدارات في تلك المصارف على الالتزام بقواعد الحوكمة، ومن أهم توصياتها: ضرورة إلزام الشركات الصناعية بتطبيق الحوكمة المؤسسية.
19. **دراسة أبو زر (2006)** سعت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، وتكونت عينتها من (164) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن القطاع المصرفي الأردني لا يلتزم بقواعد الافصاح في الحوكمة المؤسسية، وأوصت بضرورة إلزام القطاع المصرفي الأردني بتطبيق قواعد الافصاح في الحوكمة المؤسسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. **دراسة Ahmed (2015)** التي استقصت مبادئ حوكمة الشركات المصرفية في بنك (لويد) (Lloyd) وبنك تعاوني (Co–operative) في مدينة ليفربول الإنجليزية باستخدام منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات والمعلومات عن البنكين من المواقع الإلكترونية للبنوك، وإجراء المقابلات مع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتوصلت نتائجها إلى أن سياسة حوكمة الشركات المصرفية في بنك لويد (Lloyd) واضحة المعالم، وأن مجلس الإدارة على دراية كافية بسياسة ممارسة حوكمة الشركات المصرفية في حين أن السياسات المقدمة عن ممارسة حوكمة الشركات المصرفية في بنك تعاوني (Co–operative) محدودة ولا توفر فهم لقواعد حوكمة الشركات المصرفية المطبقة في البنك، وأوصت بضرورة ممارسة بنك تعاوني (Co–operative) لقواعد حوكمة الشركات المصرفية والالتزام بها.

2. **دراسة Jalal (2014)** ركزت على فهم كيفية خلق ثقافة أخلاقية قوية وترسيخ مبادئ حوكمة الشركات الجيدة للحد من مستويات الاحتيال الداخلي في بنك جنوب أفريقيا في جمهورية جنوب إفريقيا، وتكونت عينتها من (67) فردًا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والمنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن بنك جنوب أفريقيا يمارس الحوكمة بمستوى متوسط، وكانت من أهم توصياتها تحسين ثقافة مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها داخل بنك جنوب أفريقيا.

3. **دراسة Berger, Allen and others (2013)** هدفت إلى التحقق من آثار الأزمة المالية عام (2008م) ودور عدم الالتزام بحوكمة الشركات في فشل البنوك الأمريكية من خلال تحليل أداء البنوك، من حيث الملكية والهياكل الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من (250) بنك، وتم اختيار عينة قدرها (85) بنكاً في الولايات المتحدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي، واعتمدت على مجموعة من الآليات منها ملكية البنك، ومجلس الإدارة، وهيكل الملكية، والمراجعة الخارجية، ومدراء إدارة المخاطر، والمدراء التنفيذيين، وركزت على دراسة هذه المتغيرات وآثارها على الأزمة المالية الأخيرة وأسباب انهيار بعض البنوك الأمريكية خلال الأزمة المالية في عام (2008م) ومن أهم نتائجها إن فشل تفعيل آليات حوكمة الشركات في البنوك كان له دور محوري

في الأزمة المالية الأخيرة وفي تعزيز المخاطر وعدم الاستقرار في قطاع البنوك، وأوصت الدراسة بضرورة التزام البنوك بتفعيل آليات حوكمة الشركات في البنوك.

4. **دراسة Mehrabani (2012)** هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات في سوق الأوراق المالية والنمو الاقتصادي في إيران، وطبقت هذه الدراسة على (110) من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية الإيرانية، وقد تم الحصول على البيانات من خلال التقارير المالية المنشورة في المواقع الالكترونية للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية الإيرانية والبنك المركزي الإيراني، وأظهرت النتائج أن حوكمة الشركات لها تأثير إيجابي على مؤشرات أداء سوق الأوراق المالية الذي يحسن بالتالي من النمو الاقتصادي، كما أن الحوكمة الضعيفة في الشركات الإيرانية لها تأثير سلبي على النمو والتطور الاقتصادي، وأن ضعف حوكمة الشركات ناتج عن نقص الرقابة والإشراف وغياب المساءلة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بحوكمة الشركات والانتقال من ممارسة مبادئ الحوكمة الإرشادية إلى الالزام الإجباري للشركات بتطبيق حوكمة الشركات من خلال تأسيس لجنة "حوكمة الشركات" تشرف وتراقب الالتزام بحوكمة الشركات.

5. **دراسة Sullivan, and Sponge (2007)** هدفت إلى الاطلاع على الجوانب المختلفة لكيفية تأثير حوكمة الشركات من خلال مجالس الإدارة في أداء البنوك في الغرب الأمريكي، والمتمثلة بميكانيكية الحوافز المؤثرة في المديرين والمالكين والهياكل التنظيمية لحوكمة البنوك، ودور المالكين في عملية اتخاذ القرارات داخل تلك البنوك، ولتحقيق هذا الهدف أخذت الدراسة عينة عشوائية من البنوك، وتم الحصول على البيانات المالية من خلال فحص التقارير المالية الدورية التي تصدرها تلك البنوك، وخلصت الدراسة إلى أن قيام الملاك ومجالس الإدارة بدعم المديرين يساعد في تحسين أداء البنوك، ويحد من مشاكل الوكالة، وأن مجالس الإدارة في البنوك لها أثرا إيجابية على قطاع البنوك.

6. **دراسة Alexander Kern (2004)** هدفت إلى معرفة دور حوكمة الشركات في تنظيم لوائح البنوك التجارية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، وذلك من خلال تحليل القضايا الرئيسية وفقًا لأطار العمل التقليدي المستخدمة في تحليل وتقييم عمل المؤسسات والشركات المصرفية، ومنها معايير لجنة (بازل) للإشراف على البنوك، حيث تم تطبيقها على الشركات والمؤسسات المصرفية،

وكان أهم ما توصلت إليه أن الشركات والمؤسسات المالية في المملكة المتحدة نجحت بالاستفادة من مميزات حوكمة الشركات بتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصالح، وتوفير معايير تعزيز المساءلة في الشركات والمؤسسات المصرفية، بينما في الولايات المتحدة لازلت الاستفادة محدودة بسبب قرارات المحاكم الأمريكية الخاصة بالتوجيهات التحوطية على الشركات والمؤسسات المصرفية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تمثيل أصحاب المصالح من أجل ضمان تحقيق معايير الحوكمة داخل الشركات والمؤسسات المصرفية، والحد من التدخلات القضائية في تنظيم لوائح الشركات والبنوك.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

1. اتفقت هذه الدراسة في الهدف والمنهج والأداة مع دراسات كل من: (الأثوري، 2016 ؛ وقويدر، 2015 ؛ والجنيدي، 2014 ؛ والوشلي، 2013 ؛ ودراوشة، 2013 ؛ والتهامي، والقرشي، 2013 ؛ والداعور، وعابد، 2013 ؛ والعلفي، 2011 ؛ والصويص، 2011 ؛ والعبسي، 2010 ؛ والذيبة، والجعيدي، والأرياني، 2010 ؛ والعزايزة، 2009 ؛ وعلي، 2009 ؛ وجودة، 2008 ؛ وقباجة، وحامد، والشقاقي، 2008 ؛ ومطر، ونور، 2007 ؛ وأبو زر، 2006)، ولكنها تختلف مع تلك الدراسات من حيث أنها تطبق على البنوك التجارية اليمنية وفقًا لدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك كدليل حوكمة وطني يراعي ظروف البيئة المصرفية اليمنية.
2. اتفقت هذه الدراسة مع تلك الدراسات في اعتماد مبادئ حوكمة البنوك كمتغير وحيد كدراسة (الأثوري، 2013 ؛ وقويدر، 2015 ؛ والجنيدي، 2014 ؛ والوشلي، 2013 ؛ ودراوشة، 2013 ؛ والتهامي، والقرشي، 2013 ؛ والداعور، وعابد، 2013 ؛ والعلفي، 2011 ؛ والصويص، 2011 ؛ والذيبة، والجعيدي، والأرياني، 2010 ؛ والقرشي، 2010 ؛ والعزايزة، 2009 ؛ وعلي، 2009 ؛ وجودة، 2008 ؛ وقباجة، وحامد، والشقاقي، 2008 ؛ ومطر، ونور، 2007 ؛ وأبو زر، 2006).
3. تباينت مستويات التزام البنوك بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والمكان والبيئة والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعوامل الشخصية، إذ أشارت بعض الدراسات إلى درجة التزام البنوك المرتفعة، وبعضها أشارت إلى أن درجة التزام متوسطة وبعضها الآخر أشارت إلى انخفاض التزام البنوك.

ثانيًا: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. إنها تأتي استكمالاً لتوصيات الدراسات السابقة، وتسد بعض النقص التي تناولت الحوكمة في البنوك اليمنية بشكلٍ عام والبنوك التجارية اليمنية بشكلٍ خاص، لا سيما بعد إصدار البنك المركزي اليمني لدليل حوكمة البنوك اليمنية في العام (2013م) .

2. تكوين صورة شاملة للموضوع قيد الدراسة مما أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها.
3. إثراء الإطار النظري وإخراجه بصورته الحالية من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة .
4. إعداد الاستبيان وتصميمه بما يتفق مع أهداف هذه الدراسة .
5. إثراء البحث بالجانب العلمي والعملي للدراسة من خلال الاطلاع على الأساليب المستخدمة في البحوث السابقة، والاستفادة منها لا سيما الأساليب الإحصائية، وأسلوب اختيار العينة والمنهج المتبع لهذه الدراسة .
6. استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة وأضافت فائدة متواضعة في البحث من أجل الاهتمام بقطاع البنوك اليمنية والتزامها بحوكمة البنوك.

ثالثًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. أنها الدراسة الأولى – على حد علم الباحث– تحاول إلقاء الضوء على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي اليمني لحوكمة البنوك، كدليل حوكمة وطني خالص يأخذ بالاعتبار خصوصية وظروف البيئة المصرفية اليمنية .

الفصل الثاني: الحوكمة

المبحث الأول: الالتزام بمبادئ الحوكمة

أولاً : مفهوم وظيفة إدارة الالتزام وأهميتها .

ثانيًا : شروط تعيين مسئول الالتزام وصلاحياته

ثالثًا : مهام ومسئوليات إدارة الالتزام.

رابعًا: قواعد الالتزام ومبادئه الأساسية.

الفصل الثاني: الحوكمة

يتناول هذا الفصل عدد أربعة مباحث نظرية حيث يتناول في المبحث الأول الالتزام بمبادئ الحوكمة، من خلال عرض مفهوم وظيفة إدارة الالتزام وأهميتها، وشروط تعين مسئول الالتزام وصلاحياته العامة، ويختتم هذا المبحث بمهام ومسئوليات إدارة الالتزام، ثم يتناول المبحث الثاني المتمثل بالبنوك التجارية اليمنية، من خلال عرض نبذة عن البنوك التجارية اليمنية، وتم الانتقال إلى المبادئ الدولية لحوكمة البنوك من خلال المبحث الثالث حيث تم التطرق لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك، ومن ثم تم تناول دليل البنك المركزي اليمني لحوكمة البنوك، واختتم هذا الفصل بالمبحث الرابع المتمثل بمفاهيم حوكمة البنوك، حيث عرض فيه مفهوم حوكمة البنوك وأهميتها والأطراف المشاركة فيها كما عرج على خصائص حوكمة البنوك ومحدداتها، واختتم هذا المبحث بعرض آليات حوكمة البنوك.

المبحث الأول: الالتزام بمبادئ الحوكمة

في ضوء التطورات الأخيرة التي طرأت على قطاع البنوك، في العالم بشكلٍ عام والعالم العربي بشكلٍ خاص واليمن على نحوٍ أخص، والاهتمام الكبير بتفعيل دور الرقابة الداخلية للبنوك، فلابد لها أن تُدرِك بوضوح أن قواعد الالتزام بمبادئ الحوكمة، هي حجر الأساس للإدارة الرشيدة والآمنة.

وتُعد البنوك إحدى أهم المؤسسات المالية في دول العالم كلها، نظراً للدور الذي تؤديه وللخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها، ونظرًا لهذا الدور الحيوي لها، فإنها قد تتعرض لمخاطر العجز أو الإفلاس أو الانتكاسات مما يعرضها لخسائر مادية ينجم عنها عقوبات قانونية، الأمر الذي يؤثر على سمعتها، فالتزام البنوك بمبادئ الحوكمة من خلال مجالس إدارتها يحقق قيمة أفضل للمساهمين وأصحاب المصالح، وأن تُسهم مجالس الإدارات بدعمها المستمر وتعزيزها لقيم النزاهة والمساءلة وتبني ثقافة الالتزام كثقافة مصرفية وظيفية.

ويقصد بالالتزام أنه التزام البنوك بمبادئ حوكمة البنوك واحترام تطبيق القوانين والإرشادات المصرفية والمتطلبات الرقابية، والالتزام بإجراءات العمل المصرفي ويتميز بالشمولية حيث يشمل جميع

موظفي البنوك ويعتبر الالتزام بمبادئ الحوكمة أحد أهم أسس عوامل نجاحها، ويحافظ على سمعتها ومصداقيتها، وتعاملها بعدالة وشفافية، ويحمي مصالح المساهمين والمودعين والأطراف ذوي العلاقة.

ويرى المعهد المالي (2015) أن نجاح البنوك، يعتمد على مصداقيتها ونزاهتها واحترامها للتعليمات والمبادئ والقوانين، والاخفاق في عدم التقيد بتطبيق تلك الالتزامات الأخلاقية يؤدي إلى المخاطرة بسمعة ونزاهة البنك واحتمالية تعرضه للعقوبات النظامية، فضلاً عن احتمال فقدان عملائه وتأثر أرباحه نتيجة تأثر سمعته وتعرضه للعقوبات النظامية والغرامات، لذا يتوجب على جميع البنوك ومن أجل حماية سمعتها ونزاهتها، الالتزام الكامل والتقيد بتطبيق التعليمات والأدلة والقوانين كافة ومبادئ الحوكمة الصادرة عن الجهات النظامية والرقابية.

أمَا أُم الخير، ودروسي (2015) فيضيفا أن الالتزام مسئولية شاملة ومتعددة الجوانب، تقع على جميع الأطراف في البنوك، بدءاً من مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية، وانتهاءً بجميع الموظفين كلٍ حسب صلاحياته الموكلة إليه، بمعنى أن على البنوك الالتزام بجميع القوانين والأنظمة والتعليمات وبمبادئ الحوكمة الصادرة من الجهات الرقابية الدولية والمحلية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتقيد بما ورد في تعليمات وظيفة الالتزام، ويتفق هذا مع ما ذكره (المعهد المالي، 2015).

وفي ضوء ما سبق ترى الدراسة ضرورة وجود إدارة متخصصة للالتزام، تتمتع باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية، وتتبع بشكل مباشر مجلس الإدارة، وأن تكون المهام الرئيسة لها هي التحقق من سير نظام العمل داخل البنك وفقًا للخطة والاستراتيجية التي وضعها مجلس الإدارة، مع التأكد من أن جميع العمليات المصرفية التي يقوم بها البنك تتم وفقاً لمبادئ الحوكمة الصادرة من البنك المركزي والجهات الرقابية الدولية .

أولاً : مفهوم وظيفة إدارة الالتزام وأهميتها:

إن وظيفة إدارة الالتزام، هي بمثابة خط الدفاع الأول للبنوك ضد مختلف المخاطر الناتجة عن مخالفة المبادئ والقواعد واللوائح التي قد تعرض البنوك لعقوبات مالية وإدارية وقانونية .

وردت تعريفات عدة لوظيفة إدارة الالتزام، فقد عرفتها (Basel. 2005) بأنها: "وظيفة مستقلة تقوم بتحديد وتقديم النصح والإرشاد والمراقبة ورفع التقارير حول مخاطر الالتزام كنتيجة لعدم

الالتزام في البنوك، والتي تتضمن مخاطر قانونية نتيجة لإخفاقها بالالتزام بالمبادئ والقوانين والأنظمة "، ويؤكد سليمان (2008) أنه ومن هذا التعريف يتبين أن:

1. تركيبة وظيفة إدارة الالتزام تستند إلى الاستقلالية .
2. وظيفة إدارة الالتزام هي التأكد من الالتزام، ويتم ذلك من خلال:

- المبادئ والقوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير سواءً الصادرة داخلياً أم خارجياً.
- المسؤولية عن تحديد وتقييم وإدارة عناصر مخاطر عدم الالتزام لمبادئ الحوكمة والقوانين والتعليمات والمعايير والأنظمة والسياسات وتقديم النصح والإرشاد لمعالجتها ورفع التقارير اللازمة تجاه ذلك إلى مجلس الإدارة .

كما عرفها عبدالرزاق (2009) بأنها: " وظيفة مستقلة شاملة، تقدم النصح والمشورة، وتراقب، وتعد التقارير حول مخاطر عدم الالتزام بالبنوك، والمتعلقة بتعرضه لعقوبات نظامية أو إدارية، أو خسائر مالية، أو بما يؤدي للإضرار بسمعته، أو مخاطر المقاطعة الدولية والادراج على القوائم السوداء عالمياً، نتيجة إخفاقه في الالتزام بالأنظمة والضوابط الرقابية ".

ومن التعريفات السابقة، تستخلص الدراسة: إن إدارة الالتزام، هي وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للبنوك، وأن استقلاليتها شرط أساسي.

كما يمكن القول: إن الالتزام وظيفة مستقلة هدفها التأكد من التزام البنوك وسياستها الداخلية بجميع القوانين والمبادئ المصرفية والتعليمات الصادرة من الجهات الرقابية المحلية كالبنك المركزي والدولية الصادرة عن لجنة (بازل) للإشراف على البنوك.

تشير مؤسسة النقد العربي السعودي (2008) إلى أن وظيفة الالتزام في البنوك ذات أهمية بالغة، إذ تعتبر أحد أسس وعوامل نجاحها، كونها تقوم بدورٍ أساسياً في المحافظة على سمعتها ومصداقيتها، وعلى مصالح المساهمين والمودعين، وتوفر الحماية من العقوبات، وذلك من خلال قيامها ومساهمتها بما يأتي:

1. درء مخاطر عدم الالتزام، وبوجه خاص المخاطر النظامية ومخاطر العقوبات المالية .
2. توطيد العلاقة مع الجهات الرقابية .
3. إرساء مبادئ نهج الإدارة السليمة في المؤسسات المصرفية .

4. إيجاد الآليات والأطر التي تكفل مواجهة الجرائم، وبوجه خاص مسئوليتها عن مكافحة عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب .

ويضيف المعهد المالي (2008، 282) أن نجاح المؤسسات المالية والبنوك يعتمد على مصداقيتها ونزاهتها واحترامها للتعليمات والأنظمة والمعايير الأخلاقية، والإخفاق في التقيد بتطبيق التعليمات والأنظمة والمعايير الأخلاقية، يؤدي إلى المخاطرة بسمعة ونزاهة البنك واحتمالية تعرضه للعقوبات النظامية والغرامات المالية واحتمال فقدان عملائه وتأثر أرباحه نتيجة تأثر سمعته وتعرضه للعقوبات النظامية والغرامات المالية.

وبناًء على ذلك يجب على البنوك التجارية اليمنية من أجل حماية سمعتها الالتزام الكامل والتقييد بتطبيق التعليمات والأدلة والأنظمة الصادرة عن الجهات النظامية والرقابية كافة وأنها واجبة التطبيق أثناء أدائها لأعمالها .

ويمكن القول: أن وظيفة إدارة الالتزام، تُعد أداة لدرء المخاطر وتحقيقًا لسلامة وكفاءة النظام المصرفي، وتبرز أهمية إدارة الالتزام في درء مخاطر السمعة والمخاطر التشغيلية، وبوجه خاص المخاطر النظامية ومخاطر العقوبات المالية، وتوطيد العلاقة مع الجهات الرقابية، كما ينبغي أن يكون البنك على دراية كافية بمخاطر عدم الالتزام، والتي تتمثل في احتمال التعرض لخسائر مالية أو ما قد يؤثر على سمعة البنك نتيجة عدم التزامه بمبادئ الحوكمة والقوانين السارية الواجب إتباعها، وكذلك اللوائح والضوابط الصادرة عن الجهات الرقابية.

وعلى مجالس إدارات البنوك الإيمان بأهمية تطبيق الشفافية والالتزام بأعلى مستوى من الحوكمة، لتحقيق أهداف البنوك وحماية مصالح المساهمين، وبناء ثقافة الالتزام كثقافة تنظيمية وظيفية شاملة تقع على عاتق ومسؤولية مجالس الإدارات وكافة الموظفين بجميع مستوياتهم الإدارية، بما يعزز من قوة البنوك ومتانتها الداخلية، ويعظم بالتالي من قدراتها التنافسية خارجيًا، وثقة المنظمات الدولية المعنية بسلامة البنوك.

ثانيًا: شروط تعيين مسئول الالتزام وصلاحياته العامة:

إن الواجب الأساسي لأي مسؤول التزام، هو ضمان تشغيل البنك قانونيًا وأخلاقيًا، والالتزام بجميع اللوائح وبمبادئ الحوكمة المعمول بها دوليًا، ويبدأ ذلك بتحليل معمق للأنظمة الحالية

والمعايير والمبادئ الأخلاقية، وفهم كيفية تفسير هذه الأنظمة والمبادئ وكيفية تناسبها مع العمليات المصرفية للبنوك، وتأكيدًا لذلك تشير كل من لجنة (Basel) (2005) ومؤسسة النقد العربي السعودي (2008، 17) أنه لا يتم تعيين مراقب التزام في البنوك، ما لم تتوفر فيه شروط معينة، تضمن قدرته على إدارة الوظيفة المسئول عنها، فنجد أن المبدأ الثامن من تعليمات لجنة (Basel) ينص على أنه " يجب أن تتوافر في الموظفين الذين ينفذون مسئوليات وظيفة إدارة الالتزام القدرة على القيادة، واستقلالية الرأي، وقوة الشخصية، وحسن التعامل والتواصل مع الآخرين، والالتزام الأخلاقي، والتأهيل والخبرة المهنية التي تمكنهم من تنفيذ واجباتهم بكفاءة ".

ويضيف البنك المركزي اليمني (2012) أن معايير تعيين مسئول إدارة الالتزام تتمثل بمستوى وظيفي عالٍ _ تتوافر لديه المؤهلات العلمية المناسبة والخبرة الكافية _ ويتمتع بالنزاهة والأمانة والسمعة الطيبة، وأن مسئول الالتزام يجب أن يتمتع بالاستقلالية التامة في أداء مهامه، وأن تهيأ له الوسائل والظروف الكفيلة للقيام بمهامه على نحوٍ يحقق الغرض منها، ويستلزم ذلك:

1. عدم إسناد أية أعمال إليه تتعارض مع مهامه .
2. أن يكون لديه الصلاحية التامة للاضطلاع بمسؤولياته بشكلٍ مستقل .
3. أن يكون لديه صلاحية الاتصال المباشر مع مجلس الإدارة .
4. التأكد من وضع السياسات والإجراءات والأنظمة والضوابط المناسبة في البنك وتطويرها والحفاظ عليها بغرض مراقبة الالتزام في المعاملات اليومية.
5. أن يكون له الحق في الحصول على المعلومات والسجلات كافة أو المستندات التي يراها لازمة لمباشرة مهامه في فحص تقارير العمليات غير العادية وتقارير الاشتباه التي تقدم إليه والاتصال بمن يلزم من العاملين بالبنك لتنفيذ تلك المهام، والوصول غير المقيد إلى المعلومات المتعلقة بالمعاملات وتحليلها ومراقبتها بشكلٍ فعَال.
6. السرية التامة لجميع الإجراءات وتلقيه تقارير العمليات غير العادية وتقارير الاشتباه، وما يتم في شأنها من فحص وإخطار لوحدة جمع المعلومات .
7. أن تكون له صلاحيات كاملة في الإبلاغ إلى وحدة جمع المعلومات المالية عن العمليات التي يشتبه أنها تتضمن غسيل أموال أو تمويل إرهاب وفقًا للقانون ولائحته التنفيذية.

وترى الدراسة أنه يُكشف عن جانبًا مهمًا في مهام مسؤول الالتزام وشروط تعيينه وصلاحياته، وما يتمتع به من استقلالية كاملة تمكنه من أداء واجباته والمهام المسنودة إليه بكل كفاءه، وذلك من خلال الإجابة عن فقرات (الاستبيان) عند تطبيقه على أفراد العينة من وجهة نظرهم.

ثالثًا: مهام ومسؤوليات إدارة الالتزام :

بينت لجنة Basel. (2005) أنه يجب أن يضطلع مسئول الالتزام بمهام معينة قررتها لجنة بازل للالتزام، حيث نصت التعليمات الصادرة عنها في المبدأ السادس أن وظيفة الالتزام، هي تحديد وتقويم ومراقبة مخاطر عدم الالتزام التي يتعرض لها البنك، وتقديم النصح، ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول هذه المخاطر.

وعليه فإن مهمة مسئول الالتزام التي تمكنه من أداء دوره في مسئولية الالتزام تتركز في تحديد وتقييم أعمال البنك والرقابة على جميع أنشطته وفقًا لمبادئ الحوكمة.

ويرى المعهد المالي (2015، 285) أن مسئوليات إدارة الالتزام تتمثل بـ(بوضع سياسة التزام وضع دليل الالتزام بالأنظمة، وإنشاء قاعدة بيانات لجميع القواعد واللوائح المعمول بها في جميع البلدان التي تعمل بها البنوك، وتبويبها وتصنيفها حسب الإدارات والمنتجات والخدمات، وفهم واستيعاب تلك القواعد والأنظمة، وتقديم المشورة الاستباقية للإدارة العليا والتنفيذية، والتواصل مع إدارات الأعمال والإدارات العليا وتبليغهم بالمتطلبات النظامية بصفة مستمرة، ورصد ومتابعة تطبيق تعليمات الجهة الرقابية الاشرافيه الرسمية، في حين أن البنك المركزي اليمني (2012)، يرى أن سجل الالتزام يتم بناءً على تعليمات البنك المركزي وضمان تحديثها بصورة مستمرة، علاوة على تحديد الكيفية التي سيتم بها إجراء عملية الرصد وتحديد التقارير المطلوبة وتقارير مراجعة الحسابات واختبارات الالتزام وأخذ عينة من العمليات.

وقد حددت مؤسسة النقد العربي السعودي (2008، 24) مهام رئيس دائرة الالتزام في البنوك على النحو الآتي:

1. الحصول على جميع المبادئ والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة وما يتبعها من تعديلات أو يصدر بعدها من أنظمة وتعليمات خاصة بالعمليات والأنشطة البنكية .

2. إعداد سياسات وإجراءات شاملة للالتزام، تتضمن جميع الأنظمة والتعليمات والممارسات المطبقة في نشاطات البنك بحيث يتم اعتمادها من مجلس إدارة البنك .
3. إجراء مراجعة سنوية لجميع التعليمات المدرجة في أدلة السياسات والإجراءات المطبقة في البنك، للتأكد من تطابقها وتوافقها مع متطلبات جميع الأنظمة والتعليمات، وأنه يتم الالتزام بتطبيقها .
4. اطلاع جميع العاملين بالبنك عن طريق الإدارة العليا على جميع سياسات وتعليمات الالتزام وما يطرأ عليها من تحديث .
5. المحافظة على توفير المعلومات بصورة مكتملة.
6. إعداد خطة شاملة للفحص والتأكد أن جميع السياسات والإجراءات المكتوبة المعتمدة في البنك متوافقة ومتطابقة مع قواعد الالتزام المطبقة .
7. التأكد بأن تكون جميع السياسات والإجراءات المعتمدة في البنك متوافقة ومتطابقة مع جميع المتطلبات في برنامج الالتزام بالأنظمة المعدة من قبل إدارة الالتزام، وعلى مدير الالتزام اعطاء المقترحات حول التغيرات الواجب إدخالها على مثل تلك السياسات والإجراءات لتحقيق الالتزام وفقًا لدليل الالتزام بالأنظمة .
8. مراجعة جميع النموذجات والعقود المستخدمة من قبل الإدارات والأقسام جميعها .
9. التنسيق بين البنك المركزي والبنك فيما يتعلق بالالتزام وبين جميع إدارات البنك والمستشارين والقانونيين الداخليين والخارجيين لضمان حسن استيعاب التعليمات وتطبيقها على الوجه الصحيح .

ويوضح المعهد المالي (2015، 284) أن هناك أربع وظائف أساسية للالتزام في البنوك، وهي :

1. **الاستشارات:** وتعني تحديد وتقييم مخاطر عدم الالتزام وإعداد سجل المخاطر وتقديم المشورة والنصيحة لإدارات الأعمال والمساندة ومعالجة مخالفات عدم تطبيق التعليمات والأنظمة.

2. **العمليات:** وتعني تنظيم العلاقة مع الجهات التنظيمية، وإعداد قاعدة البيانات وسجل الالتزام لرصد والمتابعة ووضع ضوابط التدريب والتأهيل .
3. **التخطيط والتطوير وإعداد التقارير:** وتعني إعداد سياسات وإجراءات دليل الالتزام وإعداد التقارير عن وضع الالتزام للجهات التنظيمية وإدارات الأعمال والإدارة العليا.
4. **مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب** والحضر الدولي والعقوبات.

وبناءً على ما سبق وبعد عرض مهام ومسؤوليات مسؤول إدارة الالتزام، فقد عبرت لجنة Basel. (2005) عن مخاطر عدم الالتزام حيث نص المبدأ السادس أن دور وظيفة إدارة الالتزام، هو تحديد وتقويم عدم الالتزام التي يتعرض لها البنك، وقد حاولت لجنة بازل ببيان مخاطر عدم الالتزام في التعليمات الصادرة عنها وتعريف مخاطر عدم الالتزام بأنها مخاطر قانونية أو عقوبات تنظيمية، أو خسائر مادية، أو خسارة لسمعة البنك.

ويؤكد المعهد المالي (2015، 282) أن تكلفة عدم الالتزام وتداعياتها وانعكاساتها تتمثل بـ(الغرامات المالية، والأضرار التي تلحق بالسمعة وعدم القدرة على المنافسة، وفقدان العملاء وخسارة البنك لحصته السوقية، والدخول في حالات قضائية معقدة مع الجهات الرقابية والتنظيمية، وفقدان التراخيص، وعدم الحصول عليها، والموافقات من الجهات الرقابية والتنظيمية، وفي حال أن الجهات التنظيمية اكتشفت مخالفات نظامية لدى أي بنك، فمن الممكن وجود تداعيات غير مالية، مثل عدم إمكانية الحصول على موافقة الجهات التنظيمية لتعاملات لشراء أو الاندماج مع مؤسسات مالية أخرى، وقيام الجهات التنظيمية والرقابية بفحص جميع أنواع العمليات بالبنك، وانخفاض سعر أسهم البنك في الأسواق المالية، وعدم جذب عملاء جدد أو موظفين أكفا، لتدني أو سوء سمعة البنك .

رابعًا: قواعد الالتزام ومبادئه الأساسية:

تتفق كل من مؤسسة النقد العربي السعودي (2008، 6)، والمعهد المالي (2015، 282) على قواعد الالتزام في البنوك، إذ تشتمل القواعد المطبقة على البنوك على سبيل المثال لا الحصر على الآتي:

1. المبادئ والأنظمة والتشريعات المصرفية ولإشرافيه والرقابية التنظيمية السارية على القطاع المصرفي في البنوك، وقواعد تطبيقها، وما يتعلق بها من تعاميم وتعليمات كنظام مراقبة البنوك، وقواعد أحكامه، ونظام مكافحة غسل الأموال، ولائحته التنفيذية، ونظام مكافحة التزوير والتعليمات والإرشادات المتعلقة بالعمليات البنكية، والبيانات المالية، والأمور المتعلقة بالأمن والسلامة، ودليل مكافحة عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب وقواعد فتح الحسابات البنكية والقواعد العامة لتشغيلها، ودليل مكافحة عمليات الاختلاس والاحتيال المالي، ودليل وإرشادات الرقابة الداخلية، ومعايير المحاسبة للبنوك التجارية، وقواعد تنظيم لجان المراجعة ومتطلبات التعيين في الوظائف القيادية، وغيرها .
2. الأنظمة والتعليمات التي تصدرها الجهات الحكومية ذات الاختصاص والبنوك المركزية والمبادئ الصادرة عن لجنة (بازل) للإشراف على البنوك الخاصة بالحوكمة ووظيفة إدارة الالتزام في البنوك .

كما تشير لجنة Basel. (2005) إلى أنه ينبغي إدراك أن إدارة الالتزام قد لا تكون مسئولة مسئولية مباشرة عن التأكد من تطبيق الالتزام بكافة قواعد الالتزام الموضحة أعلاه، وإنما يقتصر دورها على تطبيق القواعد ذات العلاقة بمخاطر عدم الالتزام، وعلى إبلاغ كافة إدارات البنك بالقواعد التي ليس لها علاقة بمخاطر عدم الالتزام والتأكد من إدراجها في السياسات والإجراءات الخاصة بتلك الإدارات والمراقبة والإبلاغ في حالة مخالفة أي من تلك القواعد، ويتفق كل من بنك القاهرة (2017) ومؤسسة النقد العربي السعودي (2008، 7) في اعتماد مبادئ الالتزام على النحو الآتي :

1. الحفاظ على السمعة الحسنة .
2. احترام المبادئ المصرفية الدولية وتطبيقها.
3. الالتزام مسئوليه كل موظف .
4. وظيفة الالتزام في كل فرع/ وحدة / إدارة مركزية .
5. الاستقلالية .
6. تحديد السلطات والمسئوليات .

7. العمالة المدربة والمؤهلة .
8. قاعدة بيانات إدارة الالتزام وتتمثل بـ(المبادئ المصرفية والتشريعات والقوانين المعمول بها كافة ذات العلاقة المحلية والدولية، والنظام الأساسي للبنك ولائحة العمل الداخلي، والضوابط الرقابية الصادرة عن الجهات الرقابية كالبنك المركزي ووحدة غسل الأموال.

وخلاصة القول: أن ما تم تناوله في هذا المبحث فقد لخصت الدراسة أهمية وظيفة إدارة الالتزام في البنوك التجارية اليمنية، وأن نجاح البنوك تعتمد على مبدأ الالتزام بمرجعيات وأسس ومبادئ ومعايير تحكم البنوك وسير العمل فيها، من أجل تجنب الوقوع في مخاطر عدم الالتزام، وحماية حقوق المساهمين وتوطيد العلاقة مع المنظمات الرقابية المحلية والدولية، علاوة على ذلك أنه لتعيين مسئول التزام يستلزم الأمر وضع عددًا من الشروط ينبغي توافرها فيه، كما ينبغي على إدارات البنوك التجارية اليمنية الالتزام بذلك.

وبناءً عليه فقد حتمت الحاجة إلى الدراسة الحالية، كي تسلط الضوء على جانب مهم لمعرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك .

المبحث الثاني: البنوك التجارية اليمنية

- **نبذة عن البنوك التجارية اليمنية.**

1- البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

2- البنك الأهلي اليمني.

3- بنك التسليف التعاوني والزراعي.

4- بنك اليمن الدولي.

5- البنك التجاري اليمني .

6- بنك اليمن والكويت.

- **تأثير أزمة الحرب على البنوك التجارية اليمنية**

المبحث الثاني: البنوك التجارية اليمنية

نبذة عن البنوك التجارية اليمنية:

1. البنك اليمني للإنشاء والتعمير: [1]

يذكر كل من فرحان، والطوقي (2008، 89) أنه أول بنك وطني أُنشئ بعد ثورة (26) سبتمبر من العام (1962م) بحوالي (31) يومًا أي بتاريخ (28/أكتوبر/1962م)، وبرأسمال (عشرة ملايين ريال فضية) (ماريا تريزا)، ودفعت الدولة مانسبتة (51%) من رأس ماله، ونسبة (49%) طرحت للاكتتاب العام للجمهور اليمني .

ويشير المحاسب القانوني المستقل، حمود محمد طه (31 ديسمبر 2016) أنه في العام (1962م)، تأسس البنك اليمني للإنشاء والتعمير في صنعاء الجمهورية العربية اليمنية كشركة مساهمة يمنية بسجل تجاري رقم (1) وبملكية مختلطة بين حكومة الجمهورية العربية اليمنية والقطاع الخاص بنسبة (51%) و(49%) من رأس المال المدفوع لكل منهما على التوالي، ويبلغ رأسمال البنك العام (2016م) (خمسة عشر مليار ريال يمني)، ويمارس البنك أعماله المصرفية من المركز الرئيس للبنك في صنعاء و(43) فرعًا تجاريًا، ويبلغ عدد موظفيه كما في (31 ديسمبر 2016م) (1263) موظفًا، لدى البنك مجلس إدارة مكون من (11) عضوًا، كما شكل البنك (3) لجان منبثقة عن مجلس الإدارة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتحقيق مزيد من الشفافية، وهي لجنة المراجعة ولجنة المخاطر ولجنة الحوكمة ولجنة الترشيحات والمكافآت، واستحدث البنك في العام (2014م) وحدة امتثال (التزام) مستقلة وتابعة لمجلس الإدارة، ضمن الهيكل الإداري للبنك، وتمارس الوحدة مهامها وفقًا للتعليمات والضوابط الرقابية، وتُعد سمة الاستقلالية والتفرغ أبرز خصائصها.

2. البنك الأهلي اليمني: [2]

يشير المحاسب القانوني المستقل، دحمان ومشاركوه (31 ديسمبر 2017) أنه تأسس البنك في عدن العام (1969م) بموجب القانون رقم (37) لسنة (1969م) والمعدل بالقانون رقم (16) لسنة

(1) - www.ybrd.com.ye
(2) -www.nbyemen.com

(2009م)، وعُدل وضع البنك بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (405) لسنة (2013م) بإعادة تنظيم البنك الصادر بتاريخ (5 أغسطس 2013م) والذي صدر بموجبه النظام الأساسي للبنك، والبنك مملوك بالكامل للدولة اليمنية تحت إشراف وزير المالية، ويبلغ رأسمال البنك كما في العام (2017م) (عشرة مليارات ريال يمني)، ويبلغ عدد موظفيه (966) موظفًا كما في (31 ديسمبر 2017م) ويمارس البنك نشاطه من خلال إدارته العامة و(27) فرعًا تجاريًا منتشرة في معظم محافظات الجمهورية، تحت إدارة مجلس إدارة مكون من (6) أعضاء، ويقوم البنك بنشر السيرة الذاتية لإعضاء مجلس الإدارة والقيادة العليا في تقريرة السنوي لعام (2017م) وعلى موقعة الالكتروني.

3. بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك):[3]

يشير يمن، جرانت ثورنتون، محاسبون قانونيون ومستشارون (31 ديسمبر 2016) أنه تأسس البنك في صنعاء وفقًا للقانون رقم (39) لسنة (1982م) كحصيلة لدمج بنك التسليف والزراعي وبنك التعاون الأهلي للتطوير ويبلغ رأسماله لعام (2016م) (أربعة عشر مليار وتسعمائة مليون ريال يمني)، يمارس البنك كافة الأنشطة المصرفية من الإدارة العامة صنعاء من خلال (41) فرعًا تجاريًا، يولي البنك إهتمامًا كبيرًا بالحوكمة المؤسسية السليمة، كما يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع نشاطاته، ولقد قام بتحديث دليل الحوكمة لديه، وفقًا لمتطلبات دليل حوكمة البنوك اليمنية الصادرة عن البنك المركزي اليمني منشور رقم (3) لسنة (2013م)، وأصدر البنك دليل حوكمة يقوم بمراجعتة وتطويره وتعديله من وقت لآخر،ولدى البنك لجان تابعة لمجلس الإدارة تم تشكيلها كما في الجدول(1).

جدول (1) يوضح تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة في بنك التسليف التعاوني والزراعي

اللجان التابعة لمجلس الإدارة	اسم اللجنة	لجنة المراجعة	لجنة الترشيحات والمكافآت	لجنة إدارة المخاطر والالتزام	لجنة الائتمان العليا
	تشكلت اللجنة بناء على	قرار مجلس الإدارة في اجتماع رقم(2) بتاريخ 2013/2/11م	اجتماع مجلس الإدارة رقم (7) بتاريخ 2015/6/17م	اجتماع مجلس الإدارة رقم (7) بتاريخ 2015/6/17م	اجتماع مجلس الإدارة رقم (7) بتاريخ 2015/6/17م
	عدد الأعضاء وصفتهم	تتكون من عدد(4) أعضاء غير تنفيذيين وأغلبهم من الأعضاء المستقلين .	تتكون من (3) أعضاء غير تنفيذيين أغلبهم مستقلين.	تتكون من (3) أعضاء غير تنفيذيين وأغلبهم مستقلين.	تتكون من (2) أعضاء غير تنفيذيين بالإضافة إلى عدد من أعضاء الإدارة التنفيذية .

(3)- www.cacbank.com.ye

4. بنك اليمن الدولي: [4]

يشير حجر، مدقق حسابات مستقل (31 ديسمبر 2016م) أنه تأسس البنك كشركة مساهمة يمنية في (4 يناير 1979م) بموجب القرار الجمهوري رقم (4) لسنة (1979م) ملكية خاصة بنسبة (85%) محلية و(15%) أجنبية، ويبلغ رأسماله في (31 ديسمبر 2016م) (ستة عشر مليار ريال يمني)، ويدير البنك أعماله من مركزه الرئيس في مدينة صنعاء من خلال (23) فرعًا، ومن ناحية الالتزام بمتطلبات الحوكمة وفقًا لدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك لديه مجلس إدارة مكون من (8) أعضاء، بينهم أعضاء مستقلين، ولديه لجنة تنفيذية واحدة فقط تابعة لمجلس الإدارة، ويبين تقرير مدقق الحسابات المستقل مسؤوليات الإدارة والقائمين على الحوكمة في إعداد البيانات المالية، وعرضها بصورة عادلة وفقًا للمعايير الدولية للتقارير المالية، كما أن الإدارة مسؤولة عن إعداد البيانات المالية، وهم مسؤلون عن الإشراف على مسار إعداد التقارير المالية للبنك، ومن جهة أخرى فلم يبين البنك مدى استقلالية أعضاء اللجنة التنفيذية.

5. البنك التجاري اليمني: [5]

يشير مجني (MGNI) وشركاه، محاسبون قانونيون مستقلون (31 ديسمبر 2015) أنه تأسس البنك كشركة مساهمة يمنية مقفلة في (20 فبراير 1993م) طبقًا لأحكام قانون الشركات رقم (22) لسنة (1997م)، يزاول البنك نشاطه في الجمهورية اليمنية عن طريق مركزه الرئيس بمدينة صنعاء من خلال (13) فرعًا تجاريًا، ويبلغ رأسماله كما في (31 ديسمبر 2015م) (ثمانية مليارات ومائة وعشرة ملايين ريال يمني)، ومن ناحية الالتزام بمتطلبات الحوكمة وفقًا لدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، فلم ترد في تقرير المحاسب القانوني المستقل أية إشارة إلى عدد أعضاء مجلس الإدارة أو اللجان التابعة للمجلس أو أية إشارة إلى مدى التزام البنك بمبادى الحوكمة من عدمه، مع الإشارة إلى أن مجلس الإدارة يطلب من الجمعية العمومية في نهاية كل سنة مالية تفويض المجلس بتعيين مدقق حسابات مستقل للعام التالي وتفويض المجلس بتحديد أتعابه .

(4) -www.ibyemen.com
(5) - www.ycb.com.ye

6. بنك اليمن والكويت: [6]

يشير مجني(MGNI)، (31 ديسمبر 2015) أنه تأسس البنك كشركة مساهمة يمنية في (1 يناير 1977م) بموجب قرار مجلس القيادة رقم (58) لسنة (1977م)، بملكية خاصة بنسبة (100%)، ويزاول البنك نشاطة المصرفي في الجمهورية اليمنية عن طريق مركزه الرئيس في مدينة صنعاء ومن خلال (11) فرعًا تجاريًا، ويبلغ رأسماله كما في (31 ديسمبر 2015م) (ستة مليارات ريال يمني)، ومن ناحية الالتزام بمتطلبات الحوكمة وفقًا لدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك فيتكون مجلس الإدارة من (8) أعضاء ولا يوجد ذكر لعدد الأعضاء المستقلين ضمن هيكل مجلس الإدارة، ولم يرد في تقرير المحاسب القانوني المستقل أية إشارة إلى تكوينات المجلس أو اللجان التابعة له أو أية إشارة إلى مدى التزام البنك بمبادئ الحوكمة من عدمه، مع الإشارة إلى أن مجلس الإدارة يطلب من الجمعية العمومية في نهاية كل سنة مالية تفويض المجلس بتعيين مدقق حسابات مستقل للعام التالي وتفويض المجلس بتحديد أتعابه، كما أن البنك أنشأ إدارة التزام (امتثال) لها صفة رسمية تتمتع باستقلالية كاملة وبمسؤوليات حصرية لتنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتطلبات الالتزام ومكافحة غسل الأموال ومحاربة تمويل الإرهاب وتتمثل مهمة إدارة الالتزام في التأكد من أن البنك يمتثل للقوانين والأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات والضوابط الداخلية وميثاق القيم والمبادئ على الأنشطة المصرفية، وهذا عادة يشمل مجالات محددة مثل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

تأثير أزمة الحرب على البنوك التجارية اليمنية:

يواجه القطاع المصرفي في اليمن سلسلة من التحديات الناجمة عن الانهيار الاقتصادي المستمر في البلاد، وتنافس طرفي الصراع على السيطرة المالية. يمثل انقسام البنك المركزي بين صنعاء وعدن والتنافس الشرس بينهما لإدارة وتنظيم عمل البنوك اليمنية التجارية والإسلامية أبرز هذه التحديات، وتتمثل التحديات الأخرى التي تواجه القطاع المصرفي أزمة سيولة التي تعاني منها منذ فترة طويلة، وتدهور سعر صرف العملة المحلية، وفقدان الإيرادات نتيجة عن تجميد الأصول، وتوقف خدمة الدين العام، والعقبات التي تحول دون حرية نقل الأموال النقدية السائلة داخل اليمن وخارجه، والتدهور العام في ثقة القطاع الخاص بالقطاع المصرفي الذي حفّز على خروج الدورة

(6)- www.yk-bank.com

المالية من الاقتصاد الرسمي إلى أسواق وشبكات الأموال غير الرسمية، هذا وكان لضعف البنوك التجارية والإسلامية في اليمن عواقب وخيمة، فمن الآثار المترتبة على ذلك تنامي نشاط السوق السوداء بشكل كبير، وزعزعة استقرار سعر الصرف، وتزايد صعوبة تمويل الواردات من قبل التجار، وكل ذلك قوض بدوره أي محاولات رامية إلى الاستقرار الاجتماعي والسياسي، وفاقم الأزمة الإنسانية وأطال بالمجمل من أمد الحرب.

منذ منتصف العام (2018م)، عقد مركز صنعاء سلسلة لقاءات مع رؤساء القطاع المصرفي اليمني ومسؤولي البنك المركزي الحاليين والسابقين في صنعاء وعدن، بالإضافة للسلطات المالية في جميع أنحاء البلاد، واقتصاديين ورجال أعمال ومصرفيين بارزين من اليمن والمنطقة المجاورة، وتمثل التوصيات ادناه خلاصة المناقشات التي جرت مع هؤلاء الخبراء، حيث قامت هذه الورقة بدمج نتائج هذه النقاشات لتقديم توصيات بحثية لإعادة تفعيل القطاع المصرفي اليمني وكذلك خلفية عن التحديات التي يوجهها هذا القطاع، وتتلخص هذه التوصيات بالتالي:

1. إعادة توحيد إدارة البنك المركزي اليمني.
2. إعادة تفعيل آليات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في اليمن.
3. الإفراج عن أرصدة البنوك اليمنية المجمدة محلياً ودولياً.
4. تسهيل النقل الآمن للأموال النقدية من العملات الأجنبية والمحلية داخل اليمن ودوليًا.
5. تسهيل شروط تمويل الواردات بشكل يسمح للبنوك من استخدام أرصدتها غير النقدية المجمدة.
6. إنشاء نظام مقاصة نقدية لمبادلة المدفوعات النقدية بين البنوك وشبكات تبادل الأموال والشركات.
7. استبدال الأوراق النقدية التالفة المخزنة حاليًا داخل القطاع المصرفي(مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، 2019م).

وتشير مجموعة العمل المالي (FATF) (22 يونيو 2012) وهي منظمة عالمية لوضع معايير مكافحة غسيل الأموال ومكافحة الإرهاب المالي : أنها وضعت اليمن في قائمة الدول عالية المخاطر وذات التزام ضعيف بمعايير مكافحة غسيل الأموال ومكافحة الإرهاب المالي حيث فرضت قيود مالية ومصرفية على الجمهورية اليمنية وتجميد احتياطات البنوك المالية الأجنبية في كل من أوربا وأمريكا وتسببت بالشلل الكامل لنشاطها الخارجي.

المبحث الثالث: مبادئ وأدلة حوكمة البنوك

- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- مبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك.
- دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك اليمنية.

المبحث الثالث: مبادئ وأدلة حوكمة البنوك

تحرص العديد من المنظمات الدولية والمحلية، على تناول حوكمة البنوك، بالتحليل والدراسة بعد تزايد القناعة بأهمية الحوكمة، الأمر الذي أدى إلى إصدار مجموعة من المبادئ والأدلة الدولية والمحلية، واتجهت عدد من المنظمات والمؤسسات والهيئات الدولية والبنوك المركزية نحو إصدار مبادئ لحوكمة البنوك، تعكس المفهوم الحقيقي لها، وتوفر الآليات اللازمة لتطبيقها، بهدف مساعدة البنوك للتغلب على مخاطر أعمالها واكتشافها قبل حدوثها أو التقليل من آثارها، إذ بذلت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ولجنة (بازل) للإشراف على البنوك جهودًا كبيرةً في محاولات متكررة لضبط إيقاع البنوك دوليًا، وأصدرت مجموعة من التعليمات والإرشادات والمبادئ منها :

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):[1]

(OECD - Organization for Economic Co – operation and Development)

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2004)، هي منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإنعاش التبادلات التجارية، وتتكون المنظمة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية، واقتصاد السوق الحر.

- **تأسيسها:** تأسست في (30 من سبتمبر العام 1961م) بعد أن حلت محل منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي (OEEC)، والتي أُسست العام (1948م)، للمساعدة على إدارة مشروع (مارشال) لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية.

يذكر المطيري (2002، 123- 185) أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أصدرت أول مجموعة من المبادئ في مايو من العام (1999م)، واعُتبرت منذ ذلك الحين الأساس الذي تستند إليه حكومات معظم دول العالم والشركات والبنوك عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم الحوكمة، وينبغي أن تحقق المبادئ الحوافز المناسبة لمجالس الإدارات، والإدارات التنفيذية، لمتابعة الأهداف التي تتماشى مع مصلحة المساهمين، والأطراف الأخرى ذات العلاقة،

(1) - http://www.oecd.org

وتوفر المتابعة الفَعالة التي يمكن عن طريقها قيام الشركات والبنوك باستثمار مواردها بصورة أكثر كفاءة، فضلاً عن زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات الخارجية بالشكل الذي يمكنها من التوسع والمنافسة العالمية، وأنه تمت إعادة صياغة وإصدار هذه المبادئ في (22 أبريل 2004م) وتمت المصادقة عليها من قبل منتدى الاستقرار المالي، بوصفها أحد المعايير الرئيسة للنظم المالية السليمة، وتبعًا لذلك فإنها تشكل العنصر الرئيس لحوكمة الشركات في البنوك في تقارير صندوقي النقد والبنك الدوليين عن مدى مراعاة المعايير والقواعد الدولية (سليمان، 2008).

ويضيف سليمان (2008) أن المبادئ تضمنت مجموعة من الإرشادات التي توضح كيفية تطبيق تلك المبادئ، بحيث تضمن التطبيق السليم لها، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو الآتي :

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعَال لحوكمة الشركات في البنوك: ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة تشجيع الشفافية وكفاءتها، وأن يكون متوافقًا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافيه والتنظيمية والتنفيذية .

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين: ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة توفير الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم كافه .

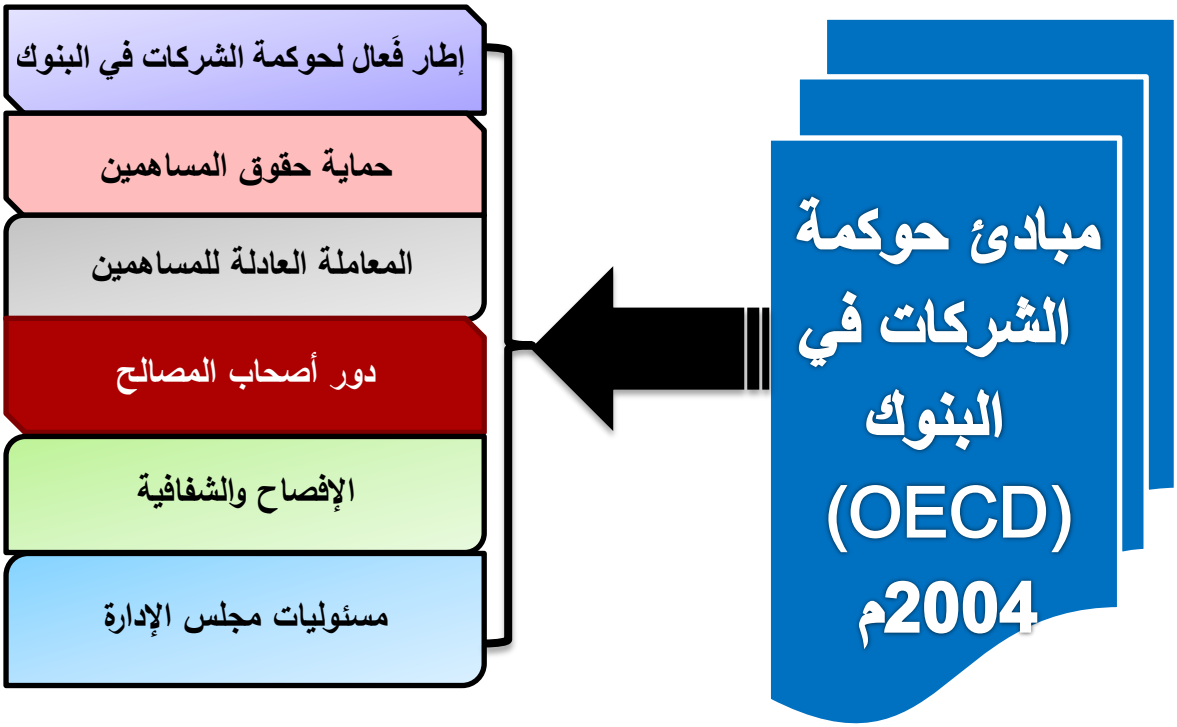
المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة إتاحة الفرصة لكافة المساهمين، للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم .

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح : ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي يُنشئها القانون، أو الاتفاقيات المتبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون بينهم في خلق الثروة وفرص العمل والاستدامة.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية : ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة الافصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن الموضوعات كافة المهمة، بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية ومدى التزام البنوك بمبادئ الحوكمة من عدمه .

المبدأ السادس: مسئوليات مجلس الإدارة : ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة التوجيه والإرشاد لمحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام المساهمين، ويوضح الشكل رقم **(1)**

مبـــادئ حوكمـــة الشـــركات فـــي البنـــوك لمنظمـــة التعـــاون الاقتصـــادي والتنميـــة (OECD) والمصدرة عام (2004م).



الشكل رقم (1) يوضح مبادئ حوكمة الشركات في البنوك وفق (OECD) عام(2004م)

2. مبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك :

يذكر عبدالحليم (2005) أنها لجنة تأسست، وتكونت من الدول الصناعية، (الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وبريطانيا، وفرنسا، وإيطاليا، وهولندا، والسويد، وسويسرا، واليابان، ولكسمبورغ)، مع نهاية العام (1974م) تحت إشراف بنك التسويات الدولية (BIS)، بمدينة بازل السويسرية، بعد تعرض الأسواق العالمية لأزمة نقدية ومصرفية كبيرة، فقام محافظو البنوك المركزية لمجموعة تلك الدول في العام (1975م) بتشكيل لجنة (بازل) للإشراف على البنوك، تحت رعاية بنك التسويات الدولية، وتكونت هذه اللجنة من ممثلي هيئات الرقابة المصرفية والبنوك المركزية من تلك الدول، وقد أرست اللجنة عدداً من المبادئ التي تمثل العناصر الأساسية التي تقوم عليها نظم الرقابة الفعالة، وتغطي بصورة شاملة الشروط اللازمة لزيادة كفاءة الرقابة المصرفية، فضلاً عن شروط

منح التراخيص، وقواعد متطلبات الرقابة الحذرة، وسبل تطوير الرقابة المصرفية، ومعايير الافصاح، وتحديد السلطات الرسمية للمراقبين، وشروط ضمان سلامة النظام المصرفي العالمي.

ويوضح كل من الكسندر Alexander, (2001)، و جوب Gup, (2007) أنه تم إنشاء لجنة (بازل) للإشراف على البنوك من قبل حكام البنوك المركزية في العام (1974م)، في إطار بنك التسويات الدولية من أجل التعاون المستمر بين الأعضاء فيما يتعلق بتوفير إطار لمعايير الإشراف على البنوك، وفي العام (1999م) أصدرت اللجنة دليلاً لمساعدة مشرفي البنوك على تبني مبادئ الحوكمة الجيدة بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي نُشرت في بداية العام نفسه، وبعد التطورات الكبيرة المتعلقة بالحوكمة والتي اجتذبت اهتمامًا خاصًا على المستويات الدولية، وبعد إصدار المبادئ المعدلة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في العام (2004م)، أصدرت لجنة (بازل) للإشراف على البنوك مراجعة للمبادئ الصادرة العام(1999م).

وفي (13 فبراير من العام 2006م) أصدرت لجنة (بازل) ورقة بعنوان" تحسين حوكمة الشركات في القطاع المصرفي " تضمنت مجموعة من القواعد والتأكيدات المتعلقة بالأحكام والضوابط الرقابية المهمة التي تهتم في حماية المودعين والدائنين، والمساهمين وتسمح للجهات الرقابية بممارسة إشرافها ورقابتها على العمليات الداخلية للبنك (Basel, 2006, p. 1-18) ، وتم اعتماد الدليل الجديد في العام (2006م) تحت عنوان " تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات المصرفية "، ويتضمن الدليل ثمانية مبادئ كما يلي (Supervision, 2006):

المبدأ الأول: كفاءة أعضاء مجلس الإدارة : ينبغي أن يكون أعضاء مجالس الإدارات مؤهلين بحكم موقعهم، ولديهم الخبرة الكافية، والفهم الواضح لدورهم في الحوكمة السليمة للبنوك .

المبدأ الثاني: صياغة ومتابعة تنفيذ الأهداف: ينبغي أن يصادق مجلس الإدارة ويشرف على الأهداف الاستراتيجية للبنك .

المبدأ الثالث: منح الصلاحيات والمسؤوليات: ينبغي على مجالس الإدارات وضع وتحديد خطوط واضحة للمسئولية والصلاحيات .

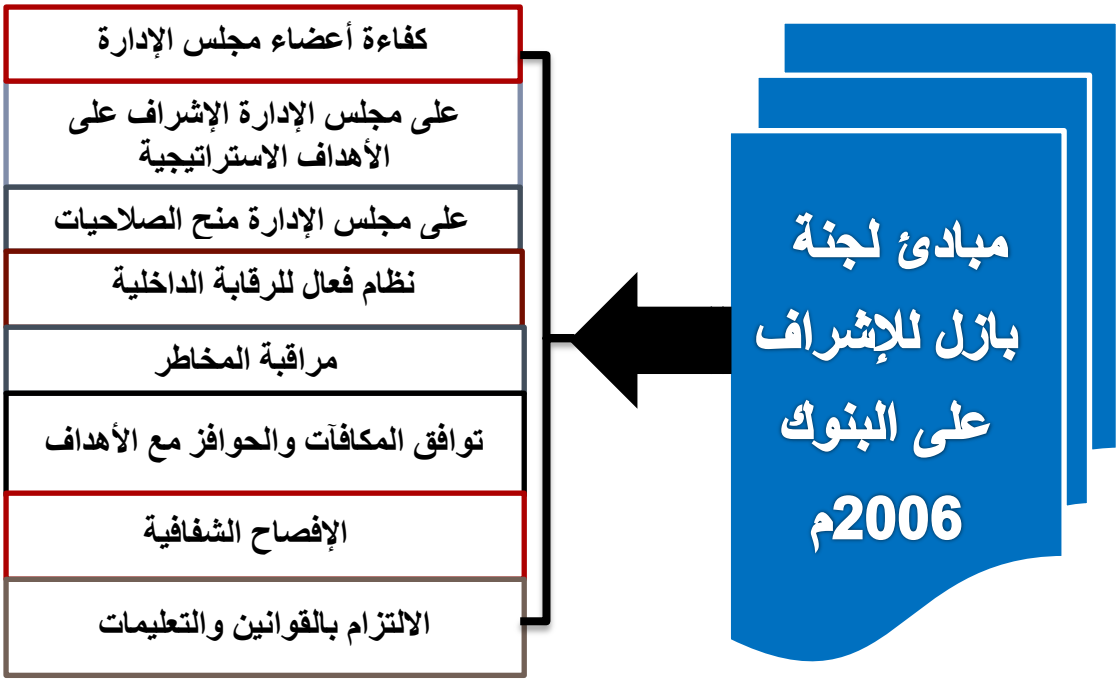
المبدأ الرابع: نظام فعال للرقابة الداخلية: ينبغي على مجالس الإدارات أن تتأكد وتضمن كفاية الإشراف والرقابة من قبل الإدارة التنفيذية .

المبدأ الخامس: مراقبة المخاطر: ينبغي على مجالس الإدارات أن يستخدما وبفعالية المهام المنفذة من قبل المراجعين الداخليين والخارجيين، والوظائف الرقابية الداخلية الأخرى.

المبدأ السادس: توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف: ينبغي على مجالس الإدارات التأكد من أن سياسات الحوافز والمكافآت تتفق مع ثقافة البنوك وأهدافه واستراتيجياته طويلة الأجل وبيئة الرقابة .

المبدأ السابع: والإفصاح والشفافية: ينبغي أن يتم تطبيق الحوكمة في البنوك بطريقة تتسم بالشفافية كونها عنصرًا أساسيًا للحوكمة السليمة.

المبدأ الثامن: الالتزام بالقوانين والتعليمات: ينبغي على مجالس الإدارات فهم نطاق الهيكل التنفيذي لعمليات البنك، والبيئة القانونية التي يعمل بها، والتي يمكن أن تعيق وتفسد الشفافية، ويوضح الشكل رقم (2) مبادئ لجنة بازل للإشراف على البنوك العام 2006م.



الشكل رقم (2) مبادئ تحسين الحوكمة في البنوك الصادرة عن لجنة (بازل) للإشراف على البنوك العام 2006م

وتعتبر مبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك مستمدة من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع مراعاة طبيعة أنشطة البنوك وتعقد هياكلها تبعاً لدور الأطراف ذات العلاقة فيها .

وأكد وليام كوين (2018)[2] أن هناك خرقًا للثقة حدث بين قطاع البنوك ولأفراد عامة من مساهمين ومودعين وعملاء، لم يسترد بعد، وبعد مرور (10) سنوات على الأزمة ما زلنا نلمس خروقات وممارسات في البنوك التي تنتهك مبادئ ثقافة الالتزام ومبادئ أخلاقية وأخلاقية أساسية، وأعتقد أنه قد تكون هناك حاجة إلى المزيد من غرس هذه المبادئ في النظام المالي والمصرفي.

واستطرد وليام كوين (2018) قائلاً أن حدوث أزمة مالية مستقبلية لا يزداد إلا بمرور الوقت، وللتخفيف من تأثير الأزمات المستقبلية واحتمال حدوثها، من المحتمل أن يتم تنفيذ إصلاحات للجنة من قبل أعضائها بطريقة كاملة، وعلى البنوك المركزية في الدول والسلطات الإشرافية أن تظل في حالة تأهب للمخاطر الناشئة، وتتخذ إجراءات تنظيميه وإشرافيه عند الحاجة (William Coen, 2018) .

3. دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك اليمنية :

في إطار سعي البنك المركزي اليمني المستمر نحو تطوير الجهاز المصرفي والحفاظ على سلامته، من خلال قيام البنوك بتطبيق الممارسات الدولية، وفي ضوء ما أظهرته الأزمات المالية والمصرفية في السنوات الماضية من ضرورة تدعيم نظم الحوكمة والرقابة الداخلية بالبنوك وبدعم من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فقد قام البنك المركزي اليمني بإصدار (دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية) في (9/30 / 2013م) ويهدف إلى توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال اعتماداً على الإرشادات الصادرة عن لجنة (بازل) للإشراف على البنوك حول تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وكذلك مبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومسترشدين أيضًا بتجارب بعض الدول العربية وآخذين في الاعتبار خصوصية البيئة المصرفية اليمنية (البنك المركزي اليمني، 2013م).

[2]– أمين عام لجنة (بازل) للإشراف على البنوك

وتعتبر ممارسة الحوكمة بفعالية من العوامل الأساسية لتعزيز الثقة في القطاع المصرفي ومن العوامل المهمة لتحسين أداء القطاع المصرفي والاقتصادي الكلي، وتتمثل تلك الممارسات في حوكمة البنوك بتوزيع السلطات والمسؤوليات بما يكفل تنظيم شؤون عمل البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (البنك المركزي اليمني، 2013، 6).

وترى الدراسة أن الالتزام بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك سيعيد الثقة لجمهور البنوك التجارية اليمنية، ويعزز من فاعلية ودور مجالس الإدارات المسنود بلجان منبثقة عنه ومستقلة، وبما يكفل استقلالية كل من وظيفة المراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر، ووظيفة إدارة الالتزام .

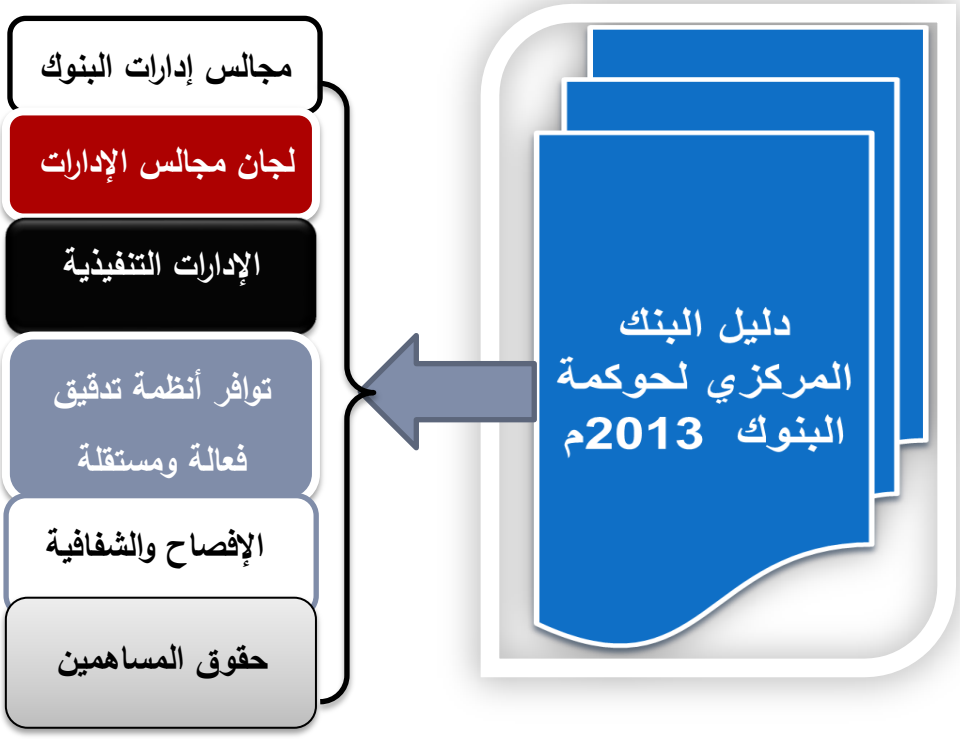
الهدف من دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك والغاية منه هي :

- وضع نظم لحوكمة البنوك استكمالاً للمتطلبات القانونية الواردة ذات العلاقة، وتعزيز وعي أعضاء مجالس الإدارات بأهمية تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة باعتبارهم المسئولين بدرجة رئيسة عن أعمال البنوك بطريقة آمنه وسليمة، وتنظيم العلاقة بينهم وبين الإدارات التنفيذية والمساهمين والجهات الأخرى ذات العلاقة.
- مساعدة البنوك على تطوير أنظمة الحوكمة لديها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، وتعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي اليمني، ونشر ثقافة الالتزام في البنوك اليمنية، وحماية حقوق المودعين والمساهمين، وإنشاء أنظمة فَعالة للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام .

وعلى كل بنك تنفيذ مجموعة من المتطلبات لتطبيق دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك وهي :

1. إعداد دليل حوكمة خاصة بكل بنك، بحيث ينسجم مع احتياجاته وحجم أعماله ودرجة تعقيدها وسياساته وبما ينسجم ويتوافق مع الحد الأدنى من المبادئ والمتطلبات الواردة في دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، وبما لا يتعارض مع القوانين النافذة على أن يعتمد من قبل مجلس الإدارة.
2. الحصول على موافقة البنك المركزي اليمني باعتماد مشروع الدليل بعد اعتماده من قبل مجلس الإدارة .

3. إجراء التعديلات اللاَزمة على النظام الأساسي للبنك (في حال تطلب الأمر ذلك)، وبصفة خاصة فيما يتعلق بزيادة أعضاء مجلس الإدارة لمواجهة متطلبات تشكيل اللجان الإضافية .
4. نشر الدليل المعتمد ضمن تقرير البنك السنوي وعلى موقعه الإلكتروني وتوفيره للجمهور.
5. الإفصاح في التقرير السنوي عن مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ دليل الحوكمة الخاص به، مع بيان أسباب عدم الالتزام بتطبيق أي من تلك المبادئ خلال السنة في حال حصول ذلك.
6. مراجعة الدليل وتطويره كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، وذلك بهدف مواكبة التطورات في كل من البنك والقطاع المصرفي، والشكل التالي رقم (3) يوضح دليل حوكمة البنوك اليمنية (البنك المركزي اليمني، 2013م).



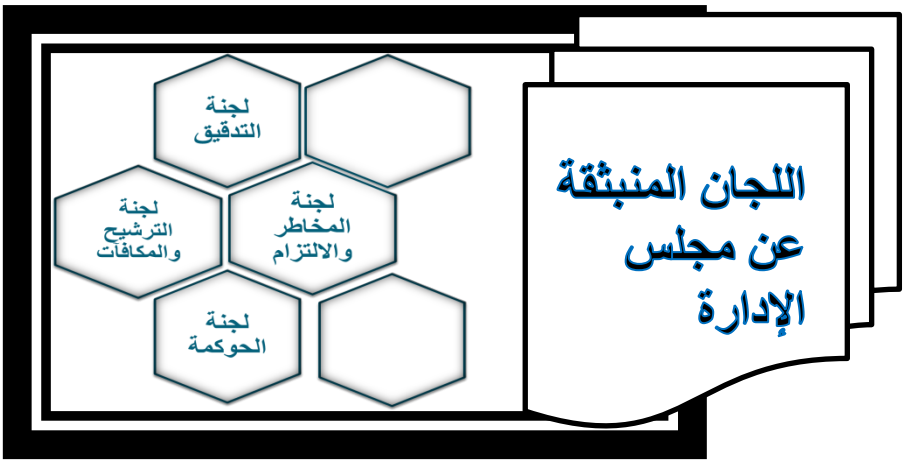
الشكل رقم (3) دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

ويمكن للدراسة عرض دليل حوكمة البنوك اليمنية وفقًا لدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك (2013)، وبشكل مختصر كما يأتي:

المبـــدأ الأول: مجلـــس الإدارة: (مســـؤوليات – مـــؤهلات – مكونـــات المجلـــس): يجب أن يتحمل مجلس الإدارة مسئوليته أمام المساهمين، وأن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين بحكم موقعهم، ولديهم الخبرة والكفاءة، ويتم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية للمساهمين بشفافية ووفقًا للقوانين النافذة، وأن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس، ويجب الفصل بين كل من منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير التنفيذي (البنك المركزي اليمني،2013)، والشكل رقم (4) يبين شروط عضوية مجالس إدارات البنوك .

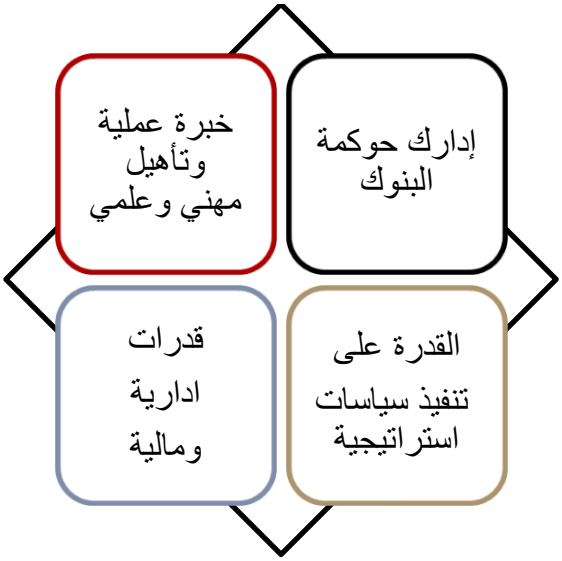
الشكل رقم (4) الشروط الواجب توفرها في عضو مجلس الإدارة

المبدأ الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان مستقلة منبثقة عنه ويفوضها بالصلاحيات، وتتحمل اللجان مسؤولياتها أمام مجلس الإدارة، مثل لجنة (الحوكمة، والتدقيق، والترشيحات والمكافآت، والمخاطر والالتزام)، كما يوضحها الشكل الآتي:



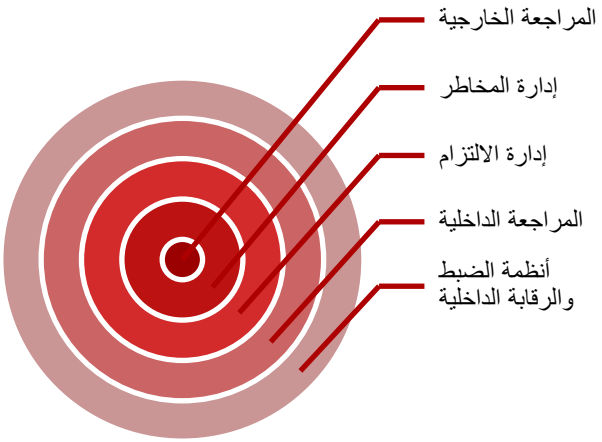
الشكل رقم (5) يوضح لجان مجلس الإدارة

المبدأ الثالث: الإدارة التنفيذية: يجب أن يكون أعضاء الإدارة التنفيذية مؤهلين مهنيًا وأن يتمتعوا بقدرات ومهارات عالية، ذات صلة بمؤهلاتهم الشخصية والمهنية، وأن يدركوا تمامًا لدورهم فيما يتعلق بحوكمة البنوك، وفقًا للشكل التالي رقم (6) :



الشكل رقم (6) يوضح شروط التعيين في الإدارة التنفيذية

المبدأ الرابع: بيئة الضبط والرقابة الداخلية: يجب أن يكون لدى البنك أنظمة تدقيق ورقابة داخلية فعَالة، وأن يكون لدى البنك إدارات (المراجعة الداخلية، والالتزام، وإدارة المخاطر) دائمة وفعالة وتتبع مجلس الإدارة بشكل مباشر، وتتمتع باستقلالية تامة، وأن يعين مجلس الإدارة سنويًا مراجعًا خارجيًا بالمشاركة مع المساهمين، والشكل التالي رقم (7) يوضح ذلك:



الشكل رقم (7) يوضح توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: يجب على البنك إتباع مبدأ الإفصاح والشفافية في جميع عملياته وأنشطته على أن يكون الإفصاح شاملاً وفقًا للمعايير الدولية والقوانين النافذة ذات العلاقة وتعليمات البنك المركزي، وبشكل منتظم، وأن يلتزم بتقديم معلومات واضحة ودقيقه عن خططه، وأن يفصح بدقة وشفافية عالية عن التقارير السنوية والدورية، كما يجب أن يشمل الإفصاح في تقريره السنوي عن مدى التزامه بتطبيق مبادئ دليل الحوكمة الخاصة به، مع بيان أسباب عدم الالتزام بتطبيق أي من تلك المبادئ في حال حصول ذلك.

المبدأ السادس: حقوق المساهمين: يجب أن يكفل نظام الحوكمة المطبق في البنوك حماية حقوق المساهمين وحصولهم على أرباحهم، أو تحويلها، ويسهل لهم الوصول للمعلومات البنكية، والمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية، وأن يكون لهم حق التصويت لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بأنفسهم أو بالوكالة، على أن يتم التعامل مع المساهمين جميعًا بطريقة عادلة ومتساوية.

والخلاصة أنه بعد عرض مضمون هذا المبحث يمكن القول: إن اهتمام المنظمات الدولية بحوكمة البنوك ظهر جليًا من خلال مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(**OECD**) لحوكمة الشركات في البنوك، ومن مبادئ لجنة (بازل) للإشراف على البنوك استرشد البنك المركزي اليمني دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية مستفيدًا من تجارب بعض الدول العربية، لضمان سلامة القطاع المصرفي اليمني وحمايته، كما أنه ينبغي على البنوك التجارية اليمنية الالتزام بهذا الدليل وصياغة أدالة حوكمة خاصة بها، من أجل تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية وحمايه حقوق المساهمين، والمودعين وأصحاب المصالح .

وعليه فقد جاءت الحاجة إلى الدراسة الحالية كي تسلط الضوء على جانب مهم وحيوي ولمعرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك .

المبحث الرابع: مفاهيم حوكمة البنوك

أولًا: مفهوم حوكمة البنوك.

ثانيًا: أهمية حوكمة البنوك.

ثالثًا: الأطراف المشاركة في حوكمة البنوك.

رابعًا: آليات حوكمة البنوك.

المبحث الرابع: مفاهيم حوكمة البنوك

إن مصطلح حوكمة البنوك وضعته التطورات المالية العالمية في العصر الحديث على قمة اهتمامات مجتمع المال والأعمال والمنظمات المالية الدولية، لما له من دور في المحافظة على استقرار النظام البنكي الذي تُشكل سلامته إحدى الركائز الأساسية لنمو قطاع الشركات والاقتصاد ككل، سواءً في الدول النامية أو المتقدمة، وإن كان تطبيق مبادئ حوكمة البنوك يزداد أهمية في اقتصاديات الدول النامية، لأن البنوك تعتبر المصدر الوحيد لتمويل غالبية المشروعات.

وبناءً على ذلك فقد تعددت تعريفات مفهوم الحوكمة واختلفت الأدبيات وتباينت في تاريخ ظهور الحوكمة فمنهم من يرى، أن مفهوم الحوكمة ليس مفهومًا حديث العهد بل على العكس من ذلك فقد أشار إليه آدم سميث (A, Smith) في كتابه ثروة الأمم (Zabieglik, 2003)، والتحذير الصريح لكل من (Berle and Means) من المخاطر المرتبطة بعدم الفصل بين الملكية والإدارة (Fama, 1983).

وهنالك من يرى أن ظهور الحوكمة بشكل وضح لدى منظمات الأعمال يعود لعام (2002م) بعد أزمة شركتي انرون وورلدكوم (Enron &WorldCom) الأمريكيتين (Andra, 2010, P 137) .

ويعتبر مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة لمصطلح (Corporate Governance)، وقد أُقْترح استخدامه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وأصبح المتداول في هذا المجال، أمَا الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (حسن، 2007) .

ويعرفها ديدمان (Dedman, (2002 بأنها:" نظام متكامل للرقابة، يشمل النواحي المالية وغير المالية، وبمقتضاه تدار وتراقب ويسيطر علي الشركات التي يعتمد اقتصاد الدولة على كفاءة أدائها، وحسن إدارة مجالس إداراتها لمسئولياتها"، وعرفها مان (Main, (1993 بأنها:" الأنشطة التي يقوم بها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية ".

وعرفها ماري Marie (2005) على أنها " مجموعة من المبادئ والقواعد التي ترشد وتحد من سلطة طرف آخر، بغرض التوصل إلى توازن مصالح بين الملاك والإدارة "، وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2004) " بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"، وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFAC) بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والبنوك والتحكم في أعمالها " (IFAC, 2008).

وقد أكد كل من جودوين و سياو Goodwin , Seow, (2002) بأن هناك تغيرًا جوهريًا في مفهوم الحوكمة قبل وبعد انهيار شركة (Enron) وعرفها بأنها: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من (المساءلة ، والشفافية، والمشاركة، والعدالة، والنزاهة)، بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء"، وقد ظهر مفهوم الحوكمة بشكل ضمني مصاحبًا لانفصال الملكية عن الإدارة، وعلى مدى العقدين الماضيين اكتسبت قضايا الحوكمة اهتمامًا متزايدًا، حيث ظهر المصطلح بشكل صريح في المملكة المتحدة ضمن التقرير الشهير الذي أصدره (كادبوري Cadbury) بعنوان " الجوانب المالية للحوكمة " وكان ذلك بداية الاهتمام بمفهوم الحوكمة وبشكل صريح (عبداللطيف، 2003).

ومن خلال التعريفات السابقة للحوكمة يتبين أنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من (المساءلة، والمشاركة، والشفافية، والعدالة، والنزاهة)، كما تضمن تنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسة للحوكمة (المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية).

أولًا: مفهوم حوكمة البنوك:

على الرغم من أهمية حوكمة البنوك إلَا أنها لم تلقى القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، فلقد بدئ بتطبيق مبادئها متأخرًا نسبيًا مقارنة بحوكمة الشركات، على الرغم من خصوصية البنوك التي تجعل من تطبيق مبادئ الحوكمة فيها ذات أهمية بالغة، فضلاً عن دورها في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات، وهناك عدد من التعريفات والمفاهيم التي ذكرت في هذا المجال، إذ ينظر إليها من وجهات نظر مختلفة .

وتشير لجنة كادبوري Cadbury Committee, (1992, p16) أن بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة (بازل) للإشراف على البنوك عرفتها على أنها:" تلك الطريقة التي يستعملها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من أجل تسيير شؤون البنك، بغرض تحديد أهدافه وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقًا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين"، كما عرفت بأنها: " تحديد العلاقة بين أطراف البنك، المساهمين، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة " (الربيعي، 2011) .

ويعرفها حماد (2008) بأنها: "النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال البنوك من قبل مجلس الإدارة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية "، كما عرُفت بأنها:" مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة، وحماية حقوق حملة الأسهم، والمودعين، علاوةً عن الاهتمام بعلاقة هؤلاءِ بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية" (سليمان، 2008)، وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) بأنها: "مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح والمساهمين" (OECD,2004, P180) .

في حين عرفتها لجنة Basel. (2005) بأنها: " الطريقة التي تتم فيها إدارة أعمال وشؤون البنك من قبل مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية والتي تؤثر في كيفية قيام البنوك بالآتي :

1. وضع الأهداف وتحديد المخاطر التي يتعرض لها العاملون في البنوك.
2. إدارة أعمال البنوك اليومية .
3. حماية مصالح المودعين .
4. الإيفاء بمتطلبات المساءلة أمام المساهمين، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالجهات الرقابية والحكومية ".

وبعد عرض التعريفات التي وردت بشأن "حوكمة البنوك" فإنها تتفق مع حوكمة الشركات في الإطار المرجعي الذي يتضمن كيفية توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسة للحوكمة (المساهمون، والإدارات التنفيذية، ومجالس الإدارات)، وبما يحقق أهداف البنوك ويحمي حقوق المساهمين ومصالح الأطراف الأخرى .

ثانيًا: أهمية حوكمة البنوك

يذكر عيسى (2008) أن الحوكمة أثارت اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من البنوك والشركات الكبرى في الولايات المتحدة وانهيار الأسواق في دول شرق آسيا .

ويضيف كل من علي، وشحاتة (2007) أن إجراءات العولمة وتحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية وأيضًا التحويلات في أشكال ملكية البنوك مع زيادة عدد المستثمرين؛ زادت من الحاجة إلى مبادئ حوكمة البنوك، والتي يمكن من خلالها مساعدة البنوك في الأداء المصرفي وزيادة القدرة التنافسية، زد على ذلك أن المساهمة بتطبيق مبادئ الحوكمة تُحسن من إدارة البنوك من خلال:

- وضع استراتيجية البنوك .
- تحديد أهداف البنوك وكيفية تحقيقها.
- تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

أمَا حبوش (2007) فيشير إلى أن المستثمرين يبحثون عن الأسواق المالية والبنوك، التي تطبق مبادئ الحوكمة، فأصبحت الأسواق التي تطبق مبادئ الحوكمة محط أنظار وجذب للمستثمرين بسبب أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج سوء الإدارة والفساد المالي والإداري، فأخذوا يطالبون بالحوكمة قبل أن يقوموا باتخاذ قرار تمويل ودعم لشركات أو الدخول في الأسواق.

كما يشير عبود (2014) إلى أن هناك عدد من المميزلت التي تستوجب ضرورة أن يطبق النشاط المصرفي قواعد ومبادئ الحوكمة إذ تشير الدراسات إلى أهم تلك المميزات:

1. الفصل بين الملكية والإدارة .
2. تحسين الكفاءة والحد من الفشل المالي .
3. إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف وخطط البنوك .
4. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .

لذا يمكن القول: إن أهمية حوكمة البنوك تكمن بالآتي :

1. تعتبر حوكمة البنوك نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك .

2. إن البنوك تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة، لأن طبيعة عملها يحتمل ألمخاطر، كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين) .
3. إن البنوك تحتل مركزاً مهماً في الاقتصاد والنظام المالي خصوصًا وهي تقوم بوظائف مهمة، وأن ممارسة هذه الوظائف تتطلب توفر مبادئ حوكمة قادرة على تأمين سبل استقرار القطاع المالي.

وتهدف الحوكمة في البنوك إلى تحقيق عدد من الأهداف، ومن أهمها :

1. تحقيق الحماية لحقوق المساهمين .
2. تحقيق الحماية لأموال المودعين.
3. العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنوك .
4. الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنوك (Gup, 2007) .

ويذكر الغنيمي (2005) أن نظام حوكمة البنوك يهدف إلى ضمان وجود أنظمة وهياكل إدارية تُحاسب الإدارة أمام مساهميها، وضمان وجود الرقابة المستقلة وصولاً لقوائم مالية مُعدة وفقًا لمبادئ محاسبية عالية الجودة، ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة، ومنع المتاجرة بالسلطة في البنوك، والعدالة والشفافية وحق المساءلة وبما يسمح بمراجعة الإدارة، وحماية المساهمين سواءً أقلية أو أغلبية، وزيادة عوائدهم، واستحداث نظام التوازن في أمور تعويضات ومكافآت الإدارة العليا، وبما يتفق مع مبادئ العدالة والمساواة والقيم الأخلاقية .

ثالثًا: الأطراف المشاركة في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك

يوضح كل من علي، وشحاتة (2007) أن هناك أطرافًا رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتُحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها، وهناك من ينظر إليها على أنها أطراف مسئولة أو معنية بتطبيق الحوكمة ومستفيدة منها وتحدد مدى نجاح أو فشل الحوكمة في البنوك، وهي كالآتي:

1. **المساهمون**: هم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في البنوك، وذلك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم، وأيضًا تعظيم قيمة البنوك على المدى الطويل، وهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجالس الإدارات ومسائلتهم .

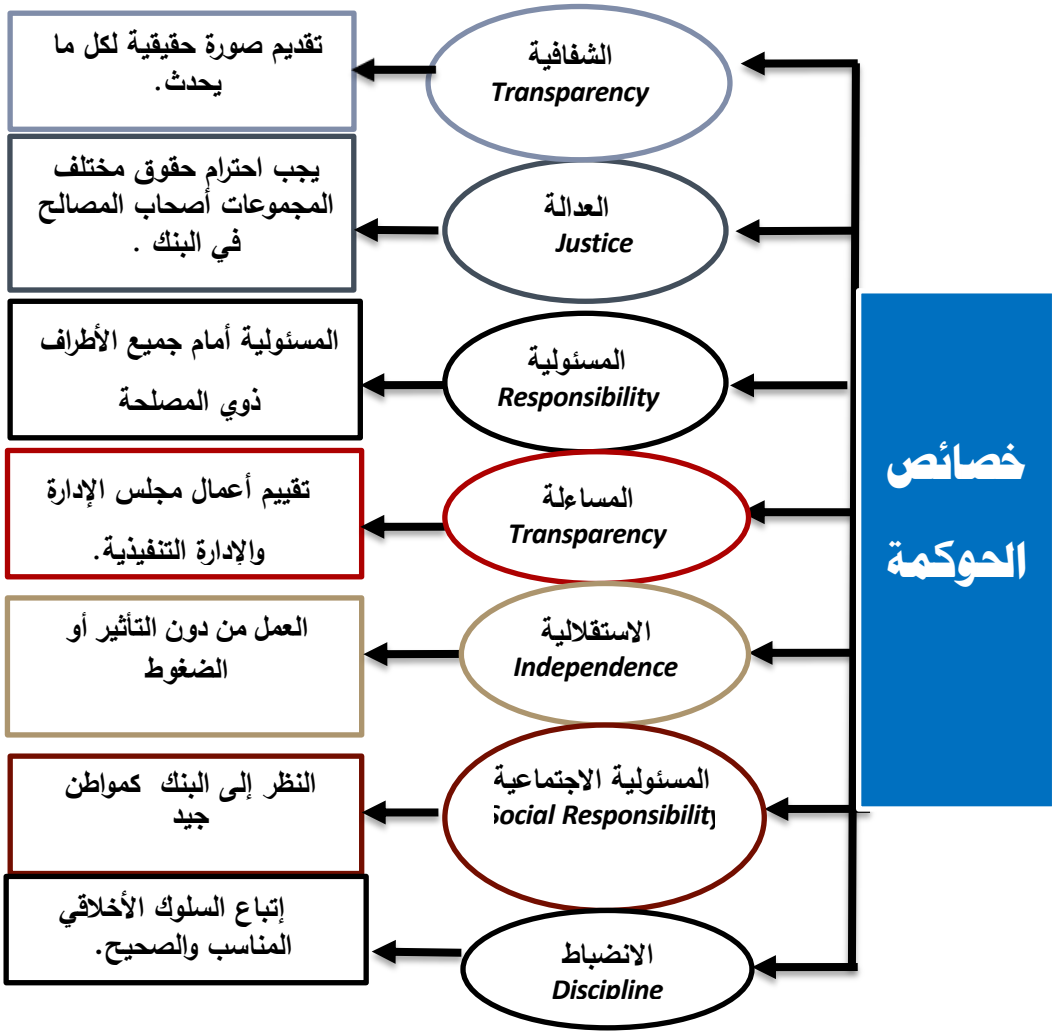
2. **مجلس الإدارة:** هم من يمثل المساهمين والأطراف الأخرى، والمسئول عن وضع السياسات والخطط الاستراتيجية وأهداف البنوك، كما يقوم باختيار وتعيين المديرين التنفيذيين، والرقابة على أدائهم ومسائلتهم، وبيان مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية.
3. **الإدارة التنفيذية:** هي الجهة المسئولة عن الإدارة الفعلية للبنك، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، وتعتبر هي المسئولة عن تعظيم أرباح البنك، وتنفيذ خططه وأهدافه، بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين والأطراف ذوي العلاقة.

أمَا من حيث محددات حوكمة البنوك، يرى دايك (2001) ,Dyck أنه لكي تتمكن البنوك من الإستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين (خارجية وداخلية) (سليمان 2008) :

- **المحددات الخارجية:** ويقصد بها البيئة التي تعمل من خلالها البنوك والشركات والتي قد تختلف من مكان لأخر أو من دولة لأخرى، وهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالقطاع المصرفي، والنظام المالي الجيد، الذي يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع البنوك على الاستمرار والمنافسة الدولية.
- **المحددات الداخلية:** أنها القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل البنك بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (أشرف، (2008).

ويشير الحيزان (2005) أنه لا بد أن تتوافر خصائص حوكمة للبنوك، واعتبرها البعض بمثابة أدوات أو مرتكزات ضمن مقومات رئيسة لجزء من نظام مقترح يُعطي تصورًا متكاملاً وفعالًا للحوكمة .

وأشـار حمـاد (2008) أنـه يوجـد عـددًا مـن خصـائص الحوكمـة يمكـن عرضـها وتوضيحها كما في الشكل الآتي:



الشكل رقم (8 خصائص الحوكمة - المصدر: (حماد ، 2008، ص: 25)

رابعًا: آليات حوكمة البنوك:

يذكر كل من زين الدين، وجابر (2012) أن هناك مجموعة من آليات حوكمة البنوك صنفها كل من (HessI & mpavido) إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية، وتعتبر هذه الآليات منبثقة عن مبادئ وقواعد الحوكمة وتتمثل بـ :

1. **الآليات الداخلية للحوكمة:** وهي تنصب على أنشطة وفعاليات البنوك، واتخاذ الإجراءات اللاَزمة لتحقيق أهدافها ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي (سليماني، 2013):

أ. **مجلس الإدارة:** يجب أن يتولى إدارة البنك مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة ولا يزيد على إحدى عشر، ويحبذ أن تعكس تركيبة المجلس المساهمين، وتعبر عن نسبة توزيع رأس المال، كما يوضح سليمان (2008، 95) أن مجلس الإدارة يقوم نيابة عن المساهمين بمساءلة المدراء ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف البنك وتحقيق مصالح المساهمين، ولذا يجب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المدراء وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب .

كما يرى كل من حساني (2012)، وعيسى (2008) أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوكيات الإدارة التنفيذية، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء الإدارة التنفيذية ويحدد مكافأتها، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية البنك وأهدافه ويراقب تنفيذها، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة التنفيذية ويقيم سلوكياتها، كما أن مجلس الإدارة يضمن استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم.

فمجلس الإدارة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين والميزة الرئيسة لهذه اللجان أنها لجان مستقلة، وتقوم برفع تقاريرها المفصلة لمجلس الإدارة (قائد، 2013) .

ب. **لجنة التدقيق:** يتفق كل من زامان و ترلي (2004) .Turley, Zaman, وحنا (2000، 32) أنها لجنة مستقلة منبثقة عن مجلس الإدارة تتكون من عدد من الأعضاء أغلبهم من المستقلين وغير التنفيذيين، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقًا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقريرها إلى مجلس الإدارة .

ويرى العابدي (2017) أن دور لجنة التدقيق يتمثل في الثقة والشفافية في المعلومات التي يفصح عنها البنك، وذلك من خلال إعدادها للتقارير المالية والإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي في البنوك وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك .

ت. **لجنــة المكافـآت:** توصـي بها أغلب الدراسات الخاصـة بحوكمـة البنوك والتوصيات الصـادرة عن الجهات المهتمـة، لأنها يجب أن تشكل من أعضـاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد تضـمنت إرشـادات منظمـة التعـاون الاقتصـادي والتنميـة (OECD) تأكيـدًا علـى ضـرورة أن تكـون مكافـآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح البنوك في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية (Main, 1993) .

ث. **لجنــة التعيينـات:** ويتم تعيين أعضـاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضـل المرشـحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من البنك، وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين والمؤهلين وتقوم باستمرار بتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها (Giovannini, 2010) .

ج. **لجنــة المراجعـة الداخليـة:** ويذكر دهمش (2011) أن لجان المراجعة نشأت بعد ظهور قضايا الغش والاحتيال والتلاعب التي أدت إلى انهيار الكثير من الشركات في الولايات المتحدة ألأمريكية في سبعينيات القرن الماضي، فقد صدر عن الكونغرس الأمريكي قانون يقضي بوجوب تشكيل لجان للمراجعة والتدقيق في كل شركة؛ للحد من التلاعب في إدارة أرباح هذه الشركات، الذي يتم من خلال تعظيم هذه الأرباح وعدم إظهار المركز المالي للشركات والبنوك بعدالة، مما يتسبب في الأزمات والانهيارات المالية والمصرفية.

ويوضح عاطف (2014) أنه يُشكل مجلس الإدارة لجنة تدقيق من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين، على أن يكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين ولا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، كما يجب أن يكون من بين أعضائها أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية، ويجوز تعيين عضوًا أو أكثر من خارج البنك في حال عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .

ح. **الآليات الخارجية للحوكمة:** يذكر الحيزان (2005) أنها تعبر عن القواعد والإجراءات التي تنتمي إلـى مجـالات مختلفـة وتتضـافر مـع الضـبط ومتابعـة أداء إدارة البنـك فـي عمليـة اتخـاذ القـرارات المختلفة، والتقارير المالية والإفصاح للأطراف الخارجية ذات المصلحة مثل المستثمرين الحاليين

والمرتقبين، والعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة، وتتضمن هذه الآليات: القوانين والأنظمة التي تصدرها الجهات التنظيمية والرقابية.

وبناءً على ما سبق ذكره في مباحث إطار الحوكمة تُعد متكاملة ومترابطة وفيها نوع من التداخل والتناسق، حيث كل مبحث يكمل الآخر، بشكل تتابُعي وتكاملي، فقد شكلت بمجملها الإطار النظري للدراسة.

ومجمل القول: من خلال المقدمة والدراسات السابقة، وما تناوله الإطار النظري من مباحث، فقد شكل كل ذلك الأساس النظري الذي انطلقت منه الدراسة الحالية، علاوة على الخلوص بأداة الدراسة وما تضمنته من فقراتً ومحاور بهدف قياس ومعرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل بيان منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في (استمارة الاستبيان)، وطريقة بنائها، وتوضيح إجراءات حساب صدق وثبات الاستبانة، وإجراءات تطبيقها على عينة الدراسة، ويمكن تناول ذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة:

حتمت طبيعة المشكلة وأهدافها وتساؤلاتها اختبار المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارات ومدراء العموم التنفيذيين ومدراء فروع البنوك في نطاق أمانة العاصمة صنعاء، ومدراء إدارتي (المراجعة والامتثال) في البنوك التجارية اليمنية والبالغ عددهم (108) فردًا موزعين على (6) بنوك تجارية يمنية وهي (البنك اليمني للإنشاء والتعمير والبنك الأهلي اليمني والبنك التجاري اليمني وبنك اليمن والكويت وبنك اليمن الدولي وبنك التسليف التعاوني والزراعي)، وتم استهداف مجتمع الدراسة الأصلي كاملاً وفق أسلوب الحصر الشامل، إلَا أنه وبسبب الأوضاع السياسية والأمنية والعسكرية ومغادرتهم خارج البلد فلم نستطيع مقابلة بعض أعضاء مجالس إدارات البنوك، وتم الحصول على استجابة وردود مجتمع الدراسة، كما هي موضحة في الجدول(2) الآتي:

جدول (2) ملخص نسب استجابة وردود مجتمع الدراسة

أعضاء مجالس إدارات البنوك		مدراء العموم التنفيذيون		مدراء فروع البنوك في أمانة العاصمة		مدراء إداراتي المراجعة / الامتثال		الإجمالي	
الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
40	20	6	6	50	42	12	12	108	80
نسبة الاسترداد	%50	نسبة الاسترداد	%100	نسبة الاسترداد	%84	نسبة الاسترداد	%100	نسبة الاسترداد	%74

يتضح من الجدول (2) أن نسبة استجابة وردود أعضاء مجالس الإدارات في البنوك بلغت (50%) ومدراء العموم التنفيذيون بلغت (100%)، ومدراء فروع البنوك التجارية اليمنية في نطاق أمانة العاصمة

(84%) ومدراء إدارتي المراجعة والامتثال (100%)، وإجمالي نسبة استجابة وردود مجتمع الدراسة (74%)، وتعتبر هذه النسبة مقبولة وملائمة وكافية لتحليل البيانات مقارنة بالوضع السياسي والأمني الذي تمر به البلد، تزامنًا مع إجراء هذه الدراسة.

ثالثًا: وصف خصائص مجتمع الدراسة:

بغرض التعرف على الخصائص الشخصية والديمغرافية لمجتمع الدراسة، تم تقسيم خصائصها من حيث المتغيرات إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وعرضت الدراسة فيما يلي البيانات المتعلقة بكل متغير على حدى كما يأتي:

1. **توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:** وكما في الجدول رقم (4)

جدول (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	70	%88
إناث	10	%12
الإجمالي	80	%100

ولوحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3) أن (88%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور، وأن (12%) من الإناث، ويرجع إلى طبيعة المجتمع اليمني الذي يميل إلى تعيين الذكور، وإلى عوامل البيئة والثقافة والعادات والتقاليد في المجتمع، مما يقلل من وجود الإناث في القيادة العليا للبنوك التجارية اليمنية، كما أن سبب تواجد الذكور بنسبة (88%) في مراكز القيادة في البنوك التجارية اليمنية هو امتلاكهم للأموال المساهمة في البنوك وخاصة أعضاء مجالس الإدارات، ولو امتلكت الإناث ذات الأموال لتواجدن في المراكز القيادية.

2. **توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:**

جدول (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
الثانوية العامة	7	%8
بكالوريوس	57	%73
دراسات عليا	16	%19
المجموع	80	%100

من الجدول (4) يتضح أن أعلى نسبة تعود لحاملي شهادة البكالوريوس بنسبة (73%) ثم يليها حاملي شهادة الدراسات العليا بنسبة (19%)، ثم حاملي الثانوية العامة بنسبة (8%)، وترى الدراسة أن ذلك يرجع إلى أن البنوك في السنوات الأخيرة تقاعد مجموعة من الموظفين من بلغ أحدى الأجلين (السن/الخدمة) والذي هم من الرعيل الأول في البنوك ومعظمهم كان يحمل الثانوية العامة، بالإضافة إلى توقفها عن التوظيف بشهادة الثانوية العامة.

3. توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة :

جدول (5) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 15 سنة	34	%42
15 سنة فأكثر	46	%58
المجموع	80	%100

يبين الجدول (5) أن (42%) من مجتمع الدراسة يملكون خبرة أقل من (15) سنة، وأن (58%) يملكون خبرة (15) سنة فأكثر، وترى الدراسة أن أكثر من (58%) من مجتمع الدراسة يملكون سنوات خبرة تزيد عن (15) سنة فأكثر، مما يدل أن مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة في مجال عملهم بما يؤهلهم ليكونوا على دراية بالمستجدات المصرفية، ويمكنهم من الإيفاء بمتطلبات العمل.

رابعًا: معاملات الارتباط الخطي بين محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك:

تتطلب عملية الوصف الإحصائي توضيح العلاقة بين متغيرين، أو أكثر، وبين محاور المتغير، والذي يوضح مدى توافق الارتباط الواحد، ومن هذه الأساليب الإحصائية، أسلوب الارتباط بين المتغيرين حتى وإن لم توجد سببية بينهما، ويعتبر معامل ارتباط (بيرسون) هو الأكثر شيوعًا (الكميم،2007، 128)، وهو ما اعتمدت عليه هذه الدراسة.

- **معاملات الارتباط بين محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في التزام البنوك التجارية اليمنية**

يعرض الجدول (6) معاملات الارتباط بين محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في التزام البنوك التجارية اليمنية.

جدول (6) معاملات الارتباط بين محاور أداء الدراسة

المتغيرات/المحاور	مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة	لجان مجلس الإدارة	توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة	الإفصاح والشفافية	حقوق المساهمين
مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة	1				
لجان مجلس الإدارة	0.564**	1			
توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة	0.693**	0.520**	1		
الإفصاح والشفافية	0.607**	0.640**	0.682**	1	
حقوق المساهمين	0.672**	0.654**	0.630**	0.566**	1

** ذو دلالة إحصائية

تشير بيانات الجدول (6) إلى أن هناك ارتباطًا إيجابيًا معنويًا بين محاور أداء الدراسة، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.464 و 0.693) ، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، أي أن هناك علاقات ارتباط طردية بين جميع أداة الدراسة.

وتؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في أداء الدراسة، وأنها مرتبطة بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك ارتباطًا حقيقيًا غير راجع للصدفة، وأن هذه العبارات متسقة مع المحاور وأساسية في تمثيلها، ويُعزى ذلك إلى الإجراءات المتخذة في بناء أداء الدراسة عبر مراحله المختلفة.

خامسًا: تصميم وإعداد أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، ومرت عملية إعداده عبر مراحل عده تمثلت في:

المرحلة الأولى:

تم إجراء مسح وتحليل لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صله مباشرة لموضوع هذه الدراسة كدراسة (الأثوري، 2016 ؛ وقويدر، 2015 ؛ والجنيدي، 2014 ؛ وفرحان، وقائد، 2014 ؛ والوشلي،2013 ؛ ودراوشة 2013 ؛ والداعور، وعابد، 2013 ؛ والعلفي، 2011 ؛ والصويص ؛ 2011م ؛ والعبسي، 2010 ؛ والقرشي، والتهامي، 2010 والذيبة، والجعيدي، والإرياني، 2010 ؛ والقرشي، 2010 ؛ والعزايزة ، 2009 ؛ وعلي، 2009 ؛ وجودة،

2008 ؛ ومطر، ونور، 2007 ؛ وأبو زر،2006) وقد تم إعداد مصفوفة لهذا الغرض دونت فيها العبارات الواردة في تلك الدراسات، والتي تتناسب مع موضوع الدراسة، وبالتالي دمج بعض العبارات المتشابهة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع أهداف هذه الدراسة .

المرحلة الثانية :

وتمثلت في انتقاء العبارات الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة والتي تحقق أهداف الدراسة الحالية، وعرضت على المشرف لاعتمادها.

المرحلة الثالثة :

وهي مرحلة تحكيم الاستبيان، إذ تم عرضه على (8) من المحكمين والملحق (3) يبين السادة المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالات العلوم الإدارية والمحاسبية، والإحصاء الرياضي ومناهج البحث العلمي، والذين تكرموا بتنقيح وتشذيب الاستبيان في كل جوانبه العلمية واللغوية، ووضع ملاحظاتهم التي تباينت ما بين حذف، وتعديل، وإضافة، ودمج وإعادة صياغة، أو تقديم وتأخير، وتم الآخذ بملحوظاتهم واقتراحاتهم، حيث احتوت النسخة الأولى بالصورة الأولية الملحق (1) على (7) محاور تضمنت (62) فقرة، وكانت تعديلات المحكمين كالآتي:

اتفق المحكمون على حذف محورين بنسبة اتفاق (100%)، كما اتفقوا على حذف عدد من الفقرات لعدم انتمائها إلى المحاور أو أنها غير مناسبة لعنوان الدراسة، وتم دمج البعض الآخر، كما تم اختصار المحاور إلى (5) تضمنت (35) فقرة بعد الحذف والدمج والتعديل، واستخدم الباحث نسبة الاتفاق والاختلاف بين وجهه نظر المحكمين حول الفقرات، وتم اعتماد ما نسبته (50%) فأعلى بالموافقة على الفقرات، وأقل من نسبة (50%) لم يعتمدها الباحث، وعليه فقد تكون الاستبيان في صورته النهائية الملحق (2) على (35) فقرة موزعة على (5) محاور لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

سادسًا: صدق وثبات أداة الدراسة واتساقها:

بعد أن تم استكمال إعداد بناء فقرات أداة الدراسة، تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة واتساقها بأخذ عينة استطلاعية من المستجيبين الذين أبدوا تعاونهم مع الباحث وعددهم (15)، باتباع الخطوات الآتية:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يشير الصدق الظاهري إلى المظهر العام لمقياس أداة الدراسة (الاستبيان)، وللتحقق من مقياس أداة الدراسة والتأكد من قدرتها على قياس الغرض الذي أُعدت من أجلة، حيث تم عمل الصدق للأداة وهو صدق المحكمين بعرضها على (8) من المحكمين (الملحق رقم3)، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات، ومدى سلامة صياغتها اللغوية وأهميتها ومناسبتها للمجال، في الصورة سالفة الذكر.

2- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد استخدام الباحث اختبار "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات عبارات المقياس، إذا يعتبر هذا النوع من الاختبارات، هو الأكثر شيوعًا كأسلوب إحصائي في مجال تقييم اعتمادية مقاييس الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقياس الاتجاهات وأنواع السلوكيات المختلفة في بحوث المنظمات والإدارة (الكميم، 2007، 116)، حيث يركز هذا الأسلوب على اختبار درجة الاتساق الداخلي بين عبارات أداة الدراسة الخاضعة للتحليل، وتم ذلك كما يأتي:

أولاً: في يوم الأحد الموافق (2018/12/16م) تم تطبيق (التجزئة النصفية) الذي يقيس مدى الثبات الداخلي لفقرات أداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) فردًا، وتم حساب الزمن اللازم للتطبيق، من أجل معرفة مقدار الزمن الذي يتطلب لإنجاز فقرات الاداة واحتساب المدة الزمنية للإجابة، إذ تم الانتهاء من الإجابة لأول مستجيب بعد (15) دقيقةً، وانتهى آخر مستجيب بعد (35) دقيقةً، وبعد ذلك تم احتساب المتوسط، إذ جمع (15+35= 50/ 2=25) وكان الناتج (25) دقيقةً، وتم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية بإشراف الباحث، وحاول الرد على بعض الاستفسارات حول فقراتها، ولغرض حساب صدق وثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) ومعادلة (سيبرمان – براون)

لمعالجة نتيجة طريقة التجزئة النصفية، وكانت درجة ثبات الأداة = (0.82)، وتعتبر قيمة مناسبة وثبات مقبول يمكن الوثوق بها في هذه الدراسة.

ثانيًا: تم إجراء اختبار معامل الثبات باستخدام معامل (ألفا كورنباخ) والذي من خلاله يمكن الحكم على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبيان من حيث مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه فقرات الاستبيان، والجدول (7) يوضح اختبار الثبات لمحاور الأداة والأداة ككل.

جدول (7) نتائج معامل (ألفا كرو نباخ) لاختبار ثبات الأداة واتساقها الداخلي

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا للثبات
1	مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة	**7**	**0.72**
2	لجان مجلس الإدارة	**7**	**0.75**
3	توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة	**8**	**0.84**
4	الافصاح والشفافية	**6**	**0.82**
5	حقوق المساهمين	**7**	**0.95**
	الثبات الكلي	**35**	**%88**

ويلاحظ من نتائج اختبارات الثبات الظاهرة في الجدول (7) أن جميع معاملات الثبات لأداة الدراسة مناسبة لجميع محاور الاستبيان، وأن معامل ألفا للأداء ككل = (0.88)، وهذا يدل على ارتفاع درجة الثبات الداخلي، ويعني أن معامل الثبات مرتفع، ويكون الاستبيان في صورته النهائية كما في الملحق رقم (2) جاهز لتطبيقه على مجتمع الدراسة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

سابعًا: الصورة النهائية لأداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة :

القسم الثاني: يتكون (الاستبيان) من (35) فقرةً موزعةً على (5) محاور تتناول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.

جدول (8) توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة بصورته النهائية

محاور الاستبيان	عدد الفقرات
المحور الأول: مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة	**7**
المحور الثاني: لجان مجلس الإدارة	**7**
المحور الثالث: توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة	**8**
المحور الرابع : الافصاح والشفافية	**6**
المحور الخامس: حقوق المساهمين	**7**
الأداة ككل	**35**

ثامنًا: إجراءات التطبيق الميداني للدراسة:

قام الباحث في المدة من يوم الأحد الموافق (27 /2019/1م) إلى يوم الثلاثاء الموافق (29/1 /2019م) بتطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على أفراد مجتمع الدراسة، والمكونة من (108) فردًا من أعضاء مجالس الإدارات، والمدراء التنفيذيين للبنوك التجارية اليمنية، ومدراء إدارتي (المراجعة والامتثال) في الإدارات العامة للبنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء لعدد (6) بنوك تجارية يمنية هي، (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، والبنك الأهلي اليمني، وبنك التسليف التعاوني والزراعي، وبنك اليمن الدولي، والبنك التجاري اليمني، وبنك اليمن والكويت)، وتم توزيع الأداة من قبل الباحث وبإشرافه، وحاول الرد على بعض الاستفسارات حول أيه فقرة من فقرات الاستبيان، وكانت عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (80) استبانة بنسبة استرداد (74%).

وبغرض تسهيل عملية إدخال البيانات، تمهيدًا لإخضاعها للتحليل وتفريغها ومعالجتها إحصائيًا على برنامج الإحصاء، ومن ثم مراجعتها والتأكد منها، وتم تصحيحها بحسب مفتاح التصحيح

المخصص لذلك ووفق التدرج المعتمد في الدراسة، وبعد التصحيح تم ترقيم وترتيب الاستبيانات الصالحة للتحليل وفق أنموذج معين، ومن ثم ادخل بيانات الخام في البرنامج الإحصائي (spss) تمهيدًا لتحليل وتفسير تلك البيانات، ومن ثم تم تصنيف نتائج إجابات مجتمع الدراسة بحسب متوسطها (**منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً**) إلى خمسة فئات متساوية لتحديد مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك من خلال المعادلة الإحصائية التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة – أصغر قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة

طول الفئة = (5–1)÷5 = 0.80

لنحصل على تصنيف التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك ضمن المستويات التالية:

جدول (9) توزيع الفئات حسب مستويات التطبيق

المستوى	المدى حسب المتوسط الحسابي	المدى حسب الأهمية بالوزن النسبي	درجة الموافقة
الأول	من (1) إلى (1.80)	36% وأقل	ضعيف جداً
الثاني	من (1.80) إلى (2.60)	أكبر من 36% إلى 52%	ضعيف
الثالث	من (2.60) إلى (3.40)	أكبر من 52% إلى 68%	متوسط
الرابع	من (3.41) إلى (4.20)	أكبر من 68% إلى 84%	مرتفع
الخامس	من (4.21) إلى (5)	أكبر من 84%	مرتفع جداُ

وفي ضوء ما تم عرضه عن إجراءات الدراسة، فإن الدراسة ستتناول في الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

تاسعًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تمت عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية المناسبة: لـ(طبيعة البيانات، وأسئلة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والحصر الشامل) منها:

1. أساليب الإحصاءات الوصفية: وتمثلت في احتساب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك.
2. معامل (ألفا كرو نباخ Cranach's alpha): لمعرفة ثبات الدراسة.
3. اختبار (One–sample T-Test): لمعرفة مدى الالتزام .
4. اختبار (independent Sample T . Test): لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق الإحصائية بين الذكور والإناث.
5. تحليل التباين الثنائي (Two – way ANOVA) المتعدد الأغراض لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة): لمعرفة الفروق الإحصائية مع التفاعل بينهما.

الصعوبات التي واجهت خطوات تنفيذ الدراسة:

مَر تنفيذ خطوات الدراسة بمجموعة من الصعوبات وهي:

1- مغادرة معظم أعضاء مجالس إدارات البنوك البلاد بسبب الحرب والاوضاع الأمنية .
2- صعوبة مقابلة بعض الأطراف، وعدم الرغبة في التعاون من قبل أطراف أخرى، نظراً لطبيعة مناصبهم العليا في البنوك، والظروف الأمنية، والسياسية والعسكرية .
3- صعوبة البعد السكني للباحث بين صنعاء وتعز في ظل ظروف الحرب.
4- صعوبة الحصول على معلومات وبيانات البنوك التجارية اليمنية بحجة الأوضاع الأمنية التي تم تمر بها البلاد .

الفصل الرابع: عرض ومناقشة

وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعرض البيانات الإحصائية المتبعة في برنامج (spss) للإجابة عن تساؤلات الدراسة، كما يتناول عرض ومناقشة وتفسير النتائج وفق تسلسل أسئلة الدراسة، ويمكن تناولها كما يأتي :

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن التساؤل الرئيس الأول:

تمثل التساؤل الرئيس الأول من تساؤلات الدراسة والذي نصّه: "**ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك** "؟ وللإجابة عنه تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T–Test (T) لمعرفة مدى الالتزام على مستوى الأداة ككل، ثم على مستوى محاور الأداة الخمسة وذلك كما يأتي:

أ- على مستوى الأداة ككل:

جدول (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة"T" لدرجات إجابات مجتمع الدراسة حول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

محاور الأداة	النتائج الإحصائية						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	الرتبة	الدلالة لـ T	الدلالة اللفظية لمستوى الالتزام
مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة.	2.60	0.431	%52	8.21	5	0.002	ضعيف
لجان مجلس الإدارة .	2.63	0.529	%52.6	6.15	4	0.002	متوسط
توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة.	4.49	0.480	%89.8	27.82	2	0.000	مرتفع جداً
الإفصاح والشفافية.	3.81	0.592	%76.2	12.26	3	0.025	مرتفع
حقوق المساهمين.	4.69	0.592	%93.8	25.30	1	0.000	مرتفع جداً
الأداة ككل	3.64	0.335	%72.8	17.79		0.029	مرتفع

ويتضح من الجدول (10) الآتي: إن البنوك التجارية اليمنية بشكلٍ عام تلتزم بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بمستوى مرتفع، ومتوسط حسابي بلغ (3.64)، ودرجة أهمية نسبية مرتفعة

بلغت (72.8%)، وبانحراف معياري بلغ (0.335)، ويشير الانحراف المعياري أن هناك تباين في إجابات مجتمع الدراسة على جميع محاور التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، وبلغت قيمة " T" (17.79) عند مستوى دلالة (0.029) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية .

إن موافقة مجتمع الدراسة على الالتزام **بحقوق المساهمين** في البنوك التجارية اليمنية جاءت في المستوى المرتفع جدًا وفي الرتبة (1)، وبدرجة التزام مرتفعة جدًا من أصل (5) درجات، إذ أكدت على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.69) درجة وأهمية نسبية بلغت (93.8%) .

ثم تأتي موافقة مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية فيما يتعلق **بتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة** في الرتبة (2)، وبدرجة التزام مرتفعة جدًا، ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.69) درجة وأهمية نسبية بلغت (89.8%) .

يليه تأتي موافقة مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية **بدليل حوكمة البنوك اليمنية في ما يتعلق بالإفصاح والشفافية** في الرتبة (3)، وبدرجة التزام مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي البالغ (3.81) درجة وأهمية نسبية قدرها (76.2%).

وبعد ذلك تأتي موافقة مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل حوكمة البنوك اليمنية في ما يتعلق **بلجان مجلس الإدارة** في الرتبة (4)، وبدرجة التزام متوسطة أكد ذلك المتوسط الحسابي البالغ (2.63) درجة وبأهمية نسبية قدرها (52.6%).

وأخيرًا تأتي موافقة مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل حوكمة البنوك اليمنية فيما يتعلق **بمؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة** في الرتبة (5)، وبدرجة التزام ضعيفة أكد ذلك المتوسط الحسابي البالغ (2.60) كما حصل المحور على أدنى أهمية نسبية بلغت(52%) مما يشير إلى اتفاق مجتمع الدراسة على أن مستوى الالتزام بمؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة من قِبل البنوك التجارية اليمنية ضعيف، **وعمومًا يتضح مما سبق:** إن مجتمع الدراسة يقيمون درجة التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بدرجة مرتفعة وتتفق بذلك مع نتائج دراسات كل

من (جودة، 2008 ؛ وديـاب، 2014)، التـي أشـارت إلـى المسـتوى المرتفـع للالتزام البنـوك التجاريـة بمبادئ حوكمة البنوك.

- **على مستوى محاور الأداة كل محور على حدة:**

1- المحور الأول: مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة:

يسعى هذا المحور إلى الإجابة على السؤال الأول التابع للتساؤل الرئيس الأول من أسئلة الدراسة والذي نصّه: "**ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة**"؟ وللإجابة عنه استعرضت الدراسة فقرات المحور الأول والتي تمثلت بـ(7) فقرات ضمن المقياس المستخدم وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحراف المعياري وقيمة "T" لتحديد درجة توافق أو تباين تقديرات مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بمؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، ويبين الجدول (11) نتائج إجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور .

جدول (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة حول محور مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة

رقم الفقرة في الاستبانة	فقرات محور/ مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	قيمة T	الرتبة	الدلالة لـ T	الدلالة اللفظية لمستوى الالتزام
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة.	2.76	0.60	%55	3.53	3	.000	متوسط
2	يتضمن النظام الأساسي للبنك مبدأ مساءلة أعضاء مجلس الإدارة.	2.79	0.68	%56	2.76	2	.000	متوسط
3	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق مبادئ الحوكمة.	2.64	0.62	%53	5.21	5	.000	متوسط
4	تتم علمية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بصورة شفافة .	2.34	0.67	%47	8.79	6	.000	ضعيف
5	يحرص مجلس الإدارة على أن لا يقل عدد أعضائه المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس.	2.69	0.86	%54	3.22	4	.002	متوسط
6	يتضمن النظام الأساسي للبنك مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة.	2.91	0.69	%58	1.12	1	.260	متوسط
7	يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة.	2.1	0.77	%42	10.41	7	.000	ضعيف
	المتوسط العام للمحور	2.60	0.43	%52	8.21		.002	ضعيف

ومن ملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الأول الذي وضح التزام البنوك التجارية اليمنية بمؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك والذي جاء بمستوى التزام ضعيف وبدرجة تطبيق ضعيفة، إذ يؤكد على ذلك قيمة المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ (2.60)، وهذا المتوسط الحسابي يقع مداه بين (1.81 – 2.60)، بأهمية نسبية ضعيفة بلغت (52%)، كما أن هناك توافق في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور، وبلغت قيمة "T" (8.21) عند مستوى دلالة لـT (.002) **وهو أقل من مستوى المعنوية** (α=0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي أن درجة تقديرات مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم حول محور "**مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة** " جاءَت بمستوى ضعيف، وأن هناك توافق في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور.

وقد تراوحت إجابات مجتمع الدراسة بين المستوى المتوسط الذي يقع مداه بين (2.61 – 3.40) وذلك لعدد (5) فقرات وهي (6,5,3,2,1)، وما بين المستوى الضعيف الذي يتراوح مداه بين (1.81– 2.60) وذلك لعدد (2) فقرات وهي (7,4).

وفيما يأتي توضيح أكثر للفقرة التي حصلت على أعلى نسبة موافقة والفقرة التي حصلت على أقل نسبة موافقة وذلك كما يأتي :

- جاءت الفقرة رقم (6) على أعلى متوسط لفقرات هذا المحور والتي تنص "**يتضمن النظام الأساسي للبنك مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة** " وفي الرتبة (1) من حيث درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى المتوسط ويؤكد على ذلك قيمة الوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (2.91)، وبأعلى أهمية نسبية بلغت (58%).
- بينما حصلت الفقرة رقم (7) من المحور نفسه التي تمثلت بـ" **يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة** " في الرتبة (7) والأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى الضعيف ويؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (2.1) كما أن الفقرة حصلت على أدنى أهمية نسبية بلغت (42%) وهذا يدل على أن مستوى التزام البنوك التجارية اليمنية فيما يتعلق بمؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارات كان في المستوى الضعيف، كما تشير قيمة الانحراف

المعياري، وكما يتضح من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة ضعيفة من مجتمع الدراسة على هذا المحور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن معظم مجالس إدارات البنوك يولون التزامًا بدرجة ضعيفة بمؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة، وقد يُعزى إلى ضعف تقبل كبار الملاك فكرة شغل عضوية مجالس الإدارات من غير المساهمين، وعدم إدراكهم لأهمية وفائدة الأعضاء المستقلين في تحسين كفاءة أداء مجالس إدارات البنوك.

وقد يرجع السبب أيضًا إلى أن البنوك التجارية اليمنية معظمها قطاع خاص تستحوذ عليه كبار العائلات الاستثمارية في البلاد، علاوةً على أن البنوك تكاد تكون فيها نسبة الملكية متركزة في يد عدد محدود من المساهمين، وهم من يستحوذون على القرار، أو قد يعُزى إلى أن مجالس إدارات البنوك لا تتمتع بالاستقلالية التامة، وهو ما جعل النتيجة تأتي بالمستوى المذكور سلفًا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فرحان وقائد، 2014م) التي أشارت إلى ضعف مستوى التزام البنوك بالحوكمة في ما يخص مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة، ويتفق هذا مع ما أشار إليه الاثوري (2005) في ما تعانيه البنوك اليمنية من تركز للملكية وعدم الفصل بين الملكية والإدارة، وضعف مجالس الإدارة، وغياب واضح للكوادر المؤهلة، وكذلك يتفق مع ما أشار أليه الوشلي (2013) إلى أن البنوك التجارية اليمنية تعاني من ضعف دور مجالس الادارة ويتمثل هذا الضعف في أن أعضاء مجالس الإدارة ليس لديهم المؤهلات والخبرة والصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء مهامهم وأنهم يفتقرون للخبرة والكفاءة المالية والمحاسبية، كما أن صلاحياتهم غير واضحة.

كما أنها تختلف مع دراسة كل من (العلفي، 2011 ؛ التهامي، والقرشي، 2010 ؛ جودة، 2008) حيث جاءت الأولى بمستوى متوسط، وجاءت الثانية بمستوى فوق المتوسط وتعزو الدراسة ذلك إلى أنها دراسات اجريت في وضع كان البلد أكثر استقراراً للبنوك وللاقتصاد اليمني، كما أن عامل الاشراف والرقابة والمتابعة من البنك المركزي اليمني في حينة كان له دورًا ايجابيًا في التزام البنوك بمؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة بعكس الوضع الحالي.

وأيضًا تختلف مع دراسة كل من (مطر و نور، 2007 ؛ وجودة، 2009)، ويرجع السبب إلى أن الدراسة الأولى أجريت على القطاع المصرفي الأردني، والأردن دولة مستقرة اقتصادياً وسياسياً وأمنياً، كما أن القطاع المصرفي الأردني يعمل تحت إشراف ورقابة البنك المركزي الأردني، أمَا الدراسة الثانية فتعزى الدراسة ذلك إلى أن تنوع الخبرات والكفاءات داخل مجلس إدارة بنك فلسطين، وتنامي الوعي المصرفي والحوكمي، لدى أعضاء مجلس الإدارة هو مصدر الاختلاف.

2- المحور الثاني: لجان مجلس الإدارة:

يسعى هذا المحور إلى الإجابة على السؤال الثاني التابع للتساؤل الرئيس الأول من أسئلة الدراسة والذي نصّه: "**ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور لجان مجلس الإدارة**" ؟ وللإجابة عنه استعرضت الدراسة فقرات المحور الثاني والتي تمثلت بـ(7) فقرات ضمن المقياس المستخدم وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحراف المعياري وقيمة "T" لتحديد درجة توافق أو تباين تقديرات مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية بلجان مجلس الإدارة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، ويبين الجدول (12) نتائج إجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور.

جدول (12) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة حول محور لجان مجلس الإدارة

رقم الفقرة في الاستبيان	فقرات محور لجان مجلس الإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	الرتبة	الدلالة لـT	الدلالة اللفظية لمستوى الالتزام
8	تحرص لجنة الحوكمة على إصدار أنظمة ولوائح خاصة بتطبيق مبادئ الحوكمة .	2.9	0.90	%59	0.61	1	0.53	متوسط
9	تتابع اللجان مراقبة وضمان شفافية التنفيذ .	2.5	0.76	%50	5.86	5	0.000	ضعيف
10	يوجد نظام يحدد آلية تعيين كبار مسؤولي الإدارة التنفيذية.	2.7	0.71	%55	3.45	4	0.001	متوسط
11	تُصرف المكافآت للإدارة العليا بناءً على موافقة المساهمين.	2.2	1.05	%45	6.44	7	0.000	ضعيف
12	يحرص البنك على أن يكون أغلبية أعضاء اللجان من المستقلين .	2.8	0.73	%55	2,89	3	0.005	متوسط
13	يلتزم البنك بإجراءات واضحة لعمليات التوظيف تنظمها لجنة الترشيح والمكافآت .	2.5	0.84	%49	5.71	6	0.000	ضعيف
14	يحرص البنك أن يكون أغلبية أعضاء اللجان من غير التنفيذيين .	2.8	0.80	%57	1.93	2	0.050	متوسط
	المتوسط العام للمحور	2.63	0.52	%52.6	6.15		0.000	متوسط

ومن ملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثاني الذي وضح التزام البنوك التجارية اليمنية بلجان مجلس الإدارة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، نجد أن متوسط إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور قد تراوحت بين المستوى المتوسط الذي يقع مداه بين (2.61 – 3.40) وذلك لعدد (4) فقرات وبين المستوى الضعيف والذي يتراوح مداه بين (1.81– 2.60) وذلك لعدد (3) فقرات.

أمُا عن مستوى التزام البنوك التجارية اليمنية بلجان مجالس الإدارة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك نجد أنها جاءت في المستوى المتوسط وبدرجة تطبيق متوسطة حيث تؤكد على ذلك قيمة المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ (2.63) ودرجة أهمية نسبية بلغت (52.6%) وتوضح قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.52) أن هناك توافق في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور، كما وبلغت قيمة "T" (6.15) عند مستوى دلالة لـT (.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05)، أي أن درجة تقديرات مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم حول محور" **لجان مجلس الإدارة** " جاء بمستوى متوسط وهو يقابل الأهمية النسبية (52.6%)، وبانحراف معياري (0.431) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05) أي أن درجة تقديرات مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم حول محور" **لجان مجلس الإدارة** " جاءَت بمستوى متوسط، وأن هناك توافق في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور.

كما يتضح من الجدول (12) أن أعلى متوسط لفقرات هذا المحور هي الفقرة (8) "**تحرص لجنة الحوكمة على إصدار أنظمة ولوائح خاصة بتطبيق مبادئ الحوكمة** " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.9)، وبأهمية نسبية متوسطة مقدرها (59%)، بينما حصلت الفقرة (11) من المحور نفسه التي تمثلت بـ" **تُصرف المكافآت للإدارة العليا بناءً على موافقة المساهمين**" بأقل متوسط حسابي (2.2) وأهمية نسبية ضعيفة قدرها (45%) وكما يتضح من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة متوسطة من مجتمع الدراسة على هذا المحور.

وقد تراوحت إجابات مجتمع الدراسة بين المستوى المتوسط الذي يقع مداه بين (2.61 – 3.40) وذلك لعدد (4) فقرات وهي (14,12,10,8)، وما بين المستوى الضعيف الذي يتراوح مداه بين (1.81– 2.60) وذلك لعدد (3) فقرات وهي (2,11,13).

وفيما يلي توضيح أكثر للفقرة التي حصلت على أعلى نسبة موافقة والفقرة التي حصلت على أقل نسبة موافقة وذلك كما يأتي :

- جاءت الفقرة رقم (8) على أعلى متوسط لفقرات هذا المحور والتي تنص " **تحرص لجنة الحوكمة على إصدار أنظمة ولوائح خاصة بتطبيق مبادئ الحوكمة** " وفي الرتبة (1) من حيث درجة الموافقة، حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى المتوسط ويؤكد على ذلك قيمة الوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (2.9) وبأعلى أهمية نسبية بلغت (59%).
- بينما حصلت الفقرة رقم (11) من المحور نفسه التي تمثلت **بـ" تُصرف المكافآت للإدارة العليا بناءً على موافقة المساهمين**" في الرتبة (7) والأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى الضعيف ويؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (2.2) وحظيت الفقرة بأدنى أهمية نسبية (45%) وهذا يدل على أن مستوى التزام البنوك التجارية اليمنية فيما يتعلق بلجان مجلس الإدارة كان في المستوى المتوسط إلى حد ما، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.52) ويتضح من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة متوسطة من مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى:

- أن وعي وثقافة أعضاء مجالس إدارات البنوك التجارية اليمنية بأهمية وفائدة إنشاء لجان مستقلة تابعة للمجلس ليس بالمستوى المطلوب.
- إهمال مبدأ المساءلة لمجالس إدارات البنوك أمام المساهمين، وغياب الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي اليمني.

- لعل هذا المستوى المتوسط جاء نتيجة ممارسة التحكم والسيطرة من قبل مجالس الإدارات في البنوك، إذ أن من يسيطر على مجالس إدارات البنوك التجارية اليمنية في الغالب ولا سيما البنوك الخاصة هم كبار المساهمين.
- وقد يُعزى إلى افتقاد مجالس الإدارة لمن يمتلكون الخبرة والكفاءة المالية والمصرفية واستقلالية القرار، إلاّ أنّ تركز الملكية في الواقع الفعلي لكبار المساهمين من الأعضاء المؤسسيين، يلقي بظلاله على تشكيلة مجلس الإدارة، فيكون في معظمه من أقارب كبار المساهمين، مما يؤدي إلى الهيمنة على قرارات مجلس الإدارة، ومن ثم نشوء ظاهرة تضارب المصالح بينهم من جهة، وفئة صغار المساهمين من الأفراد من جهة أخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2008) والتي أشارت إلى أن مجالس الإدارة تقوم بتشكيل لجان تضمن تسيير أعمال البنك بشكل آمن وسليم وفعال وتحديد مهامها وصلاحياتها مما يؤدي إلى استقرار البنك وحمايه حقوق المساهمين .

في حين أنها تختلف مع دراسة كل من (الوشلي، 2013 ؛ والمومني، 2010 ؛ وذياب، 2014)، التي أشارت إلى ضعف مستوى التزام البنوك بالحوكمة في ما يخص لجان مجلس الإدارة، ويتفق هذا مع ما طرحه ديميرج (Demirage,2000)، حول ضرورة وجوب مراعاة عنصر التوازن في تشكيلة مجلس الإدارة، بحيث تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين، لأنه في حال سيطرة كبار المساهمين على أغلبية أعضاء المجلس، فإن مجلس الإدارة، وهذا حسب ما يراه سينجلس (Zingales ,1997)، سيحاول استغلال هذه السيطرة لتعظيم مصالحه الخاصة على حساب مصالح صغار المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى .

3- المحور الثالث: توافر أنظمة تدقيق فعّالة ومستقلة:

يسعى هذا المحور إلى الإجابة على السؤال الثالث التابع للتساؤل الرئيس الأول من أسئلة الدراسة والذي نصّه: "**ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة**"؟ وللإجابة عنه استعرضت الدراسة فقرات المحور الثالث والتي تمثلت بـ(8) فقرات ضمن المقياس المستخدم، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحراف المعياري وقيمة "T" لتحديد درجة توافق أو تباين تقديرات مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية بتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، ويبين الجدول (13) نتائج إجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور.

جدول (13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة حول محور توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة

رقم الفقرة في الاستبيان	فقرات محور توافر انظمة تدقيق فعالة ومستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	الرتبة	الدلالة T	الدلالة اللفظية لمستوى الالتزام
15	يحدد البنك المسؤوليات والصلاحيات بشكل دائم .	4.5	0.71	%91	19.18	4	.000	مرتفع جداً
16	توزع الإدارة العليا المهام والأعمال وتراقب تنفيذيها.	4.5	0.67	%89	19.40	6	.000	مرتفع جداً
17	يشرف مجلس الإدارة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية .	4.2	0.71	%83	14.45	8	.000	مرتفع
18	يحتفظ البنك بأنظمة فعالة تحقق مبدأ الالتزام .	4.3	0.60	%86	19.25	7	.000	مرتفع جداً
19	تتمتع إدارة المراجعة بالاستقلالية التامة.	4.5	0.74	%90	17.68	5	.000	مرتفع جداً
20	تتمتع إدارة المراجعة بالاستقلالية بدرجة مناسبة .	4.6	0.68	%92	20.64	3	.000	مرتفع جداً
21	يتم انتخاب لجنة المراجعة من قبل أعضاء مجلس الإدارة .	4.7	0.75	%94	20.19	2	.000	مرتفع جداً
22	يحرص مجلس الإدارة على تعيين مراجع خارجي سنوياً بالمشاركة مع المساهمين .	4.7	0.65	%95	23.86	1	.000	مرتفع جداً
	المتوسط العام للمحور	4.59	0.48	%90	27.28		.000	مرتفع جداً

ومن ملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الثالث الذي وضح التزام البنوك التجارية اليمنية بتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، نجد أن متوسط إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور قد تراوحت بين المستوى المرتفع الذي يقع مداه بين (3.41 – 4.20) وذلك لعدد (1) فقرة وهي الفقرة (17)، وما بين المستوى المرتفع جدًا الذي يتراوح مداه بين (4.21– 5) وذلك لعدد (7) فقرات وهي (15،16,18,19,20,21,22).

أمُا عن مستوى التزام البنوك التجارية اليمنية بتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك نجد أنها جاءت في المستوى المرتفع جداً وبدرجة تطبيق مرتفعة جداُ حيث تؤكد على ذلك قيمة المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ (4.49) ودرجة أهمية نسبية بلغت (90%) وتوضح قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.48)، أن هناك توافق في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور، كما وبلغت قيمة "T" (27.28) عند مستوى دلالة لـT (.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05)، أي أن درجة تقديرات مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم حول محور" **توافر انظمة تدقيق فعالة ومستقلة** " جاء بمستوى مرتفع جداً وهو يقابل الأهمية النسبية (90%) .

كما يتضح من الجدول (13) أن أعلى متوسط لفقرات هذا المحور هي الفقرة (22) " **يحرص مجلس الإدارة على تعيين مراجع خارجي سنويًا بالمشاركة مع المساهمين**" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.7)، وبأهمية نسبية مرتفعة جداُ قدرها (95%) بينما حصلت الفقرة (17) من المحور نفسه التي تمثلت بـ " **يشرف مجلس الإدارة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية** " بأقل متوسط (4.2)، وبأهمية نسبية مرتفعة قدرها (83%)، كما يتضح من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة جداً من مجتمع الدراسة على هذا المحور.

وفيما يلي توضيح أكثر للفقرة التي حصلت على أعلى نسبة موافقة والفقرة التي حصلت على أقل نسبة موافقة وذلك كما يأتي :

- جاءت الفقرة رقم (22) على أعلى متوسط لفقرات هذا المحور والتي تنص " **يحرص مجلس الإدارة على تعيين مراجع خارجي سنوياً بالمشاركة مع المساهمين** " وفي الرتبة (1) من حيث درجة الموافقة، حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى المرتفع جدًا ويؤكد على ذلك قيمة الوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (4.7) وبأعلى أهمية نسبية بلغت (95%).
- بينما حصلت الفقرة رقم (17) من المحور نفسه التي تمثلت بـ" **يشرف مجلس الإدارة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية**" في الرتبة (8) والأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى مرتفع ويؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (2.2) وحظيت الفقرة بأدنى أهمية نسبية بلغت (83%) .

وهذا يدل على أن مستوى التزام البنوك التجارية اليمنية فيما يتعلق يتوافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة كان في المستوى المرتفع جدًا، كما تشير قيمة الانحراف المعياري **(0.48)** ويتضح من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة اتفاق مرتفعة جدًا من مجتمع الدراسة على هذا المحور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى: إدراك البنوك التجارية اليمنية لأهمية توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة وأنها تحتفظ بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ الامثال، كما أن البنوك التجارية اليمنية قامت باستحداث وظيفة " إدارة امتثال" في كل بنك وفقًا لتعليمات البنك المركزي اليمني (2012) حول مراقبة الامتثال.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (جودة، 2008 ؛ ودياب، 2014) حول توافر أنظمة تدقيق فعَالة ومستقلة في البنوك تحقق مبدأ الامتثال، ويتفق هذا حسب ما أشار إليه باركار Parker, (2002) أن احتمالية صمود البنوك التي تطبق معايير الالتزام بأنظمة تدقيق فاعلة ومستقلة ونزيهة أكبر منها في البنوك التي لا تلتزم بتطبيق أنظمة تدقيق مستقلة.

المحور الرابع: الإفصاح والشفافية:

يسعى هذا المحور إلى الإجابة على السؤال الرابع التابع للتساؤل الرئيس الأول من أسئلة الدراسة والذي نصّه: "**ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور الإفصاح والشفافية**"؟ وللإجابة عنه استعرضت الدراسة فقرات المحور الرابع والتي تمثلت بـ(6) فقرات ضمن المقياس المستخدم، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحراف المعياري وقيمة "T" لتحديد درجة توافق أو تباين تقديرات مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية بالإفصاح والشفافية كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، ويبين الجدول (14) نتائج إجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور.

جدول (14) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة حول محور الإفصاح والشفافية

رقم الفقرة في الاستبيان	فقرات محور الإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	الرتبة	الدلالة لـT	الدلالة اللفظية لمستوى الالتزام
23	يقوم البنك بنشر السيرة الذاتية عن القيادة العليا .	3.2	0.99	%64	1.68	6	.090	متوسط
24	يفصح البنك عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين .	3.3	0.85	%66	2.87	5	.005	متوسط
25	يحرص البنك على تقديم معلومات واضحة ودقيقة عن خططه .	4.0	0.64	%79	13.34	4	.000	مرتفع
26	يُفصح البنك عن التقارير المالية السنوية المدققة بشفافية عالية.	4.2	0.71	%83	14.41	2	.000	مرتفع
27	يقدم البنك معلومات حقيقية عن نتائج أنشطته .	4.2	0.82	%84	12.82	1	.000	مرتفع
28	يبين التقرير السنوي مدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة .	4.1	0.82	%82	12.03	3	.000	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.81	0.59	%76.2	12.26		.000	مرتفع

ومن ملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الرابع الذي وضح التزام البنوك التجارية اليمنية بالإفصاح والشفافية كأحد محاور دليل

البنك المركزي لحوكمة البنوك، نجد أن متوسط إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور قد تراوحت بين المستوى المتوسط الذي يقع مداه بين (2.61 – 3.40) وذلك لعدد (2) فقرات وهي الفقرة (24،23) وبين المستوى المرتفع والذي يتراوح مداه بين (3.41– 4.20) وذلك لعدد (4) فقرات وهي (26,27,28،25).

أمُا عن مستوى الالتزام بالإفصاح والشفافية في البنوك التجارية اليمنية نجد أنها جاءت في المستوى المرتفع وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث تؤكد على ذلك قيمة المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ (3.81) ودرجة أهمية نسبية بلغت (76.2%) وتوضح قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.59)، أن هناك تباين في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور، كما وبلغت قيمة "T" (12.26) عند مستوى دلالة لـT (.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05)، أي أن درجة تقديرات مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم حول محور" **الإفصاح والشفافية** " جاء بمستوى مرتفع وهو يقابل الأهمية النسبية (76.2%) .

كما يتضح من الجدول (14) أن أعلى متوسط لفقرات هذا المحور هي الفقرة (27) " **يقدم البنك معلومات حقيقية عن نتائج أنشطة** " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.2)، وبأهمية نسبية مرتفعة قدرها (84%)، بينما حصلت الفقرة (23) من المحور نفسه التي تمثلت بـ" **يقوم البنك بنشر السيرة الذاتية عن القيادة العليا** " بأقل متوسط (3.2)، وبأهمية نسبية متوسطة قدرها(64%) كما يتضح من الجدول تفاوت المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور بين المتوسط والمرتفع، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة من مجتمع الدراسة على هذا المحور.

وفيما يلي توضيح أكثر للفقرة التي حصلت على أعلى نسبة موافقة والفقرة التي حصلت على أقل نسبة موافقة وذلك كما يأتي :

- جاءت الفقرة رقم (27) على أعلى متوسط لفقرات هذا المحور والتي تنص " **يقدم البنك معلومات حقيقية عن نتائج أنشطته** " وفي الرتبة (1) من حيث درجة الموافقة، حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى المرتفع ويؤكد على ذلك قيمة الوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (4.2) وبأعلى أهمية نسبية بلغت (84%) .

- بينما حصلت الفقرة رقم (23) من المحور نفسه التي تمثلت بـ" **يقوم البنك بنشر السيرة الذاتية عن القيادة العليا**" في الرتبة (6) والأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى المتوسط ويؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (3.2) وحصلت الفقرة على أدنى أهمية نسبية بلغت (64%) .

وهذا يدل على أن مستوى التزام البنوك التجارية اليمنية فيما يتعلق **بالإفصاح والشفافية** كان في المستوى المرتفع، كما تشير قيمة الانحراف المعياري **(0.48)** ويتضح من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة اتفاق مرتفعة من مجتمع الدراسة على هذا المحور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى: إلى أن مجتمع الدراسة يتفقون على أن البنوك التجارية اليمنية تلتزم معلومات حقيقية عن نتائج أنشطته، كما إنها تفصح عن التقارير المالية السنوية المدققة بشفافية عالية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2008).

في حين تتعارض هذه النتيجة مع دراسات كل من (ذياب، 2014 ؛ وأبو موسى، 2008 ؛ وجودة 2008)، ويعُزو الباحث ذلك إلى أن مبدئي الإفصاح والشفافية في البنوك الفلسطينية يشكلان أحد الأركان الأساسية للحوكمة المؤسسية الفلسطينية التي يرتكز على تطبيق أصحاب المصالح مثل هيئة السوق المالي وسلطة النقد الفلسطينية، وكذلك جمهور المستثمرين في السوق المالي وحملة الأسهم، مما عزز اهتمام البنوك الفلسطينية بالإفصاح والشفافية استجابة لهذا الاهتمام .

المحور الخامس : حقوق المساهمين:

يسعى هذا المحور إلى الإجابة على السؤال الخامس التابع للتساؤل الرئيس الأول من أسئلة الدراسة والذي نصّه: "**ما مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك في محور حقوق المساهمين**"؟ وللإجابة عنه استعرضت الدراسة فقرات المحور الخامس والتي تمثلت بـ(7) فقرات ضمن المقياس المستخدم، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحراف المعياري وقيمة "T" لتحديد درجة توافق أو تباين تقديرات مجتمع الدراسة على التزام البنوك التجارية اليمنية بحقوق المساهمين كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، ويبين الجدول (15) نتائج إجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور.

جدول (15) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقديرات مجتمع الدراسة حول محور حقوق المساهمين

رقم الفقرة في الاستبيان	فقرات محور حقوق المساهمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمه T	الرتبة	الدلالة T-لـ	الدلالة اللفظية لمستوى الالتزام
29	يحق للمساهمين الحصول على أرباحهم.	4.80	0.51	%96	31.37	1	.000	مرتفع جداً
30	يمتلك المساهمون الحق في تحويل أو نقل الأسهم التي يملكونها .	4.75	0.66	%95	23.51	3	.000	مرتفع جداً
31	يحصل المساهمون على المعلومات البنكية بسهولة.	4.64	0.62	%93	23.57	6	.000	مرتفع جداً
32	يشارك المساهمون في اجتماعات الجمعية العمومية السنوية .	4.70	0.64	%94	23.59	5	.000	مرتفع جداً
33	يكفل النظام الأساسي للبنك حق المساهمين في التصويت لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة .	4.74	0.70	%95	21.98	4	.000	مرتفع جداً
34	يسمح البنك للمساهمين التصويت بالوكالة.	4.79	0.66	%96	23.88	2	.000	مرتفع جداً
35	يتعامل البنك مع جميع المساهمين بطريقة عادلة .	4.43	0.89	%89	14.21	7	.000	مرتفع جداً
	المتوسط العام للمحور	4.69	0.59	%93.8	25.30		.000	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (15) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات المحور الخامس الذي وضح التزام البنوك التجارية اليمنية بحقوق المساهمين كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، نجد أن متوسط إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور كانت في المستوى المرتفع جداً الذي يتراوح مداه بين (4.21 – 5) وذلك لعدد (7) فقرات، وهي الفقرات (29,30,31,32,33,43,35) ، إذ نلاحظ أن الفقرة التي جاءت في الرتبة (1) كانت في المستوى المرتفع جداً وبمتوسط حسابي (4.80)، كذلك الفقرة التي جاءت في الرتبة (7) والأخيرة ايضًا في المستوى المرتفع جداً وبمتوسط حسابي (4.43)، وتراوحت تبعًا لذلك قيمة المؤشر النسبي (الأهمية النسبية) بين (96% – 89%).

أمُا عن مستوى الالتزام بحقوق المساهمين في البنوك التجارية اليمنية كأحد محاور دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك نجد أنها جاءت في المستوى المرتفع جداً وبدرجة تطبيق مرتفعة جداُ حيث تؤكد على ذلك قيمة المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ (4.69) ودرجة أهمية نسبية بلغت (93.8%) وتوضح قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.59)، أن هناك توافق في إجابات مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور، كما وبلغت قيمة "T" (25.30) عند مستوى دلالة لـT (.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05)، أي أن درجة تقديرات مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم حول محور" **حقوق المساهمين** " جاء بمستوى مرتفع جداً وهو يقابل الأهمية النسبية (93.8%) .

كما يتضح من الجدول (15) أن أعلى متوسط لفقرات هذا المحور هي الفقرة (29) " **يحق للمساهمين الحصول على أرباحهم** " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.80)، بأهمية نسبية مرتفعة جدًا (96%) بينما حصلت الفقرة (35) من المحور نفسه التي تمثلت بـ" **يتعامل البنك مع جميع المساهمين بطريقة عادلة** " بأقل متوسط حسابي (4.43) وبأهمية نسبية مرتفعة جدًا (89%) كما يتضح من الجدول توافق المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة موافقة مرتفعة حدًا من مجتمع الدراسة على هذا المحور .

وفيما يلي توضيح أكثر للفقرة التي حصلت على أعلى نسبة موافقة والفقرة التي حصلت على أقل نسبة موافقة وذلك كما يأتي :

- جاءت الفقرة رقم (29) على أعلى متوسط لفقرات هذا المحور والتي تنص " **يحق للمساهمين الحصول على أرباحهم** " وفي الرتبة (1) من حيث درجة الموافقة، حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى المرتفع جداً ويؤكد على ذلك قيمة الوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (4.80) وبأعلى أهمية نسبية بلغت(96%) .
- بينما حصلت الفقرة رقم (35) من المحور نفسه التي تمثلت بـ" **يتعامل البنك مع جميع المساهمين بطريقة عادلة** ." في الرتبة (7) والأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث كانت نسبة الموافقة عليها في المستوى المرتفع جداً ويؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي للفقرة والذي بلغ (4.43) وحصلت الفقرة على أدنى أهمية نسبية بلغت (89%) .

وهذا يدل على أن مستوى التزام البنوك التجارية اليمنية فيما يتعلق **بحقوق المساهمين** كان في المستوى المرتفع جداً، كما تشير قيمة الانحراف المعياري **(0.59)** ويتضح من الجدول تقارب المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المحور، الأمر الذي يشير إلى أن هناك درجة اتفاق مرتفعة من مجتمع الدراسة على هذا المحور.

ويُعزو الباحث هذه النتيجة الإيجابية إلى أن البنوك التجارية اليمنية تحرص على الإهتمام بحقوق المساهمين ومشاركتهم في اجتماعات الجمعية العمومية، كما إن إدراك المساهمون لحقوقهم التي توفرها الأنظمة الأساسية للبنوك، يمثل ضمانًا لحقهم في التصويت لانتخاب أعضاء مجالس إدارات البنوك.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حمام، 2009م ؛ وجودة، 2008م)، حيث أظهرت الدراستان، إن هذه الإجراءات مكفولة بحكم القانون، وإن المساهمين يحرصون على حضور اجتماعات الجمعية العمومية، وممارسة حقوقهم في التصويت لاختيار مجالس إدارات البنوك .

ثانيًا: عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن التساؤل الرئيس الثاني:

1- عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن السؤال الأول:

تمثل السؤال الأول التابع للتساؤل الرئيس الثاني من أسئلة الدراسة **بـ" هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تُعزى لمتغير (الجنس)** ؟ وللإجابة عنه تم استخدام اختبار (t) (Independent Samples) لعينتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في إجابات مجتمع الدراسة حول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، وكانت النتائج كما في الجدول (16) .

جدول (16) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" لدرجات إجابات مجتمع الدراسة حول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تُعزى لمتغير (الجنس) .

المحاور	المتغير إناث/ ذكور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة لـT	الدلالة اللفظية لمستوى الالتزام
مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة	إناث	2.11	0.25	5.87	0.000	دال
	ذكور	2.67	0.40			
لجان مجلس الإدارة	إناث	2.35	0.07	4.52	0.000	دال
	ذكور	2.67	0.55			
توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة	إناث	4.56	0.27	0.73	0.470	غير دال
	ذكور	4.48	0.50			
الإفصاح والشفافية	إناث	3.85	0.27	0.37	0.713	غير دال
	ذكور	3.80	0.62			
حقوق المساهمين	إناث	4.82	0.17	1.67	0.101	غير دال
	ذكور	4.67	0.63			
الأداة ككل	إناث	3.56	0.11	2.12	0.039	دال
	ذكور	3.68	0.35			

يتضح من الجدول (16) أن متوسط الأداة ككل للذكور بلغ (3.68)، والإناث (3.56)، وبلغت قيمة "T" (2.12) عند مستوى دلالة (0.039)، وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05) للمحور

ككل، وهذا يعني أن هناك فروقاً بين متوسطات درجات مجتمع الذكور والإناث لصالح الذكور، وعند النظر إلى محاور الأداة توجد فروق دالة إحصائيًا في المحور الأول مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة والمحور الثاني لجان مجلس الإدارة، حيث بلغ متوسط الذكور والإناث فيهما (2.67) ، (2.11) ، (2.67) ، (2.35) على الترتيب، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيًا في المحور الثالث توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة و المحور الرابع الإفصاح والشفافية والمحور الخامس حقوق المساهمين.

وبشكل عام يتضح من الجدول (16) أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، وهذه الفروق لصالح الذكور ويمكن بيانها كما يأتي:

- **بالنسبة للمحوري الأول والثاني: (مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة) و (لجان مجلس الإدارة):**

يتضح من الجدول (16) أنه توجد فروق على هذين المحورين لصالح الذكور في تقديرات مجتمع الدراسة حول مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، فيما يخص مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة و لجان مجلس الإدارة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حيث إن الذكور أكثر احتكاكًا ومشاركةً مع القيادات العليا للبنوك، فكانوا أكثر قدرة واطلاع على إدراك أهمية هذين المحورين، وعلى الدور الحيوي الذي لابد لأعضاء مجالس إدارات البنوك التجارية اليمنية أن تتصف به، من الكفاءة والقدرة والخبرة المصرفية، وأيضًا القدرة على القيادة وتوزيع المهام والمسؤوليات والإشراف على تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية العليا للبنوك، علاوةً على ذلك إن الذكور هم أكثر قربًا من صانعي القرار، واستطاعوا بحكم معرفتهم، واطلاعهم، تقدير أهمية مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة، ووجود لجان مستقلة منبثقة عن مجالس إدارات البنوك التجارية اليمنية .

في حين أن الإناث على عكس الذكور لا يسمح لهن في المشاركة بما يسمح للذكور، علاوةً على العادات والتقاليد للبيئة اليمنية، كما ترجع الدراسة ندرة تواجد الإناث في المراكز القيادية للبنوك التجارية اليمنية سببه عدم حيازة الإناث لأموال واستثمارات وأسهم تتيح لهن المشاركة في المراكز القيادية لتلك البنوك .

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة (البستنجي، 2018م) التي أشارت إلى وجود فروق في التزام البنوك بالحوكمة لصالح الذكور، وهذا حسب ما أشار إليه (جرادات، وأبو غزال 2014م) بأن هناك فروقًا في عوامل الشخصية وفقًا للجنس والحاجة إلى المعرفة، فالذكور يتمتعون بها أعلى من الإناث وهذا ينعكس على المسؤولية والقيادة الإدارية، إلَا أنها تتعارض مع دراستي (ذياب، 2014م ؛ وجودة، 2008م) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق في الجنسين في تطبيق مبادى الحوكمة في البنوك، وذلك بسبب اختلاف طبيعة تلك الدول من حيث تكافؤ الفرص بين الجنسين في التعليم والتدريب الجيدين لكلا الجنسين على عكس تركيبة المجتمع اليمني.

كما أن تلك الدراستين أُجريت في المجتمع الفلسطيني وهو مجتمع يمنح الأنثى دورًا أكبر في الحياة العملية، وأن بيئة المجتمع تتسم بطبيعة متجانسة إلى حدٍ كبير بين الذكور والإناث، مما يؤثر في تبني ثقافة وتوجهات متجانسة بين أفراد ذلك المجتمع .

- **بالنسبة للمحاور (الثالث والرابع والخامس): (توافر أنظمة تدقيق فَعالة ومستقلة) و (الإفصاح والشفافية) و(حقوق المساهمين):**

يتضح من الجدول (16) أنه توجد فروق طفيفة بين متوسطات الذكور ومتوسطات الإناث في تقديرهم على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، لصالح الإناث إلا أن هذه الفروق لم تكن ذات دالة إحصائية من خلال ما أظهره مستوى الدلالة .

ويمكن تفسير ذلك في عدم وجود تلك الفروق في المحاور الثلاثة أن هناك اتفاقاً بين أفراد مجتمع الدراسة ذكورًا وإناثًا على أهمية هذه المحاور، وقد يُعزى السبب إلى أن كلا الجنسين قادر على إدراك جودة وأهمية ما تقدمه إدارة المراجعة المؤهلة والمستقلة، ومدى توفر نظام ضبط داخلي للبنك من عدمه، كما أنهم قادرون على ملاحظة وجود محاسب قانوني، ينتخب سنويًا من قبل الجمعية العمومية، كما اتفقت إجابات الجنسين على أهمية إطلاع العملاء والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى على جميع أنشطة البنوك بكل شفافية، وعلى ضرورة إفصاح البنوك عن نتائج أنشطة أعمالها دون تحفظ، مع أهمية قيامها بالإفصاح في تلك التقارير عن مدى التزامها بحوكمة البنوك من خلال نشر السيرة الذاتية عن القيادة العليا، ومكافآت أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين.

وربما يرجع ذلك إلى العادات والتقاليد للمجتمع اليمني، والتي تحد من وصول الأنثى إلى المناصب العليا في البنوك، فضلاً عن أن المناصب العليا للبنوك التي تحتاج إلى المشاركة والحضور للمؤتمرات والندوات الدولية ذات الصلة بالأعمال المصرفية، إضافة إلى أن الأنثى ليس لها علاقات عامة مع رجال المال والأعمال، ومع مدراء الشركات والمؤسسات التجارية، وهو ما يتوفر في الذكور من حيث المقدرة والمشاركة والحضور وعمل علاقات عامة مع القيادة العليا للبنوك ومختلف أنواع الشركات مما تم التوصل إلى هذه النتيجة.

2- <u>عرض ومناقشة وتفسير الإجابة عن السؤال الثاني:</u>

تمثل السؤال الثاني التابع للتساؤل الرئيس الثاني من أسئلة الدراسة **بـ"هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والتفاعل بينهما ؟**. وللإجابة عنه تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two – Way ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول (17) .

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات مجتمع الدراسة في تقديراتهم على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك من وجهة نظرهم وفقًا لمتغيري (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)

متغير (الخبرة / المؤهل)		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 15 سنة	بكالوريوس	30	3.832	0.234
	دراسات عليا	4	3.478	0.271
	الإجمالي	34	3.790	0.261
أكثر من 15 سنة	ثانوية عامة	7	3.730	0.147
	بكالوريوس	27	3.595	0.371
	دراسات عليا	12	3.423	0.376
	الإجمالي	46	3.575	0.355
المجموع الكلي	ثانوية عامة	7	3.730	0.147
	بكالوريوس	57	3.718	0.327
	دراسات عليا	16	3.438	0.343
	الإجمالي	80	3.666	0.335

ويتضح من الجدول (17) أن هناك فروقًا ظاهرية طفيفة بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقديرات مجتمع الدراسة في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تبعًا لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two – Way ANOVA)، وجاءت نتائج التحليل كماهي موضحة في الجدول (18) .

جدول (18) تحليل التباين الثنائي في تقديرات مجتمع الدراسة في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك تبعًا لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتفاعل بينهما .

مصدر التباين	مجموع المربعات	DF	مربع المتوسطات	اختبار F	مستوى المعنوية
سنوات الخبرة	0.207	2	0.207	2.58	0.35
المؤهل العلمي	0.875	3	0.438	5.41	0.26
الخبرة * المؤهل	0.080	75	0.080	0.84	0.36

تشير نتائج الجدول (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات مجتمع الدراسة على مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) أو التفاعل بينهما، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.35) ، (0.26) ، (0.36) لكل من سنوات الخبرة والمؤهل العلمي أو التفاعل بينها على الترتيب، وهي أكبر من مستوى المعنوية (α=0.05) وبلغت قيمة "F" (2.58) ، (5.41) ، (0.84) لكلٍ من سنوات الخبرة والمؤهل العلمي أو التفاعل بينهما على الترتيب .

فعلى الرغم من اختلاف المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة، لمجتمع الدراسة إلَا أن درجة تقديراتهم في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، كانت

متقاربة جداً، وأن بيئة العمل المصرفية بيئة متجانسة إلى حد كبير، كما ويدل ذلك على ادراك مجتمع الدراسة لأهمية الالتزام بتطبيق الحوكمة في البنوك، وأنهم جميعاً تأثروا بالواقع الكارثي الذي وصلت إليه البلاد بشكلٍ عام والبنوك بشكلٍ خاص.

كما قد يرجع التوصل إلى هذه النتيجة من وجهة الدراسة إلى أن ما وصلت إليه البنوك، والبلد بشكل عام في ظل الاوضاع الغير مستقرة، شكل قناعة تامة، وموحدة لدى مجتمع الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق حوكمة البنوك، وأصبح كل فرد منهم لديه ثقافة عامة، بأن الوضع التي تمر به البلد وضعاً مقلقاً ولا بد من حماية البنوك وحقوق المساهمين بغض النظر عن مؤهلاتهم وسنوات خبرتهم، الأمر الذي من شأنه أدى إلى التوصل إلى هذه النتيجة .

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من (البستنجي، 2018م ؛ وديـاب، 2014م ؛ والجنيدي، 2014م ؛ والشيخ، 2012م ؛ وجودة، 2008م ؛ والعمري، وعبدالغني، 2006م ؛ حبوش، 2007م) واللواتي أشرن إلى عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة في تطبيق مبادى الحوكمة تعُزى إلى (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) .

في حين أنها تختلف مع نتائج دراستي (العزايزة، 2009م) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، وهذا أمر طبيعي أن توجد هذه الفروق في تلك الدراسات بسبب أنها أجريت في توقيت مختلف وظروف اقتصادية وأمنية واجتماعية وسياسية مستقرة إلى حدٍ كبير.

الفصل الخامس: استنتاجات وتوصيات ومقترحات الدراسة

الفصل الخامس: استنتاجات وتوصيات ومقترحات الدراسة

يتناول هذا الفصل استنتاجات وتوصيات ومقترحات الدراسة التي تم التوصل إليها ويمكن تناول ذلك على النحو الآتي:

أولاً: استنتاجات الدراسة:

استنادا إلى مناقشة وتفسير النتائج، فقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات على النحو الآتي:

1. أن البنوك التجارية اليمنية تلتزم بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بمستوى مرتفع.
2. تُعزى الدراسة الضعف الذي أظهرته في مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، فيما يتعلق بـ(المحور الأول/ مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة) إلى سيطرة وهيمنة كبار المساهمين على مجالس إدارات البنوك، وإهمال مبدأ المساءلة لمجالس إدارات البنوك أمام المساهمين، وغياب الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي اليمني.
3. يرى مجتمع الدراسة أن البنوك التجارية اليمنية تلتزم بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك فيما يتعلق بـ(المحور الثاني/ لجان مجلس الإدارة) بمستوى متوسط.
4. يرى مجتمع الدراسة أن البنوك التجارية اليمنية تلتزم بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك فيما يتعلق بـ(المحور الثالث/ الشفافية والافصاح) بمستوى مرتفع.
5. يرى مجتمع الدراسة أن البنوك التجارية اليمنية تلتزم بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك فيما يتعلق بـ(المحور الرابع/ توفير أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة، والمحور الخامس/ حقوق المساهمين) بمستوى مرتفع جداً.
6. أنه توجد فروق بين مجتمع الدراسة من ناحية متغير (الجنس) ذكور وإناث في تقديراتهم عن (مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك)، وهذه الفروق لصالح الذكور، وتعزى الدراسة ذلك إلى الأسباب الآتية:
   - عادات وتقاليد المجتمع اليمني التي تحد من تطلع المرأة للمشاركات المجتمعية مع الذكور.

- تركز أموال الاستثمارات وأسهم البنوك والشركات في أيدي الرجال، وندرة ذلك لدى الإناث.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في إجابات ذوي المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في تقديراتهم عن (مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى الأسباب الآتية:

- أن بيئة مجتمع الدراسة ذات طبيعة متجانسة إلى حد كبير مما يؤثر في تبني ثقافة وتوجهات متجانسة بين أفراد هذا المجتمع وبالتالي فإن الأوضع الغير مستقرة الذي تعيشها البلاد بشكل عام والبنوك التجارية اليمنية على وجه الخصوص شكلت لديهم ثقافة وقناعة موحدة بمستوى الالتزام، وعزز النتيجة التي تم التوصل إليها.
- إن هناك إدراكًا من مجتمع الدراسة لأهمية الالتزام بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك بغض النظر عن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما أن الحوكمة تكتسب الصفة الإلزامية في تطبيق بنودها.

8. أن البنك المركزي اليمني لم يول التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك الإهتمام الكافي.

ثانيًا: توصيات الدراسة:

تأسيسًا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- على صعيد البنوك التجارية اليمنية:

1. أن تمارس مزيدًا من الإفصاح والشفافية في أعمالها المصرفية.
2. ترسيخ سيادة ثقافة الحوكمة، وجعلها أداةً مهمه من أدوات العمل المصرفي، وبما يضمن الالتزام بممارستها.
3. إعداد أدلة حوكمة خاصه لكل بنك بما ينسجم مع احتياجاته وحجمه وأهدافه وخططه الاستراتيجية، ويتوافق مع دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك، وأن يُنشر ضمن التقرير السنوي للبنك وعلى مواقعه الإلكتروني.
4. تطبيق دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك باعتباره منظومه رقابية إشرافية متكاملة.

5. الإفصاح في تقاريرها السنوية عن مدى التزامها بتطبيق مبادئ دليل الحوكمة الخاصة بها مع بيان أسباب عدم الالتزام بتطبيق أي من تلك المبادئ في حال حصول ذلك.
6. نشر السيرة الذاتية لأعضاء مجالس إداراتها ومديريها التنفيذيين.
7. تفعيل مبدأ المساءلة للمديرين التنفيذيين أمام مجالس الإدارات، ولمجالس الإدارات أمام المساهمين.
8. تشكيل لجان مستقلة منبثقة عن مجالس إداراتها، على أن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين في كل لجنة عن ثلث أعضاء المجلس، ومراعاة الشروط المتعلقة بمؤهلاتهم وصفاتهم والمسئوليات التي سوف تسند إليهم.
9. أن تتم علمية انتخاب أعضاء مجالس الإدارات من قبل المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية بصورة شفافة وعادلة.

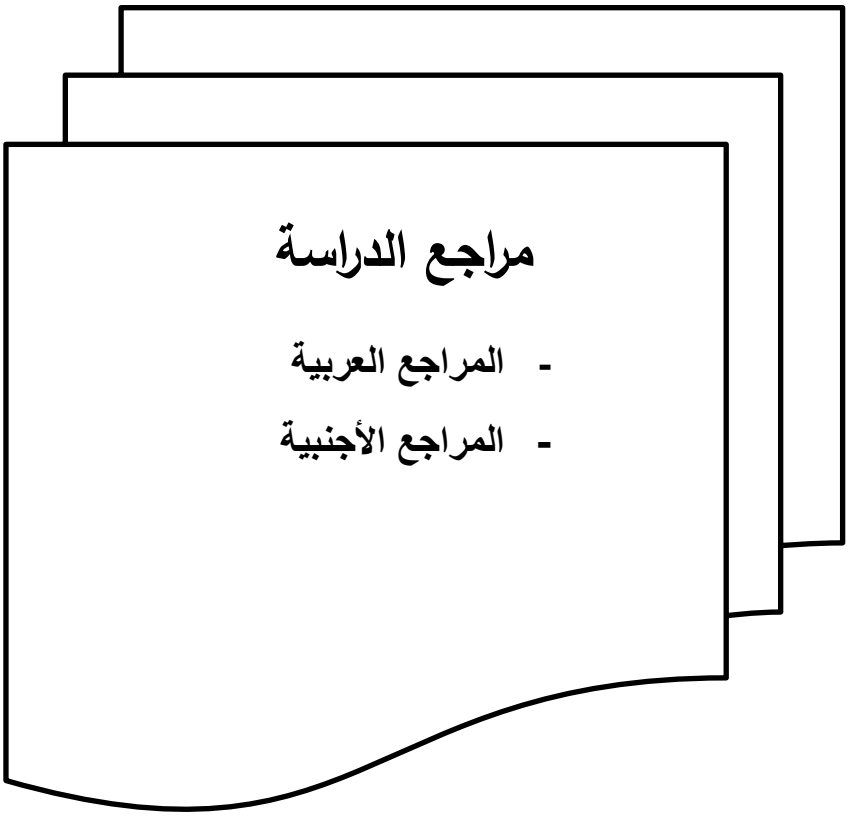
- **على صعيد البنك المركزي اليمني:**

1. أن يولي التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك الاهتمام الكافي، وأن يمارس سياسة الرقابة والإشراف والمتابعة الواجبة عليه .
2. تقديم الدعم والمساندة للبنوك التجارية اليمنية لرفع مستوى ممارسة الحوكمة، والانتقال من الأدلة الإرشادية إلى الزامية التطبيق.

ثالثًا: الأبحاث والدراسات المقترحة:

بناءَ على نتائج الدراسة واستكمالاً لها، يقترح الباحث ما يلي:

1. إجراء دراسة تستهدف تقييم (مدى التزام البنوك الإسلامية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك) .
2. إجراء دراسة تستهدف (مدى الالتزام بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك)، دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية اليمنية والبنوك التجارية اليمنية) .
3. إجراء دراسة لمعرفه وعي أعضاء مجالس الإدارات بمؤشرات دليل البنك المركزي لحوكمة البنوك .
4. إجراء دراسة لتحديد مستوى أو درجة التزام البنوك العاملة في اليمن بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك .


مراجع الدراسة
- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

المراجع :

أ- المراجع العربية:

أولاً: الكتب :

1. حسن، يوسف محمد. (2007م). **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**. بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر.
2. حماد، طارق عبدالعال. (2008م). **حوكمة الشركات –المفاهيم والمبادئ والتجارب والمتطلبات– لشركات القطاع العام والخاص والمصارف**. الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
3. الربيعي، الرضى. (2011م). **حوكمة البنوك**. ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع :عمان، الأردن.
4. سليمان، محمد مصطفى. (2008م). **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري– دراسة مقارنة**. الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
5. الشيباني، محمد سعيد. (2000م). **البنك اليمني للإنشاء والتعمير أربعة وثلاثون عامًا من العطاء التنموي**. صنعاء، الجمهورية اليمنية .
6. العباسي، طاهر عبدالعزيز. (1996م). **اقتصاديات النقود والبنوك مع التطبيق على الاقتصاد اليمني**. دار الفكر المعاصر: دمشق، سوريا.
7. علي، عبدالوهاب نصر، وشحاتة، السيد شحاتة. (2007م). **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**. الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
8. المعهد المالي السعودي. (2015م). **أساسيات مصرفية**. مؤسسة النقد العربي السعودي: الرياض.

ثانيًا: الدوريات والمجلات والأبحاث العلمية المنشورة:

1. ألأثوري، جميل حميد. (2016م). دراسة مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقاً لمبادئ لجنة بازل. **مجلة كلية الدراسات الإنسانية الجامعة**، العراق، العدد (5)، 204– 235 .
2. أم الخير، البرود، ودروسي، مسعود. (2015م). دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال. داخل القطاع المصرفي. **مجلة الدراسات الاقتصادية**، جامعة الأغواط، العدد (24)، الجزائر.
3. التهامي، عبدالمنعم، والقرشي، عبدالله علي . (2010م). واقع حوكمة الشركات في البنوك اليمنية. "دراسة تطبيقية". **المجلة العلمية لكلية التجارة وإدارة الأعمال**، جامعة حلوان، العدد 3، 124–154 .

4. جرادات، عبدالكريم محمد، وأبو غزال، معاوية محمود.(2014م). الفروق في العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وفقاً للجنس والحاجة إلى المعرفة. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 15(3)، ص 125-152.

5. الجنيدي، قاسم محمد. (2014م). أثر آليات الحوكمة في ملاءمة وموثوقية المعلومات المحاسبية عند تطبيق القيمة العادلة "دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية". **مجلة علوم الإدارة**، 10(4)، ص 9 – 68 .

6. الداعور، جبر إبراهيم، وعابد، محمد نواف. (2013م). مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، **مجلة جامعة الأزهر**، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، 15(1)، 243 – 280.

7. الذيبة، زياد عبدالحليم، والجعيدي، عمر مسلم، والأرياني، معمر محمد. (2010م). مدى تطبيق المبادئ العامة لحوكمة الشركات في المصارف التجارية اليمنية. **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**،الأردن، 10 (1)، ص 111 - 135.

8. الصويص، خالد محمد. (2011م). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع . **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، فلسطين، 23(2)، ص 137 - 197 .

9. العابدي، دلال. (2017م). دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاسها على السوق المالي. **مجلة دفاتر اقتصادية**، 8(1)، ص 171-187.

10. عبدالرزاق، حبار.(2009م). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي. **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، الجزائر، العدد(7)، ص 75 – 98 .

11. عبداللطيف، محمد خليل. (2003م). أنموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة "بالتطبيق على البنوك التجارية". **مجلة البحوث التجارية**، القاهرة،25 (12).

12. عبود، سالم محمد. (2014م). حوكمة المصارف وآليات تطبيقها دراسة حالة في المصرف الأهلي. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، ص335-360.

13. العمري، أحمد محمد، وعبدالغني، فضل عبدالفتاح. (2006م). مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، عمان، 2(3) .

14. عيسى، سمير كامل محمد .(2008م). العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات. **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، 45(1).

15. فرحان، حسن ثابت، والطوقي، عبدالله علي.(2008م). واقع القطاع المصرفي وفرص الاستثمار المتاحة أمامه. **مجلة الدراسات الاجتماعية**، صنعاء، العدد(27)، ص 83-134 .

16. قائد، محمد أمين، وفرحان محمد. (2014م). الحوكمة وتطبيقاتها في المصارف اليمنية "دراسة تطبيقية". **مجلة دراسات اقتصادية إسلامية**، اليمن، 20 (2)، ص 4 - 54 .

17. قائد، مريم. (2013م). تفعيل آليات الحوكمة للحد من انتشار الرشوة أحد أبرز أوجه الفساد المالي والإداري. **مجلة الشريعة والاقتصاد**، 2(4)، ص 203- 239 .

18. قباجة، عدنان، وحامد، مهند، والشقاقي، إبراهيم. (2008). تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين. **معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني**، القدس، رام الله.

19. مصطفى، محمد رفعت. (1997م). البنوك في اليمن ودورها في التنمية الاقتصادية. **مجلة الثوابت**، صنعاء، العدد(49) .

20. مطر، محمد، ونور، عبدالناصر. (2007م). مدى التزام الشركات العامة الاردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي الجامعة الاردنية. **المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**، الأردن، 3(1)، ص 46 – 70 .

21. المطيري، عبيد بن سعد. (2002م). حوكمة الشركات تعيد الثقة للشركات. **مجلة الجمعية السعودية المحاسبة**، العدد(34)، ص 123-185.

22. المومني، محمد عبدالله . (2010م). تقييم مدى التزام الشركات الأردنية المساهمة العامة بضوابط تشكيل لجان التدقيق وآليات عملها لتعزيز حوكمة الشركات. **مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 26(1)، ص 237-272 .

ثالثًا: الرسائل العلمية:

1. أبو حمام، ماجد. (2009م). **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين المحتلة .

2. أبو زر، عفاف إسحاق محمد. (2006م). **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني**. أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

3. أشرف، أبو موسى. (2008م). **حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين المحتلة .

4. البستنجي، يوسف مصطفى. (2018م). **درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (ستة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

5. جودة، فكري عبدالغني. (2008م). **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسة في المصارف الفلسطينية وفقًا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادى لجنة بازل للرقابة المصرفية** "دراسة حالة بنك **فلسطين**". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين المحتلة .

6. حبوش، محمد جميل. (2007م). **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات** "دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخلين والخارجين ومدراء الشركات المساهمة العامة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين المحتلة.

7. دراوشة، هاني زياد أحمد. (2014م). **مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام(2009م) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

8. ذياب، رنا مصطفى. (2014م). **واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

9. سليماني، رشيدة. (2013م). **دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التامين.** رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر.

10. الشيخ، عبدالرزاق حسن.(2012م). **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم** "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

11. قويدر، أكرم محمد. (2015م). **مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

12. العامري، عادل فارع. (2003م). **أثر الائتمان المصرفي على النمو الاقتصادي في اليمن** "دراسة تحليلية قياسية للفترة (1990م–2001م)". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.

13. العبسي، فكري أحمد. (2010م). **متطلبات تطبيق آليات الحوكمة في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية "دراسة نظرية تطبيقية"**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المحاسبة والمراجعة، جامعة حلوان، حلوان، مصر.

14. العزايزة، ممدوح محمد. (2009م). **مدى التزام تطبيق المصارف الوطنية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين .

15. العلفي، نادية حسين. (2011م) **تقييم تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

16. علي، عمار مهيوب محمد. (2009م). **تعزيز الحوكمة المؤسسة باستخدام معايير الافصاح المحاسبي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في شركات القطاع الاقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن.

17. القرشي، عبد الله علي أحمد. (2010م). **دراسة تحليلية لأليات الحوكمة وتأثيرها على الاداء المصرفي "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"**. أطروحة دكتوراه، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، حلوان، مصر.

18. الكميم، جمال ناصر. (2007). **تحليل القدرة التنافسية للبنوك التجارية اليمنية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين المحتلة.

رابعًا: المؤتمرات والندوات العلمية:

1. الأثوري، عبدالسلام عبدالمجيد. (2005م). الحكم الرشيد الصالح الطريق نحو الرخاء في الجمهورية اليمنية. قدم إلى مؤتمر الدائرة المستديرة في اليمن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

2. حساني، رقية. (2012م). آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري. ورقة علمية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

3. حنا، أشرف ميخائيل. (2000م). تدقيق الحسابات واطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. ورقة علمية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الخارجي، الجزائر.

4. الحيزان، أسامة فهد. (2005م). **حوكمة المصارف**. قدم إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
5. زين الدين، بروش، وجابر، دهمي. (2012م). **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**. ورقة علمية، ندوة حوكمة الشركات، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
6. زين العابدين، لؤي. (2005م). **آليات حوكمة إدارة الشركات على جودة الافصاح المحاسبي**. قدم إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
7. عبدالحليم، محمد عبدالحليم. (2005م). **حوكمة المصارف**. قدم إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
8. الغنيمي، محمود علي. (2005م). **الحوكمة في البنوك**، قدم إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
9. الوشلي، أكرم محمد. (2013م). **مدى تطبيق حوكمة الشركات في البنوك اليمنية من حيث طبيعة وخصائص واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية**. قدم إلى المؤتمر الثالث للعلوم المصرفية حول حاكمية الشركات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد ، الأردن.

خامسًا: القوانين والقرارات:

1. البنك المركزي اليمني. (2013م). دليل حوكمة البنوك اليمنية. قطاع الرقابة على البنوك. صنعاء، الجمهورية اليمنية .
2. البنك المركزي اليمني. (2013م). دليل حوكمة البنوك اليمنية. منشور دوري رقم (3) موجه إلى كافة البنوك اليمنية، قطاع الرقابة على البنوك، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
3. البنك المركزي اليمني. (2012م). التعليمات والضوابط الرقابية للبنوك بشأن مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. منشور دوري رقم (1) موجه إلى كافة البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، قطاع الرقابة على البنوك، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
4. بنك القاهرة. (2017م). سياسة الالتزام. قطاع الالتزام المصرفي بالمتطلبات الرقابية، القاهرة.
5. سلطة النقد الفلسطينية. (2014م). دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف الفلسطينية. إدارة

التفتيش البنكي، رام الله، فلسطين.

6. مؤسسة النقد العربي السعودي. (2008م). دليل الالتزام بالأنظمة للبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية. إدارة التفتيش البنكي، الرياض.

سادسًا: التقارير والإحصائيات:

1. البنك الدولي. (2007م). **تقييم الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة ومتناهي الصغر في اليمن.** صنعاء، الجمهورية اليمنية.

2. حجر، ديلويت أند توش، الشرق الأوسط، الدكتور، مدقق حسابات مستقل. (2016م). **التقرير السنوي المالي وتقرير مدقق الحسابات المستقل لبنك اليمن الدولي.** صنعاء، الجمهورية اليمنية.

3. حمود، محمد طه، وشركاه، محاسب قانوني مستقل، متزامل مع (إرنست ويونغ). (2016م). **التقرير السنوي المالي وتقرير مدقق الحسابات المستقل للبنك اليمني للإنشاء والتعمير.** صنعاء، الجمهورية اليمنية.

4. دحمان، ومشاركوه، محاسب قانوني مستقل.(2017م). **التقرير السنوي المالي وتقرير مدقق الحسابات المستقل للبنك الأهلي اليمني.** عدن، الجمهورية اليمنية .

5. يمن، جرانت ثورنتون، محاسبون قانونيون ومستشارون. (2016م). **التقرير السنوي المالي وتقرير مدقق الحسابات المستقل لبنك التسليف التعاوني والزراعي.** صنعاء، الجمهورية اليمنية .

6. مجني (MGNI)، وشركاه، محاسبون قانونيون مستقلون. (2015م). **التقرير السنوي المالي وتقرير مدقق الحسابات المستقل للبنك التجاري اليمني،** صنعاء، الجمهورية اليمنية.

7. _____. (2015م). **التقرير السنوي المالي وتقرير مدقق الحسابات المستقل لبنك اليمن والكويت،** صنعاء، الجمهورية اليمنية.

8. مجموعة العمل المالي (فاتف) (FATF). (2018م). **تقرير تحسين الامتثال العالمي في غسيل الأموال وتمويل الإرهاب "وضع اليمن ضمن القائمة العامة للدول عالية المخاطر والغير ملتزمة بمعايير مكافحة غسيل وتمويل الإرهاب"**، باريس ، فرنسا.

9. المؤسسة الدولية للتنمية. (2013م). **تقييم تنمية البنية التحتية المالية.** صنعاء، الجمهورية اليمنية.

سابعاً : المراجع المأخوذة من النت:

1. إسماعيل، نهاد .(2018م). **هل يتكرر سيناريو إفلاس بنك ليمان براذر؟** . متاح على الرابط: http//elaphmorocco./Web/economics ، تاريخ الدخول (1/ 2/2019م) .

2. دهمش، نعيم. (2011م). **لجان التدقيق نشأتها ومهامها مسؤولياتها ودورها في تعزيز الحوكمة.** مجلة محاسبة متاح على الموقع :https://infotechaccountants.com/articles.html . بتاريخ (11/26/ 2018م) .

3. عاطف، محمد أيمن. (2014م). **مهام لجنة التدقيق وفق ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي.** متاح على الموقع :https://www.bayt.com/ar/specialties/q/87648 . بتاريخ (2018/11/29م) .

4. **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** (OECD) (2004). متاح على الموقع : http://www.oecd.org/ ، بتاريخ (2/15 /2019م) .

5. مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية . **إعادة تفعيل القطاع المصرفي في اليمن: خطوة ضرورية لاستئناف الدورة المالية الرسمية وتحقيق أسس الاستقرار الاقتصادي.** متاح على الموقع: http://sanaacenter.org/ar/publications-all/analysis-ar/7086#_ftn2 ، بتاريخ (2019/5/1م).

ب: المراجع الأجنبية (Reference) :

1. Ahmed, A. (2015). Exploring the Corporate Governance in Lloyd's and the Co-operative Bank: the Role of the Board, 1(3) , P 6 - 9.
2. Alexander, K. (2001). Enhancing Corporate Governance for Financial Institutions: the Role of International Standards.. Cambridge: ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
3. Alexander, Kern. Corporate Governance and Banking Regulation. International Financial Regulation: Cerf Research Programme,UK,2004.
4. Andra, L. M. (2010). Corporate Governance in Banking Activities. p.137. Iasi, Romania: Alexandra Iona Cuza University of Iasi, Faculty of Economics Business Administration.
5. Basel Committee on Banking Supervision. (2005). Compliance and the compliance function in banks. Basel: Basel Committee on Banking Supervision.
6. _____ _____on Publication,. (2006)"Enhancing Corporate governance Of

Banking Organizations" . PP1-18. http://www.bis.org/.

7. Berger, Allen and others, The Roles of Corporate Governance in Bank Failures During the Recent Financial Crisis, University of South Carolina, Columbia, Sc, (USA, Feb. 2013).
8. Cadbury Committee. (1992). Financial Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Professional publishing, Ltd.
9. Corruption Perceptions Index2017, Transparency International, last modified February 21, 2018, accessed June 25, 2018. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017.
10. Demirage. (2000). Corporate Governance: Overview and Research Agenda, Vol. 32. British: British Accounting Review.
11. Dedman, E. (2002). The Cadbury Committee Recommendations on Corporate Governance–A review of compliance and performance impacts. International Journal of Management Reviews, Vol. (4).
12. De Koker, L. (2013). The 2012 revised FATF recommendations: Assessing and mitigating mobile money integrity risks within the new standards framework. Washington Journal of Law, Technology & Arts, 8(3), 165.
13. Dyck, A. (2001). Privatization and corporate governance: Principles, evidence, and future challenges. The World Bank Research Observer, 16(1), 59-84.
14. IFAC, Handbook, ISA. (2008). Quality Control for Audits of Historical Financial Information . New York IFAC January: http://ar.ifac.org/ .
15. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. The journal of law and Economics, 26(2), 301-325.
16. Jalal, R. A. (2014). Study of Management Principles Incorporating Corporate Governance and Advocating Ethics to Reduce Fraud at a South African Bank. International Journal of Social, Human Science and Engineering, World Academy of Science, Engineering and Technology, (5).
17. Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance., . Journal of Management & Governance, (2), pp. 145-166.
18. Goodwin, J. and Seow, J.L. (2002). The influence of Corporate Governance Mechanisms on the Quality of Financial Reporting and auditing: Perception of auditing and directors in Singapore. Accounting and Finance, vol(24).
19. Gup, B. E. (2007). Corporate governance in banking. Northampton ,USA,: Edward Elgard Publishing.

20. _____ . Corporate governance in banking: a global perspective. Edward Elgar Publishing.

21. Main, B. G. (1993). Remuneration committees and corporate governance.. Accounting and Business Research.

22. Marie, B. (2005) . Some Philosophical issues in Corporate Governance 5, NO.2, 2005. The Role of Property in Stakeholder Theory Corporate Governance. Bradford. 5 (2).

23. Musa, T. (2005). Corporate Governance in Arab Banks. Beirut: UAB.

24. Mehrabani, F., & Dadgar, Y. (2012). Corporate governance, Iran stock market and economic growth. International Journal of Trade, Economics and Finance, 3(5), 370-373.

25. OECD. (2004). Principles of Corporate Governance .Oecd,. Paris, France: OECD.

26. _____. organization for economic Cooperation and development, oecd publications service, p.180.

27. Supervision, B. C. (2006). Enhancing corporate governance for banking organization, Bank. Switzerland: for International Settlements.

28. Sullivan, R.J., and K.R., Sponge,(2007). 'Corporate and Bank Performance," Federal Reserve Bank of Kansas City Financial Industry Perspectives ,September, 2007.

29. Parker, Gary, & Howard, "corporate governance and corporate failure: a survival analysis", corporate governance,vol2,2002.

30. Turley, S., & Zaman, M. (2004). The corporate governance effects of audit committees. Journal of management and governance, 8(3), 305-332.

31. William Coen, S. G. (2018). at the 20th International Conference of Banking Supervisors. Abu Dhabi. p 27-28.

32. Zabieglik, S. (2003). Adam Smith.

33. Zingales. (1997). The Value of the Voting Right: A Study of the Milan Stock Exchange. Milan: Review of Financial Economics. Vol.(7).

ملاحق الدراسة

1- الاستبيان في صورته الأولية.

2- الاستبيان في صورته النهائية .

3- قائمة أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.

4- خطاب الجامعة بتسهيل جمع المعلومات.

5- إفادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة.

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

ملحق(1)

الصورة الأولية للاستبيان

الدكتور/

..... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

يقوم الباحث بدراسة بعنوان : مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال – جامعة الأندلس للعلوم والتقنية .

ونظرًا لخبرتكم الواسعة يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانيًا.

لذا أرجو من سعادتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها وإبداء رأيكم فيها من حيث وضوح عباراتها، ودقة الصياغة ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وإن كانت لسعادتكم أي اقتراح بإضافة فقرات. **ولغرض تحقيق الهدف من الدراسة صممت الاستبانة من جزأين :**

الجزء الأول ويشمل البيانات الأولية، والجزء الثاني ويشمل محاور الدراسة وهي :

1. مؤهلات ومسؤوليات مجلس الادارة.
2. لجان مجلس الادارة.
3. توافر انظمة تدقيق فعالة ومستقلة .
4. الإفصاح والشفافية .
5. حقوق المساهمين .

علمًا بأن الإجابة على محاور الدراسة ستكون وفق المقياس الخماسي **(دائمًا–غالبًا–أحيانًا– نادرًا–أبدًا)**

وتقبلوا فائق التحية والاحترام والتقدير .....

الباحث

تيمور عبدالرزاق المذحجي

محاور الاستبيان :-

المحور الأول: مؤهلات ومسؤوليات مجلس الادارة

م	العبارات	الوضوح		الملائمة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	الملائمة	غير ملائمة	
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة في شغل مواقعهم القيادية					
2	يتبني البنك مبدأ مساءلة اعضاء مجلس الادارة					
3	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق الحوكمة					
4	تتسم عملية انتخاب مجلس الادارة بالشفافية					
5	يضم مجلس الادارة على الأقل ثلاثة أعضاء من ذوي الخبرة في مجال العمل المصرفي والاداري.					
6	يتلاءم عدد أعضاء مجلس الإدارة مع حجم اعمال البنك					
7	تفصل انظمة البنك بين وظيفة رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي					
8	يحرص البنك على ان لا يقل عدد اعضاء مجلس الادارة المستقلين عن ثلث اعضاء المجلس					
9	يتضمن النظام الاساسي للبنك مسؤوليات أعضاء مجلس الادارة .					
10	يتمتع مجلس الادارة بالاستقلالية .					
11	يتجنب مجلس الادارة المشاركة في الادارة اليومية للبنك					

المحور الثاني: لجان مجلس الادارة

م	العبارات	الوضوح		الملائمة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
1	يحرص البنك على اصدار انظمة ذات علاقة بالحوكمة عن طريق لجنة الحوكمة التابعة لمجلس الادارة					
2	تهدف اللجان المشكلة من مجلس الادارة الى مراقبة وضمان شفافية التنفيذ					
3	يفترض ان هناك نظام يحدد الية تعيين كبار مسؤولي الادارة التنفيذية .					
4	يتم صرف المكافآت للإدارة العليا بناء على موافقة المساهمين.					
5	يمتلك البنك سياسات مكتوبة تحدد اسلوب تحقيق الحوكمة					
6	يحرص مجلس الادارة على ان يكون رئيس وغالبية أعضاء اللجان من الاعضاء المستقلين					
7	يوجد إجراءات ثابتة محددة لعمليات التوظيف تنظمها لجنة الترشيح والمكافآت					
8	يمتلك أعضاء لجان مجلس الادارة المؤهلات التي تمكنهم من أداء مهامهم					
9	تتحمل اللجان المسئولية عن اعمالها أمام مجلس الادارة					
10	يحرص مجلس الادارة أن يكون أغلبية أعضاء اللجان من أعضاء غير التنفيذين					

المحور الثالث: توفير انظمة تدقيق فعالة ومستقلة

م	العبارات	الوضوح		الملائمة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
1	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بالإدارة العليا					
2	تقوم الإدارة العليا بتوزيع المهام والمسؤوليات ومراقبة مدى تنفذها.					
3	مجلس الإدارة مسؤول عن الاشراف والتنفيذ للخطط الاستراتيجية للبنك					
4	يحتفظ البنك بأنظمة مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ الالتزام					
5	سلطات تعيين وعزل المراجع الداخلي بيد لجنة المراجعة					
6	تتمتع ادارة التدقيق بالاستقلالية والكفاءة.					
7	ادارة الالتزام ادارة مستقلة ومختصة وفقًا لدليل البنك المركزي اليمني لحوكمة البنوك					
8	لجنة المراجعة يتم انتخابها من أعضاء مجلس الادارة للقيام بمهام الإشراف والرقابة					
9	لدى ادارة الالتزام بالبنك كادر مهني كفؤو ذو خبرة يعمل باستقلالية وفعالية					
10	يحرص البنك على تعيين مدقق حسابات خارجي سنويًا، يتم اختياره من قبل الجمعية العمومية للمساهمين وفقًا لتعليمات البنك المركزي اليمني					

المحور الرابع :الافصاح والشفافية

م	العبارات	الوضوح		الملائمة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
1	يفصح البنك عن السيرة الذاتية ومؤهلات اعضاء مجلس الادارة والادارة العليا للبنك					
2	يفصح البنك عن مكافآت أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذين					
3	تحرص إدارة البنك على توفير معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية وعن المخاطر المنظورة.					
4	يفصح البنك عن التقارير المالية السنوية المدققة و المعدة بدقة وشفافية					
5	يتضمن افصاح البنك معلومات حقيقية عن نتائج كافة الانشطة التي قام بها .					
6	يفصح البنك عن التقارير المالية السنوية المدققة المعدة بدقة وشفافية.					
7	يتم الافصاح عن الهيكل التنظيمي للبنك .					
8	يتضمن التقرير السنوي للبنك بيان لمدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة					

المحور الخامس :حقوق المساهمين

م	العبارات	الوضوح		الملائمة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
1	تكفل اللوائح لجميع المساهمين حق الحصول على أربا ح بنسبة مساهمة كل منهم.					
2	يمتلك المساهمون في البنك الحق في نقل الاسهم او تحويلها .					
3	يمكن للمساهمين الوصول الى المعلومات بسهولة .					
4	يمتلك المساهمون الحق في المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة السنوية					
5	يؤمن البنك للمساهمين التصويت على انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.					
6	يمكن للمساهمين التصويت بالوكالة					
7	تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من اهم ضوابط الحاكمية					
8	يعامل البنك جميع المساهمين بطريقة متساوية وعادلة					

المحور السادس :الالتزام بالأنظمة والتعليمات المحلية / الدولية

م	العبارات	الوضوح		الملائمة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
1	يفرض البنك المركزي على البنك انشاء ادارات التزام مستقلة تمتلك صلاحيات واسعه.					
2	يلجا البنك المركزي الى فرض عقوبات على البنوك المخالفة في حالة عدم التزامها بتعليمات الالتزام.					
3	يتم تحديث دليل الالتزام وفقاً لتعليمات البنك المركزي بصفة مستمرة ويكون متاحاً لجميع الموظفين .					
4	لدى ادارة الالتزام اطلاع وتفهم كامل للأنظمة المحلية والدولية .					
5	يحرص البنك المركزي على التأكد من التزام البنك بالأنظمة والتعليمات					
6	يلتزم البنك بأنظمة الالتزام الصادرة عن البنك المركزي ولجنة بازل للاشراف المصرفي					
7	تحرص ادارة الالتزام على ابلاغ مجلس الادارة والبنك المركزي بمخاطر عدم التزام .					
8	لجنة بازل منحت البنك مساندة قانونية في حماية نفسها من مخاطر عدم الالتزام .					
9	ترفع ادارة الالتزام تقارير دورية الى البنك المركزي اليمني .					

المحور السابع : إدارة الالتزام في البنوك

م	العبارات	الوضوح		الملائمة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
1	لدى البنك ادارة التزام تقييم وتراقب وتقدم النصح والمشورة حول مخاطر عدم الالتزام .					
2	إدارة الالتزام إدارة مستقلة تماماً عن الادارة التنفيذية للبنك .					
3	يمنح الالتزام بالأنظمة البنك السمعة الحسنة والمصداقية والثقة .					
4	يدرك البنك أن مخاطر عدم الالتزام تنجم عنها عقوبات وإجراءات نظامية أو خسائر مالية أو إساءة لسمعته .					
5	تعتمد إدارة الالتزام على كوادر مؤهلة ومعتمدة للقيام بمهام الالتزام .					
6	تتأكد ادارة الالتزام من قيام البنك بالالتزام بالقوانين والاجراءات الخاصة بمكافحة غسيل الاموال					
7	تراجع ادارة الالتزام السياسات والاجراءات المتعلقة بنشاط البنك لتحدد انسجامها مع القوانين واللوائح التنظيمية					
8	الالتزام بالأنظمة يعد مسؤولية شاملة على جميع الاطراف بدءا من مجلس الادارة وانتهاءً بجميع الموظفين .					
9	ادارة الالتزام وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك وتتبع مجلس الادارة مباشرةً .					
10	يتم تضمين الالتزام في السياسات والاجراءات لكل الخدمات التي يقدمها البنك.					

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

ملحق(2)

الاستبيان في صورته النهائية

السيد الفاضل / الفاضلة

.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

يمثل هذا الاستبيان جزءًا رئيسًا من الدراسة الميدانية التي يقوم بها الباحث في رسالة الماجستير في العلوم الاداريةتخصص إدارة أعمال تحت عنوان:

" مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك "

ولإتمام الدراسة يتطلب التعرف على وجهة نظركم وآرائكم فيما يتعلق بهذا الموضوع نظرًا لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

ويود الباحث الإشارة إلى أن كافة البيانات الواردة في هذا الاستبيان لن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحث

تيمور عبدالرزاق المذحجي

الجزء الاول: يرجى من سيادتكم وضع علامه(√) في مربع الإجابة المناسبة

البيانات شخصية

1- الجنس

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2- المؤهل العلمي

- **الثانوية العامة** ☐
- **بكالوريوس** ☐
- **دراسات عليا(ماجستير–دكتوراه)** ☐

3- عدد سنوات الخبرة

- **أقل من 15 سنة** ☐
- **من 15 سنة فأكثر** ☐

الجزء الثاني : مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

م	فقرات الاستبيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المحور الأول : مؤهلات ومسؤوليات مجلس الإدارة	//					
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة .					
2	يتضمن النظام الاساسي للبنك مبدأ مساءلة أعضاء مجلس الإدارة.					
3	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق مبادئ الحوكمة.					
4	تتم عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بصورة شفافة.					
5	يحرص مجلس الإدارة على أن لا يقل عدد أعضائه المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس .					
6	يتضمن النظام الأساسي للبنك مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة.					
7	يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة .					
المحور الثاني : لجان مجلس الإدارة	//					
8	تحرص لجنة الحوكمة على إصدار أنظمة ولوائح خاصة بتطبيق مبادئ الحوكمة .					
9	تتابع اللجان مراقبة وضمان شفافية التنفيذ.					
10	يوجد نظام يحدد آلية تعيين كبار مسؤولي الادارة التنفيذية .					
11	تُصرف المكافآت للإدارة العليا بناءً على موافقة المساهمين.					
12	يحرص البنك على أن يكون أغلبية أعضاء اللجان من المستقلين .					
13	يلتزم البنك بإجراءات واضحة لعمليات التوظيف تنظمها لجنة الترشيح والمكافآت.					
14	يحرص البنك أن يكون أغلبية أعضاء اللجان من غير التنفيذين.					

الجزء الثاني : مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

م	فقرات الاستبيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المحور الثالث: توافر أنظمة تدقيق فعالة ومستقلة	//					
15	يحدد البنك المسؤوليات والصلاحيات بشكل دائم.					
16	توزع الإدارة العليا المهام والأعمال وتراقب تنفيذها.					
17	يشرف مجلس الإدارة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
18	يحتفظ البنك بأنظمة فعالة تحقق مبدأ الالتزام .					
19	تتمتع إدارة المراجعة بالاستقلالية التامة.					
20	تتمتع إدارة الالتزام بالاستقلالية بدرجة مناسبة.					
21	يتم اِنتخاب لجنة المراجعة من قِبل أعضاء مجلس الإدارة .					
22	يحرص مجلس الإدارة على تعيين مراجع خارجي سنوياً بالمشاركة مع المساهمين .					
المحور الرابع : الإفصاح والشفافية	//					
23	يقوم البنك ينشر السيرة الذاتية عن القيادة العليا.					
24	يفصح البنك عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين .					
25	يحرص البنك على تقديم معلومات واضحة ودقيقة عن خططه .					
26	يُفصح البنك عن التقارير المالية السنوية المدققة بشفافية عالية.					
27	يقدم البنك معلومات حقيقية عن نتائج أنشطته.					
28	يبين التقرير السنوي مدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة .					

الجزء الثاني : مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

م	فقرات الاستبيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	ابدًا
	المحور الخامس : حقوق المساهمين	//				
29	يحق للمساهمين الحصول على أرباحهم .					
30	يمتلك المساهمون الحق في نقل أو تحويل الأسهم التي يملكونها .					
31	يحصل المساهمون على المعلومات البنكية بسهولة .					
32	يشارك المساهمون في اجتماعات الجمعية العمومية السنوية .					
33	يكفل النظام الاساسي للبنك حق المساهمين في التصويت لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة .					
34	يسمح البنك للمساهمين التصويت بالوكالة .					
35	يتعامل البنك مع جميع المساهمين بطريقة عادلة.					

ملحق (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبيان

م	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	**أ . د / سليمان عبده احمد المعمري**	أستاذ	مناهج بحث	كلية التربية جامعه تعز
2	**أ. م. د / أحمد غالب أحمد الرباصي**	أستاذ مشارك	إحصاء رياضي	كلية العلوم الادارية جامعة تعز
3	**د / خالد عبدالرحمن أحمد الحاج**	أستاذ مساعد	محاسبة	كلية العلوم الادارية جامعة تعز
4	**د / عبدالملك حمود عبدالقادر هزبر**	أستاذ مساعد	أدارة أعمال	كلية العلوم الادارية جامعة تعز
5	**د / فهمي محمد أحمد الصلوي**	أستاذ مساعد	إحصاء رياضي	كلية العلوم الادارية جامعة تعز
6	**د / منير علي مدهش الشرعبي**	أستاذ مساعد	محاسبة	كلية العلوم الادارية جامعة تعز
7	**د / صادق عبدالله سعيد أبوطالب**	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية العلوم الادارية جامعة تعز
8	**د / عبدالواحد أحمد النجاشي**	أستاذ مساعد	أدارة أعمال	كلية العلوم الادارية جامعة تعز

ملحق (4) خطاب الجامعة بتسهيل جمع البيانات

جامعة الاندلس
للعلوم والتقنية
رئاسة الجامعة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة الأندلس
Alandalus University For Science & Technology

التاريخ: / / 20م
المرفقات: .....
المرجع ( )

المحترمون

0 1 JUL 2018

الاخوة/ مدراء عموم البنوك التجارية اليمنية

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في توزيع الاستبيان

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في توزيع الاستبيان وجمع معلومات للباحث/ **تيمور عبدالرزاق عبده المذحجي** الذي يقوم بدراسة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان (**مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك**)، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران

عمادة الدراسات العليا
جامعة الاندلس

ملحق(5) إفادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة

الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
إدارة المكتبة

الرقم : (١١٦٨)
التاريخ: ٢٠١٧/٥/٢٧م

الـــــوارد
27 MAY 2017
الرقم: ١٩
المرفقات:

افـــــادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :

مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك

الذي يقوم الأخ / منير عبدالرزاق عبدالله الحمي للتقدم به لرسالة الماجستير

قسم / إدارة اعمال كلية / الدراسات العليا - جامعة الاندلس - الجمهورية اليمنية

لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا :

((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 13,000 رسالة))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

المركز الوطني للمعلومات
إدارة المكتبة الرقمية

مدير إدارة المكتبة الرقمية
عامر الشامي

صنعاء - شارع الستين الجنوبي – مقابل مكاتب الخطوط اليمنية - تلفون / ٤٤٥٠٠٢
Library Yemen - NIC. Info : E.MAIL الموقع الاليكتروني www.Yemen-nic.info

1

البنك المركزي اليمني
CENTRAL BANK OF YEMEN

دليل
حوكمة البنوك
في الجمهورية اليمنية

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة المحافظ

يقول الله تعالى في محكم آياته (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللَّه كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً النساء آية: (٥٨)

تختلف البنوك عن غيرها من شركات المساهمة كونها مؤسسات مصرفية متلقية للودائع من الجمهور وتعتمد بشكل رئيسي على أموال المودعين في تمويل أنشطتها، وهو ما يحمل أعضاء مجلس إدارة أي بنك مسؤولية خاصة وأمانة كبيرة في الرقابة والإشراف على إدارة البنك لضمان ممارسته لأنشطته بصورة آمنة وسليمة وبنزاهة وشفافية وفقاً للقوانين النافذة والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي وبما يكفل حماية حقوق المودعين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح الأخرى، وعدم تعريض القطاع المصرفي اليمني لأي أزمات مصرفية.

هذا وقد جاءت الأزمة المالية العالمية الأخيرة خلال النصف الثاني من عام ٢٠٠٨م لتكشف بأن احد أهم العوامل التي ساهمت في اندلاعها هو ضعف معايير الحوكمة والممارسات غير السليمة، سواء في العمل المصرفي أو في أعمال الشركات الأخرى، وبالتالي تم التأكيد على أهمية تطبيق معايير الحوكمة السليمة في البنوك كأحد العوامل الأساسية لتعزيز ثقة المتعاملين مع البنوك وتعزيز سلامتها وأداء الاقتصاد الكلي لأي بلد.

إن ضعف أنظمة الحوكمة في البنوك قد يتسبب في تعثرها ما يصاحب ذلك من مخاطر وتداعيات سلبية على الاقتصاد ككل وتكاليف عالية لأي دولة نظراً لطبيعة الدور الجوهري التي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية وعمق علاقتها بشرائح المجتمع المختلفة من مودعين ومقترضين ومساهمين وموظفين، وأصحاب المصالح الأخرى.

وحرصاً من البنك المركزي على سلامة القطاع المصرفي اليمني تم إعداد (دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية) بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، وذلك بالاستناد إلى الإرشادات الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بشأن حوكمة البنوك وبما ينسجم مع مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومسترشدين بتجارب بعض الدول العربية وبما يتفق مع أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، وذلك بهدف مساعدة البنوك العاملة في القطاع المصرفي اليمني على تطوير أنظمة الحوكمة لديها وتحسين الممارسات في العمل المصرفي وبما يخدم القطاع المصرفي والاقتصاد اليمني بشكل عام.

إن إيمان مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا لأي بنك بأهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة بمفهومها العلمي والعملي وتطبيقها كممارسة فعلية في هيكلة وإجراءات اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة البنك تعتبر من أهم العوامل لتطوير وتعزيز نظام الحوكمة لديه.

ويقول الله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) التوبة ١٠٥

والله الموفق،،،

محمد عوض بن همام

المحافظ

المقدمة:

في إطـار الجهـود التـي يبذلها البنك المركـزي لتعزيز معايير وممارسـات الحوكمة في القطاع المصـرفي اليمني وكذا سعيـه لمواكبة التطورات في معايـير الرقابة الدولية في هذا المجال، يصدر البنك المركزي اليمني "دليل حوكمة البنوك في الجمهوريـة اليمنيـة" الذي تم إعداده بدعم من قبل مؤسسة التمويـل الدولية (IFC) وبالتعاون مع نادي الأعمال اليمنـي (YBC) وذلـك في إطار المعايير الدوليـة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفيـة، بالإضافة إلى مبادئ حوكمـة الشركات الصادرة عن منظمـة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وتجـارب بعض الدول العربية في المنطقة.

تعتـبر ممارسـة الحوكمة بفعالية من العوامل الأساسية لتعزيز الثقـة في القطاع المصرفي ومن العوامل المهمة لتحسين اداء القطـاع المصرفي والإقتصادي الكلي. وتتمثل الممارسـات السليمة في حوكمة البنوك بتوزيع السلطات والمسؤوليات بما يكفل تنظيم شؤون عمل البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

كما يساهم تطبيق معايير الحوكمة السليمة في تعزيز وكفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلي بحيث تضمن وجود رقابة من مجلس الإدارة ورقابة من الإدارة التنفيذية، ورقابة مباشرة على أنشطة البنك وبما يكفل إستقلالية كل من وظيفة المراجعة الداخلية، وظيفة إدراة المخاطر، وظيفة الإمتثال لتعيزيز دور هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية.

يتكـون الدليـل من سبعة فصول تناولت الفصـول الستة الأولى المبادئ العامة الخاصة بحوكمـة البنوك بكافة أنواعها سـواء التقليدية منهـا أو تلك التي تعمل وفقاً للشريعة الإسلامية (المصارف الإسلاميـة)، بينما تناول الفصل السابع المتطلبات الإضافية الأخرى الخاصة بحوكمة كل من المصارف الإسلامية والبنوك العامة والمختلط.

ويأمـل البنـك المركزي أن يساهم هذا الدليل في إرسـاء وتطوير معايير وأنظمة الحوكمة لـدى البنوك اليمنية إضافة إلى مساعـدة أعضـاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الإشراف على أنشطـة البنك وتحسين الممارسات في العمل المصرفي وبما يخدم الصالح العام للقطاع المصرفي والإقتصاد الوطني

المحتويات

الموضوع	الصفحة
التعاريف	٨
الفصل الأول: مجلس الإدارة	١١
الفصل الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة	١٧
الفصل الثالث: الإدارة التنفيذية	٢٢
الفصل الرابع: بيئة الضبط والرقابة الداخلية	٢٤
الفصل الخامس: الإفصاح والشفافية	٢٧
الفصل السادس: حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرى.	٢٩
الفصل السابع: متطلبات إضافية	٣١
أ - متطلبات إضافية خاصة بحوكمة المصارف الإسلامية	٣١
ب - متطلبات إضافية خاصة بحوكمة البنوك العامة و المختلطة	٣٨

التعاريف

لأغراض تطبيق هذا الدليل يقصد بالألفاظ والعبارات الواردة أدناه المعاني المبينة أمام كل منها مالم يقض سياق النص معنى آخر أو دلت القرينة على خلاف ذلك:

الدليل	دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية.
البنك المركزي	البنك المركزي اليمني
البنك / المصرف	البنك/ المصرف المرخص له بالعمل في الجمهورية اليمنية.
حوكمة البنوك	"عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك بأنها الطريقة التي يتم بها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارة التنفيذية ، والتي تحدد الأساليب السليمة في وضع أهداف وإستراتيجيات البنوك وعملياتها اليومية وتحقق مبدأ المساءلة أمام المساهمين وتراعي حقوق و مصالح الأطراف ذات العلاقة والقواعد والتعليمات الصادرة عن السلطة الرقابية وحماية مصالح المودعين وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظم قوية لإدارة المخاطر".
إدارة المخاطر	هي عملية منتظمة لتحديد وقياس المخاطر التي يواجهها البنك وتقييمها وفقا لإحتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه، وتحديد العناصر التي يمكن للبنك أن يتحملها أو يتجنبها أو يحد من أضرارها أو نقلها الى طرف ثالث (أو أي مزيج من الأربعة) ، وتحديد المسؤولية عن معالجتها وضمان سير العمليات ورفع التقارير الدورية والفورية إلى الجهات المعنية بالمشاكل الملموسة.
الأطراف ذات العلاقة	تعتبر الأطراف ذات علاقه إذا كان احدها قادر على التحكم بالطرف الأخر أو ممارسة تأثير فعال عليه في صنع قرارات تشغيلية أو مالية وهم كالتالي: ١ – أعضاء في مجلس إدارة البنك أو في شركة من مجموعته (قابضة – تابعة – شقيقة – زميلة) ، أو المراجع الخارجي، أو مستشاري البنك أو إدارته التنفيذية ، و أقاربهم حتى الدرجة الثانيه. ٢ – أي شخص طبيعي أو شخصية اعتبارية يمتلك/تمتلك بشكل مباشر أو غير مباشر ما نسبته ٥٪ أو أكثر من رأس مال البنك أو في شركة من مجموعته (قابضة – تابعة – شقيقة – زميلة) ، وأقارب الشخص الطبيعي حتى الدرجة الثانيه. ٣ – الشركات القابضة والتابعة والشقيقة والزميلة للبنك. يؤخذ في الاعتبار عند تحديد الاطراف ذات العلاقة معيار المحاسبة الدولي رقم (٢٤) وما يطرأ عليه من تعديلات.
مجلس الإدارة	رئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك.
الإدارة التنفيذية	مجموعة من الاشخاص المعينين في البنك تضطلع بمسؤوليات إدارة العمليات في البنك وهم :المدير التنفيذي / المدير العام للبنك ونوابه ومساعديه وكبار المدراء للإدارات الرئيسية ونوابهم ومساعديهم.
التحكم (السيطرة)	القدرة على التحكم بالسياسات المالية والتشغيلية بهدف الحصول على منافع من أنشطة البنك.
التأثير الفعال	القدرة على المشاركة في وضع السياسات المالية والتشغيلية بهدف الحصول على منافع من أنشطة البنك.

الشركة القابضة/الأم	الشركة التي تمتلك حصة في رأس مال البنك تمكنها من التحكم بالبنك.
الشركةالزميلة للبنك	الشركة التي يكون للبنك تأثير فعال على سياساتها المالية والتشغيلية ، ولا يمكن اعتبارها شركة تابعة له.
الشركةالشقيقة للبنك	الشركة التابعة أو الزميلة للشركة القابضة للبنك.
الشركة التابعة للبنك	الشركة التي يتحكم بها البنك.
وظيفة رقابة الإمتثال/ الالتزام	التأكد من إمتثال البنك وإنسجام سياسته الداخلية مع كافة القوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير وقواعد السلوك والممارسات البنكية السليمة الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية والدولية التي تحدد وتقيم وتقدم النصح والإرشاد وتراقب وترفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول مستوى الإمتثال بالبنك.
العضو	عضو مجلس الإدارة (سواء بصفته الشخصية أو ممثلاً لشخصية اعتبارية).
العضو التنفيذي:	عضو مجلس الإدارة المسند له دور تنفيذي في البنك.
العضو غير التنفيذي:	عضو مجلس الإدارة الذي لا يتدخل بالإدارة اليومية للبنك ولا يسند له أي دور تنفيذي ، ولم يقدم أي خدمات إستشارية متخصصة للبنك خلال السنتين الأخيرتين قبل توليه عضوية مجلس الإدارة.
العضو المستقل	عضو مجلس الإدارة الذي لا تربطه بالبنك أي علاقة أخرى غير عضويته في مجلس الإدارة، وليس لديه مصالح متضاربة حالية أو محتملة و لايعد العضو مستقل إذا كان : ١. عضواً تنفيذياً ٢. يتقاضى من البنك أي مبلغ مالي بإستثناء ما يتقاضاه لقاء عضويته في مجلس الإدارة، و/أو توزيعات الأرباح بصفته مساهما. ٣. قد عمل كمدير تنفيذي/ مدير عام في البنك أو في أي شركة من مجموعته(قابضة - تابعة - شقيقة - زميلة) خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية مجلس الإدارة أو أثناء عضويته لمجلس الإدارة . ٤. عضواً بمجلس إدارة في أي شركة من مجموعة البنك (قابضة . تابعة . شقيقة . زميلة). ٥. تربطه بأي مدير تنفيذي/ مدير عام أو أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة في البنك أو في أي شركة من مجموعة البنك (قابضة - تابعة - شقيقة - زميلة) صلة قرابة حتى الدرجة الثانيه . ٦. هو أو أحد أقاربه حتى الدرجة الثانية شريكاً (أو موظفاً) لـ/لدى المراجع الخارجي للبنك أو إحدى شركاتة التابعة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشحه وأثناء عضويته لمجلس الإدارة. ٧. يمتلك أوأن يكون ممثلاً لشخصية إعتبارية تمتلك، ما نسبته ٥٪ أو أكثر من رأسمال البنك أو من رأسمال أي شركة من مجموعته (قابضة - تابعة - شقيقة - زميلة). ٨. أحد أقارب حتى الدرجة الثانية لمساهم يمتلك نسبة ٥٪ أو أكثر من رأسمال البنك أو أي شركة من مجموعته ولا يلتزم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل وفقاً لتوجيهاته. ٩. عضو مجلس إدارة أو شريك أو مساهم رئيسي يمتلك ما نسبته ٥٪ أو أكثر في رأسمال شركة يتعامل معها البنك باستثناء التعاملات التي تنشأ بسبب الخدمات و/أو الأعمال المعتادة التي يقدمها البنك لعملائه وعلى أن تحكمها نفس الشروط التي تخضع لها التعاملات المماثلة مع أي طرف آخر ودون أي شروط تفضيلية ،وأن لا يكون عضواً بمجلس إدارة في أي شركة من مجموعتها (قابضة . تابعة . شقيقة . زميلة). ١٠. قد تم انتخابه لعضوية مجلس الإدارة لأكثر من أربع دورات متتالية.

تعارض المصالح	هي الحالة التي تتأثر فيها موضوعية وإستقلالية قرار موظف (أو عضو مجلس إدارة) بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه أو تهم أحد أقاربه ، بناءً على معلومات داخلية تم الحصول عليها نتيجة للصلاحيات الممنوحة له
الأحداث الجوهرية	هي أية قرارات استراتيجية وتطورات جوهرية وأحداث هامة تؤثر على اداء ونشاط وملكية واستمرار البنك و/أو تلك العمليات ذات الطبيعة غير المتكررة والتي قد يكون لها أثر مادي على أرباح البنك ومركزه المالي أوالتي تتطلب مناقشات سرية من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك لدراسة الحدث قبل الإعلان عنه.
مساهموا الأقلية (صغار المساهمين)	المساهمون الذين يمثلون شريحة من المستثمرين غير المسيطرين وبالتالي غير قادرين على التأثير في سياسات البنك وتوجهاته.
ميثاق الأخلاقيات	مجموعة المعايير والإجراءات الواجب الإلتزام بها وإتخاذها لتحديد السلوك المهني للعاملين في البنك .
أقارب الدرجة الاولى	الأب ، الأم ، ، الزوج ، الزوجة ، والابناء.
أقارب الدرجة الثانية	الأخ ،الأخت ،الجد ، الجدة ، ابن وبنت الإبن والإبنة ، أخ وأخت الزوج أوالزوجة.
أصحاب المصالح	أي شخص أو جهة لديه/ لديها مصلحة مع البنك (مثل :المودعين، الدائنين ،المساهمين، الموظفون ، الأشخاص الذين يرتبطون بالبنك بأية ترتيبات تعاقدية أخرى،الجهات الرقابية و الإشرافية و أي جهة أخرى ذات علاقة)

١- وفقاً لأفضل الممارسات الدولية المتبعة فإن صلة القرابة حتى الدرجة الرابعة هي الأولى بالتطبيق في أي بند من بنود هذا الدليل يتعلق بدرجة صلة القرابة.

الفصل الأول: مجلس الإدارة

اولاً : المسؤوليات لمجلس الإدارة:

بالاضافة إلى المسؤوليات التي تفرضها القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي يتحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات التالية:

١. التأكد من أن إدارة البنك تتم بشكل حصيف وضمن إطار القوانين النافذة ذات العلاقة والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي والسياسات الداخلية للبنك وبما يكفل إدارة البنك بطريقة آمنة وسليمة والمحافظة على حقوق المودعين ومصالح المساهمين والدائنين والموظفين والجهات الأخرى ذات العلاقة.

٢. التأكد من تطبيق نظام الحوكمة المعتمد في البنك.

٣. اعتماد أنظمة الرقابة الداخلية والإشراف عليها مع مراجعة فعاليتها سنوياً أو كلما اقتضت الحاجة الى ذلك.

٤. ضمان وجود إدارة مراجعة داخلية تتمتع بالاستقلالية وضمان تجنب أي نوع من التأثير عليها من قبل الإدارة التنفيذية ، وذلك بأن تكون تبعيتها لمجلس الإدارة مباشرة بحيث يكون هو المسؤول عن تحديد رواتب وحوافز ومكافآت موظفي إدارة المراجعة وهو المسؤول عن تقييم أدائهم وعليه أيضاً التحقق من توفر العدد الكافي منهم وكفاية مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم المهنية وتنميتها باستمرار، وتوفير كافة الإحتياجات اللازمة لذلك.

٥. تشكيل اللجان أو تفويض الإدارة التنفيذية أو أي جهة آخرى للقيام ببعض مهام مجلس الإدارة مع التأكيد على ان ذلك لا يعفيه من مسؤولياته وفقاً لأحكام القوانين النافذة ذات العلاقة .

٦. ترسيخ مبدأ إلتزام كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة تجاه البنك وتمثيله لجميع المساهمين ، وعليه أن يلتزم بالقيام بما يحقق مصلحة البنك ومصلحة المودعين وأصحاب المصالح الآخرى وليس مصلحة مجموعة محددة فقط.

٧. حماية البنك من الأعمال غير القانونية أو غير الملائمة لكبار المساهمين الرئيسين وذات التأثيرات السلبية على مصلحة البنك و/أو بقية المساهمين.

٨. وضع سياسة تنظم وتحدد المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة والمصالح المرتبطة بهم من حيث معرفة ورصد وحصر كافة التعاملات والعمليات الموافق عليها وغير الموافق عليها وعليه التأكد من أن تنفيذ أي عملية لأي من ذات العلاقة والمصالح المرتبطة بهم تتم بشكل عادل ودون تفضيل والإفصاح عنها في حينه وبشكل فوري وسليم.

٩. وضع سياسة مكتوبة بشأن تعارض المصالح وعليه التأكد من أن السياسات التي تساعد في كشف العمليات المحتملة لتعارض المصالح موجودة ومطبقة.

١٠. التأكد من عدم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في إتخاذ القرارات عند وجود أي تعارض في المصالح يمنعهم من تأدية دورهم في حماية مصالح البنك بشكل سليم.

١١. فهم الدور الإشرافي والرقابي لأعضاء مجلس الإدارة وإلتزامهم بالإخلاص تجاه البنك ومساهميه وأصحاب المصالح الآخرين وتجاه المجتمع بشكل عام.

١٢. التأكد من تكريس الإهتمام والوقت الكافي لأعضاء مجلس الإدارة للقيام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بصورة فعالة.

ثانياً: مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة:

أ: مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة:

١. يجب أن يكون الأعضاء على إطلاع بالقوانين المنظمة للأعمال المصرفية والمعرفة التامة بمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة.

٢. يجب أن يكون الأعضاء على درجة ملائمة من التأهيل العلمي و/أو المهني ، والخبرة العملية بما يؤهلهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.

٣. يجب أن يكون الأعضاء مؤهلين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم وعلى الأعضاء مجتمعين أن يملكوا مهارات مهنية وإدارية مختلفة وخبرات مالية وصفات شخصية ملائمة ولا سيما الأمانة والإلتزام و التمتع بقدر عالي من السمعة والكفاءة والمسؤولية وبما يحقق الأهداف الإستراتيجية.

٤. يجب أن يتمتع عضو مجلس الإدارة بالصفات التالية:

٤٠١. صحة جيدة ولا يوجد مانع صحي يعيقه من ممارسته مسؤولياته .

٤٠٢. شخصية قيادية قادرة على منح الصلاحيات وبما يؤدي إلى تشجيع الموظفين على تطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة الفعالة والتمسك بالقيم والأخلاق المهنية.

٤٠٣. محايداً وموضوعياً في إتخاذ القرارات.

٤٠٤. قادراً على إعداد الخطط والتوجيه الإستراتيجي.

٤٠٥. قادراً على قراءة البيانات المالية وفهمها وكذلك النسب المستخدمة لقياس الاداء.

٤٠٦. الاهتمام بما يحقق تأدية الواجبات والمسئوليات المحددة من البنك والسلطات الأشرافية والرقابية ، والسعى إلى الحصول على كافة المعلومات المتوفرة للتأكد من أن جميع القرارات المتخذة في صالح البنك ، كما يجب حضور الإجتماعات بإنتظام وعدم التغيب دون عذر، وبما يضمن ممارسته لدوره الإشرافي والرقابي بصورة مستمرة وفعالة، وتخصيص الوقت الكافي لأداء مهامهم و تحمل مسؤولياتهم وواجباتهم.

ب: تكوين مجلس الإدارة:

١. تتم إجراءات إنتخاب مجلس الإدارة من قبل الجمعية العامة للمساهمين بشفافية وفقاً للقوانين النافذة ، على أن يتم تقديم سيرة ذاتية مختصرة لكل مرشح لعضوية مجلس الإدارة عند الإنتخاب لتسهيل مهمة الجمعية العامة في إنتخاب الأفضل من بين المرشحين لعضوية مجلس الإدارة.

٢. يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة متلائماً مع حجم أعمال البنك ، بحيث يمكن هذا العدد من امتلاك مجلس الإدارة الخبرة والمعرفة في المجالات المختلفة وتوزيع وظائف الإشراف والرقابة بين أعضائه بشكل مناسب وبما يمكن من اتخاذ القرارات بفعالية، وبما يتوافق مع أحكام القوانين النافذة .

٣. يحدد النظام الأساسي للبنك فترة عضوية مجلس الإدارة، ويحق لجميع أعضاء مجلس الإدارة إعادة ترشيح أنفسهم كل ثلاث سنوات عن طريق الجمعية العامة وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة ذات العلاقه ، ووفقاً لأفضل الممارسات المتبعة فإنه يفضل ألا تتجاوز خدمة أي عضو في مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه أكثر من أثنتي عشرة سنة متواصلة.

٤. يجب ألا يتجاوز عدد الأعضاء الذين تربطهم صلة قرابة من الدرجة الأولى عن عضوين في مجلس الإدارة.

٥. يجب أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين، بهدف تعزيز الإستقلالية والموضوعية والمساءلة في عملية إتخاذ القرار، والتخفيف من تعارض المصالح الذي يمكن أن ينشأ بين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وعملية الإدارة التشغيلية اليومية، وكذلك ضمان وجود نظم عمل ورقابة كافية لحماية مصالح البنك.

٦. يجب أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء مجلس الإدارة .

٧. يجب الفصل بين كل من منصب رئيس مجلس الإدارة (و/أو نائبه) ومنصب المدير التنفيذي/المدير العام ، وعلى أن لا تربط رئيس مجلس الإدارة (و/أو نائبه) والمدير التنفيذي/ المدير العام أي قرابة حتى الدرجة الثانية،

٨. يشترط أن يكون رئيس مجلس الإدارة ونائبه من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة.

ثالثاً: دور رئيس مجلس الإدارة:

١. يجب فصل مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة عن مسؤوليات المدير التنفيذي/ المدير العام بموجب تعليمات مكتوبه مقرة من مجلس الإدارة و بما لا يتعارض مع دليل الحوكمة المعتمد في البنك ويتم مراجعتها كلما اقتضت الحاجة الى ذلك.

٢. على رئيس مجلس الإدارة أن يلتزم بما يلي:

٢٠١. إقامة علاقة بناءة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك.

٢٠٢. خلق ثقافة خلال اجتماعات مجلس الإدارة تشجع على النقد البناء حول القضايا التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر بين الأعضاء ، كما تشجع على النقاشات وتوفير الإجماع حول تلك القضايا.

٢٠٣. التأكد من وصول المعلومات الكافية إلى كل من أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في الوقت المناسب.

٢٠٤. التأكد من تطبيق دليل الحوكمة المعتمد في البنك.

٢٠٥. التأكد من حصول أعضاء مجلس الإدارة على تدريب ملائم على أعمال البنك.

٢٠٦. التأكد من وصول وجهات نظر مساهمي البنك لكل أعضاء مجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بإستراتيجيات البنك ودليل الحوكمة الخاص بالبنك.

رابعاً: تنظيم أعمال مجلس الإدارة:

١. يجب أن لا يقل عدد الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة عن ستة إجتماعات في السنة.

٢. يجب على العضو غير المستقل أن يحضر (بشخصه) أربعة إجتماعات في السنة على الأقل ، ويجب على العضو المستقل حضور ما لا يقل عن ٧٥٪ من إجتماعات مجلس الإدارة ، وكل عضو يتغيب عن حضور هذا النصاب يفقد عضويته وبقرار من مجلس الإدارة ، كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين حضور كافة الإجتماعات التي سيتم فيها إتخاذ قرارات هامة تؤثر جوهرياً على مصلحة البنك.

٣. لا يجوز لعضو مجلس الإدارة إنابة شخص آخر ليس عضواً في مجلس الإدارة ، كما لا يجوز للعضو الحصول على أكثر من إنابة واحدة في السنة ، ولا يجوز أن يقوم أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة بإنابة غيره بأكثر من إنابة واحدة في السنة وبما لا يتعارض مع القوانين النافذة.

٤. بهدف ضمان شمولية المواضيع المعروضة في إجتماعات مجلس الإدارة وتجنباً لمشاركة أو تدخل مجلس الإدارة بإدارة العمليات اليومية للبنك يجب أن توضح كتابياً جميع العمليات البنكية التي تدخل ضمن صلاحيات مجلس الإدارة وتتطلب موافقته ، كما يجب على الإدارة التنفيذية أن تبادر إلى إقتراح المواضيع التي تراها هامة على جدول أعمال كل إجتماع حيث يحدد رئيس مجلس الإدارة أولويات طرح هذه المواضيع.

٥. يجب تزويد أعضاء مجلس الإدارة بجدول أعمال مجلس الإدارة معززاً بالوثائق والمعلومات اللازمة قبل عشرة أيام على الأقل من إجتماعات مجلس الإدارة لتمكينهم من دراسة المواضيع المطروحة ليتمكن مجلس الإدارة من إتخاذ القرارات المناسبة.

٦. يجب أن تكون مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة محددة وواضحة وبما يتماشى مع القوانين النافذة ذات العلاقة ، وعلى كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة عند إنتخابه الاطلاع و استيعاب و إدراك حقوقه ومسؤولياته وواجباته.

٧. على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا على إطلاع دائم بالتطورات داخل كل من البنك والبنوك المحلية والدولية ، وعلى إدارة البنك تزويد الأعضاء بملخص مناسب عن أعمال البنك عند التعيين وخلال فترة العضوية وعند الطلب.

٨. يحق لأعضاء مجلس الإدارة ولجانه الإتصال المباشر مع الإدارة التنفيذية ، وعلى أن يتم إتصال أعضاء مجلس الإدارة مع الإدارة التنفيذية عن طريق لجان مجلس الإدارة أو رئيسه

٩. يحق للمجلس أو للجانه إذا ما اقتضت الحاجة صلاحية الإستعانة بخبرات خارجية لمساعدتهم في القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

١٠. على مجلس الإدارة أن يقوم بتحديد مهام وظيفة أمين سر مجلس الإدارة (مقرراً) وعمل توصيف وظيفي مكتوب لتلك الوظيفة و بما يتماشى ومستوى المسؤوليات التي سيكلف بها.

١١. يجب أن يقوم أمين سر مجلس الإدارة بإعداد وتوثيق محاضر الإجتماعات وتدوين كافة نقاشات مجلس الإدارة وإقتراحات الأعضاء وتصويتهم والقرارات المتخذه من قبلهم والجهة المسؤولة عن تنفيذ تلك القرارات.

١٢. على أمين سر مجلس الإدارة التأكد من التزام أعضاء مجلس الإدارة بالإجراءات المقرة من مجلس الإدارة ، والتأكد من تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة ولجانه والإدارة التنفيذية وأي جهة آخرى ، بالإضافة إلى تبليغ مواعيد إجتماعات مجلس الإدارة قبل مدة زمنية كافية.

١٣. يجب على كل عضو أن يفصح عن أي تعارض محتمل في المصالح في الأمور المعروضة أمام مجلس الإدارة ، ويجب عليه الامتناع عن الإشتراك و التصويت في المناقشات الخاصة بها ويجب إثبات ذلك في محضر الجلسة.

خامساً: أنشطة مجلس الإدارة:

بالإضافة إلى الواجبات والمهام التي تفرضها القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي تشمل الأنشطة المختلفة لمجلس الإدارة ما يلي:

١. التعيينات والإحلال

١٠١. يجب أن تتضمن سياسة مجلس الإدارة تعيين مدير تنفيذي/ مدير عام يتمتع بالنزاهة والكفاءة المهنية والخبرة البنكية ، وأن يكون للمجلس الحق بعزل وإستبدال المدير التنفيذي/ المدير العام عندما تقتضي الحاجة.

١٠٢. يجب الحصول على موافقة مجلس الإدارة بناء على توصية المدير التنفيذي/ المدير العام عند تعيين كبار موظفي البنك والتأكد من توفر الخبرات المطلوبة لديهم.

١٠٣. على مجلس الإدارة بناءً على توصية من لجنة المراجعة القيام بالآتي:

١٠٣٠١. تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية بعد التأكد من توفر الخبرات المطلوبة لديه.

١٠٣٠٢. ترشيح مراجع خارجي مستقل من ذوي الإختصاص والكفاءة العالية والتعاقد معه بعد موافقة الجمعية العامة للمساهمين على تعيينه وتحديد أتعابه وذلك وفقاً للقوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي .

١٠٤. يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على سياسة الإحلال للإدارة التنفيذية للبنك التي تتضمن المؤهلات والمتطلبات الواجب توفرها لشاغلي تلك الوظائف.

٢. التخطيط ، أنظمة الضبط و الرقابة :

٢٠١. المصادقة على الإستراتيجيات والأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالبنك .

٢٠٢. ممارسة التوجيه والرقابة على الإدارة التنفيذية للبنك التي تقع عليها مسؤولية العمليات اليومية ومسألتها .

٢٠٣. المصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ، لاسيما لوائح المراجعة الداخلية المتضمنة توثيق مهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية والتأكد من مدى فعالية تلك الأنظمة.

٢٠٤. التأكد من مدى تقيد البنك بالإستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي ، والتأكد من قيام الإدارة التنفيذية بمراجعة ومقارنة الأداء وفقاً لخطط العمل، و التأكد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، بالإضافة إلى التأكد من أن جميع مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل سليم.

٢٠٥. المصادقة على السياسات والإجراءات والأطر الملائمة لضمان حماية حقوق المودعين والدائنين الآخرين.

٢٠٦. إعتماد الهيكل التنظيمي المقترح من الإدارة التنفيذية والذي يبين التسلسل الإداري للإدارة التنفيذية وفي هذا المجال يجب على مجلس الإدارة ما يلي:

٢٠٦٠١. إعتماد اللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بعمل البنك وتطويرها ، وما يتبع ذلك من تحديد للمهام والإختصاصات والواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

٢٠٦٠٢. التعميد أو التصديق على سياسة تفويض وتنفيذ الأعمال المنوطة بالإدارة التنفيذية ويجب أن يكون كل تفويض يصدر من مجلس الإدارة (سواء لأحد أعضائه أو لغيرهم) محدداً في موضوعه وفي المدة الزمنية لسريانه.

٢٠٧. على مجلس الإدارة وبهدف زيادة فعاليته أن يقوم بتشكيل لجان منبثقة عنه ، على ان يتم تحديد مدة اللجنة وصلاحياتها ومسؤولياتها و كيفية رقابة مجلس الإدارة عليها ، وبحيث تقوم تلك اللجان برفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة ، على أن يراعى مبدأ الشفافية فى معايير إختيار الأعضاء لعضوية تلك اللجان .

٢٠٨. في حال كان البنك جزء من مجموعة بنكية يجب مراعاة النقطتين الآتيتين:

٢٠٨٠١. على مجلس إدارة الشركة القابضة (البنك) تحديد بنية الحوكمة المثلى التي تحقق رقابة فعالة وكافية على المجموعة ككل، ويجب على مجلس إدارة الشركة القابضة (البنك) أن يكون مدركاً للمخاطر والقضايا الهامة التي يحتمل أن تؤثر على المجموعة ، وعليه أن يمارس إشرافاً كافياً على المجموعة والشركات التابعة لها.

٢٠٨٠٢. يتحمل مجلس إدارة الشركة التابعة (البنك) مسؤوليات إتباع ممارسات حوكمة سليمة للبنك تضمن سلامة البنك وحماية حقوق المودعين ومصالح المساهمين والتأكد من إلتزام البنك بكافة القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن السلطة الرقابية التابع لها.

٢٠٩. في حال كان البنك يمارس أنشطة أو عمليات في بيئة تعيق الشفافية أو يستخدم هياكل أو بنى تعيق ذلك يجب على مجلس الإدارة أن يتفهم البنية التشغيلية للبنك وأن يضع حدوداً ملائمة لحجم العمليات المسموح بها في هذه المناطق أو لإستخدام هذه الأدوات، كما يجب عليه التأكد من أن الإدارة التنفيذية تضع سياسات لتحديد وإدارة كافة أنواع المخاطر المصاحبة لهذا النوع من الأدوات أو الأنشطة، والإفصاح عنها للمراجع الخارجي والبنك المركزي.

٣. ميثاق الأخلاقيات:

يجب على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن إدارة أعمال البنك تتم بنزاهة عالية وأن يعمل على ترسيخ سياسة التطلع نحو المثل العليا، ويتم ذلك من خلال إعتماد ميثاق أخلاقيات يتضمن تعريفاً لتعارض المصالح والصفقات التي يقوم بها موظفوا البنك لمصلحتهم الشخصية بناءً على معلومات داخلية عن البنك حصلوا / إطلعوا عليها نتيجة الصلاحيات الممنوحة لهم، وعلى أن يتم تعميم هذه السياسة وميثاق أخلاقيات العمل على كافة موظفي البنك وأعضاء مجلس الإدارة ونشرها للجمهور.

٤. التقييم الذاتي وتقييم الأداء:

٤٠١. يجب على مجلس الإدارة اعتماد آلية لتقييم الأداء بشكل دوري (مرة في السنة على الأقل) من خلال لجنة الترشيح والمكافآت على أن تتضمن ما يلي:

٤٠١٠١. تقييم أداء مجلس الإدارة ككل وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة ونسبة حضوره اجتماعات المجلس ومدى فاعلية مساهمته في مناقشة القرارات.

٤٠١٠٢. تقييم أداء المدير التنفيذي / المدير العام.

٤٠١٠٣. تقييم أداء اللجان التابعة للمجلس.

٤٠٢. يقوم مجلس الإدارة بتضمين التقرير السنوي للبنك تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية المتعلقة بآلية إعداد التقارير المالية.

٤٠٣. يقوم مجلس الإدارة وبناء على التقارير الدورية التي ترفع إليه من قبل الإدارة التنفيذية والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي، بمراجعة أداء البنك وتقييم أعماله وحسن إدارته وتحديد الانحرافات والتجاوزات وتحليل أسبابها وتحديد المسؤولين عنها والمحاسبة عليها وإصدار التعليمات اللازمة لمعالجتها وتفادي تكرارها.

٤٠٤. يجب على مجلس الإدارة مراجعة التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة لدراستها وذلك تمهيداً لعرضها على الجمعية العامة للمساهمين.

٤٠٥. يجب على مجلس الإدارة إعتماد البيانات المالية الفصلية والسنوية.

٤٠٦. على مجلس الإدارة طلب معلومات عن نظام المخاطر في البنك، بهدف تحليل ومناقشة بيانات وإحصائيات المخاطر (النوعية والكمية) في البنك وبشكل مستمر.

٤٠٧. يجب على مجلس الإدارة أن يعتمد ويراقب سياسة الإمتثال، على أن يتم إعدادها وتطويرها والتأكد من تطبيقها في البنك من صلاحيات الجهة المسؤولة عن رقابة الإمتثال.

٤٠٨. يجب على مجلس الإدارة دراسة تقارير وتوصيات الإدارة التنفيذية حول التطورات والتحسينات وسبل تعزيز ممارسات البنك في مجال الإفصاح أو المجالات الآخرى.

٤٠٩. يجب مراجعة تركيبة مجلس الإدارة الحالية مره كل سنه على الأقل للتأكد من الإلتزام بالشروط المطلوبة.

٤٠١٠. يجب أن يقوم مجلس الإدارة بإعلام المساهمين في إجتماعات الجمعية العامة بأنه قد تم إجراء التقييم، وإطلاعهم على النتائج.

الفصل الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

اولاً : أحكام عامة

١. يقــوم مجلــس الإدارة بتشكيل لجان منبثقة عنه وتفويضها بالصلاحيات لمــدة محددة للقيام بالمهام الموكلة إليها ورفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة.

٢. تتحمل اللجان المسؤولية عن أعمالها أمام مجلس الإدارة ، إلا أن ذلك لا يعفي مجلس الإدارة من مسؤوليته عن أعمال هذه اللجان.

٣. يعــد حضــور أعضاء اللجان لإجتماعاتهــا ضروريا لإستمرار عضويتهم ويلــزم توفر النصاب كي يكون الإجتمــاع صحيحاً ، وتتخذ القرارات بأغلبية اصوات الأعضاء وفي حال تعادل الأصوات يرجح الجانب الذي صوت فيه رئيس اللجنة ويسجل رأي الطرف الآخر في محضــر الإجتمــاع مع التأكيد على أن التصويــت بالإنابه غير مسموح به ، كما لا يسمح لرئيــس أي لجنة تفويض صلاحياته لأي شخص أخر.

٤. يجب على كل لجنة إعداد نظام عمل خاص بها ، على أن يحدد بشكل واضح صلاحياتها و مهامها ومسؤولياتها ويتم المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة.

٥. يجب توثيق وتصنيف محاضر إجتماعات اللجان أصولياً.

٦. يجــب أن لا يتكــرر الأعضــاء في أكثر من لجنتين ولا يكون الشخــص رئيساً إلا للجنه واحده فقط ، ولا يجــوز تفويض صلاحيته إلى شخص آخر.

٧. يشــكل مجلــس الإدارة لجنة المراجعة، ولجنة الحوكمة ، لجنة الترشيح والمكافآت ، لجنة المخاطر على الأقل وأي لجان آخرى يراها ضرورية لعمل البنك ، كما يمكن للبنك دمج لجنة الحوكمة مع لجنة الترشيحات والمكافآت لاحقاً بعد تطبيق نظام الحوكمة .

ثانياً: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة:

أ- لجنة الحوكمة:

١. أهداف اللجنة:

وضع نظام حوكمة خاص بالبنك ومراقبة تنفيذه وتعديله كلما أقتضت الحاجة الى ذلك.

٢. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها:

٢٠١. تتكون لجنة الحوكمة من أعضاء غير تنفيذيين ، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة.

٢٠٢. يجب ان يكون رئيس وغالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين على أن يكون أحد الأعضاء من أعضاء لجنة المراجعة المستقلين.

٣. صلاحيات ومهام اللجنة:

٣٠١. الإشراف على مراقبة تطبيق نظام الحوكمة ومراجعتها وإقتراح أي تحديث أو تعديل عند الضرورة مثل صدور قرارات أو قواعد جديدة تستلزم معها تعديل نظام الحوكمة وأهمها متابعة ما يصدر عن لجنة بازل ورفعه للبنك المركزي اليمني.

٣٠٢. التنسيق مع لجنة المراجعة للتأكد من الإلتزام بنظام الحوكمة.

٣٠٣. تزويد مجلس الإدارة سنوياً على الأقل بالتقارير والتوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمل اللجنة.

٣٠٤. تعقد اللجنة إجتماعين على الأقل في السنة.

ب- لجنة المراجعة:

١. أهداف اللجنة:

مراجعة تقارير البيانات المالية ونظم الضبط والرقابة الداخلية ، ونطاق ونتائج ومدى كفاية المراجعة الداخلية ، والمراجعة الخارجية ، ومراجعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية.

٢. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها:

٢٠١. يجب أن تكون أغلبية لجنة المراجعة من أعضاء غير تنفيذيين ، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة أعضاء و لا تضم رئيس مجلس الإدارة.

٢٠٢. يكون رئيس وغالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين.

٢٠٣. يعين مجلس الإدارة رئيس وأعضاء لجنة المراجعة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لفترتين كحد اقصى.

٢٠٤. يجب أن تضم اللجنة عضواً على الأقل من ذوي المؤهلات العلمية و/ أو الخبرة العملية في المجالات المحاسبية والمراجعة ، وللجنة الحق بالإستعانة بخبرات خارجية بعد موافقة مجلس الإدارة على ذلك.

٢٠٥. تعقد اللجنة بكامل أعضائها أربعة إجتماعات (مرة كل ثلاثة أشهر) على الأقل في السنة، ويجب توثيق جميع محاضرها أصولياً.

٣. صلاحيات ومهام اللجنة:

يكون للجنة المراجعة

٣٠١. سلطة الحصول على أي معلومات في سبيل ممارسة عملها ، وللجنة أيضا دعوة أي من الأشخاص ذوي الخبرة أو الإختصاص لحضور الإجتماعات للإسترشاد برأيه، ودعوة أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية لحضور إجتماعاتها ، كما أن لها الحق فى دعوة مدير المراجعة الداخلية لحضور إجتماعات اللجنة ، وللجنة طلب الإجتماع بالمراجع الخارجي.

٣٠٢. مراجعة البيانات المالية الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة ، والتوصية بشأنها لمجلس الإدارة ، ومتابعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية ، وذلك بهدف ضمان عدالة وشفافية التقارير المالية.

٣٠٣. تقوم لجنة المراجعة بتقييم فعالية وكفاية نظم الضبط والرقابة الداخلية ، وتشمل مسؤولية اللجنة على ما يلي:

٣٠٣٠١. تقييم فعالية وكفاية وظيفة المراجعة الداخلية والتأكد من الإلتزام بالتعليمات النافذة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.

٣٠٣٠٢. تقييم فعالية وكفاية نطاق وبرامج المراجعة الداخلية.

٣٠٣٠٣. مراجعة نتائج تقارير المراجعة الداخلية والتأكد من أنه قد تم إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

٣٠٣٠٤. مراجعة وإقرار خطط المراجعة المقترحة من المراجعة الداخلية.

٣٠٣٠٥. التوصية الى مجلس الإدارة بتعيين مدير وموظفي إدارة المراجعة الداخلية ونقلهم وعزلهم وتحديد أتعابهم وتقييم أدائهم.

٣٠٣٠٦. يكون للجنة سلطة الإتصال المباشر بالمراجع الخارجي ، والإجتماع معه بدون حضور الإدارة ، وتشمل مسؤولية اللجنة في هذا المجال على ما يلي:

- التوصية إلى مجلس الإدارة بخصوص تعيين وعزل المراجع الخارجي وتحديد أتعابة وتقييم أدائه.
- تقييم موضوعية وإستقلالية المراجع الخارجي.
- مراجعة خطاب التعيين وقبوله.
- مراجعة نتائج تقارير المراجعة الخارجية وتقارير البنك المركزي والتأكد من أنه قد تم إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
- تقوم اللجنة بمراجعة العمليات مع الأطراف ذات العلاقة وإحاطة مجلس الإدارة بها.
- تقوم اللجنة بالتأكد من مدى إلتزام البنك بالقوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي ومدى التقيد بسياسات البنك ونظامه الداخلي.
- تعقد اللجنة إجتماعات دورية مع المراجع الخارجي مرة واحدة على الأقل خلال العام ومرتين على الأقل مع المراجع الداخلي، كما يحق للمراجع الداخلي والمراجع الخارجي طلب الإجتماع مع اللجنة حين تقتضي ضرورة العمل ذلك.
- تقوم اللجنة بإستقبال جميع البلاغات المقدمة من الموظفين حول أي مخالفات محتملة في المجالات المالية أو القانونية بسرية تامة وفقاً لبرنامج الإبلاغ عن المخالفات المعتمد من قبل مجلس الإدارة.

ج- لجنة الترشيح والمكآفات:

١. أهداف اللجنة:

مراقبة وضمان شفافية إنتخاب وتجديد وإستبدال أعضاء مجلس الإدارة وتعيين المدير التنفيذي ، وكذلك تقييم فعالية مجلس الإدارة ككل وفعالية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بشكل مستقل ، وتقييم أداء الإدارة التنفيذية ، وكذلك ضمان شفافية سياسات رواتب ومكافآت وحوافز أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وضمان إنسجام هذه السياسات مع أهداف البنك.

٢. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها:

٢٠١. يجب أن تتكون لجنة الترشيح من أعضاء غير تنفيذيين ، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة .

٢٠٢. يكون رئيس وغالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين.

٢٠٣. لتجنب تعارض المصالح ، يجب أن لا يشارك عضو اللجنة في المناقشات والقرارات المتعلقة به.

٢٠٤. تعقد اللجنة إجتماعين على الأقل في السنة.

٣. صلاحيات ومهام اللجنة:

٣٠١. وضع معايير وشروط (الحد الأدنى) للخبرات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة ولشغل منصب المدير التنفيذي / المدير العام ، بما في ذلك تحديد الوقت اللازم تخصيصه من العضو لأعمال مجلس الإدارة ، ويصادق مجلس الإدارة على المعايير والشروط الموضوعة.

٣٠٢. التوصيــة بالترشيــح وإعــادة الترشيح لعضوية مجلــس الإدارة ولجان مجلــس الإدارة ولشغل منصب المديــر التنفيذي / المدير العام وإلغاء العضوية ، مع مراعاة القوانين والانظمة النافذة ، آخذةً بعين الإعتبار عدد مرات الحضور ونوعية وفعالية مشاركة الأعضاء في إجتماعات مجلس الإدارة وتأديتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.

٣٠٣. وضــع تعريف للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين والتأكد من إستقلالية الأعضاء المستقلين بما يتوافق مع المعايير الواردة في هذا الدليل ، والتأكد من تناسب تشكيلة مجلس الإدارة مع حجم البنك وتعقيد عملياته.

٣٠٤. تبنــي معايــير موضوعية لتقييم فعالية مجلــس الإدارة ككل وتقييم أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وكل لجنة من لجانه وتقييم أداء المديرين التنفيذيين ، ويؤخذ بالإعتبار عند تقييم أداء مجلس الإدارة ككل والإدارة التنفيذية أداء المؤسسات الآخرى المشابهة كما يراعى مدى الإلتزام بالمتطلبات الرقابية ، ويصادق مجلس الإدارة على معايير التقييم.

٣٠٥. التأكــد مــن حصــول أعضاء مجلــس الإدارة على التدريــب والتأهيل المستمر ، من خــلال برامج تصمم لهــذا الغرض ، لمواكبة التطــورات الحديثــة في صناعة الخدمات المالية ، وتتــولى اللجنة توفير معلومات حول بعض القضايــا الهامة في البنك لأعضاء مجلس الإدارة عند الطلب.

٣٠٦. وضع شروط ومعايير تعيين كبارمسؤولي الإدارة التنفيذية وتقييم أدائهم و واعداد خطة الإحلالهم .

٣٠٧. التوصيــة لمجلــس الإدارة بإلغــاء تعيين/عــزل أي من كبار مســؤولي الإدارةالتنفيذيــة إذا ثبت عدم فاعليتــه وتقصيره في أداء واجباته ومسؤولياته.

٣٠٨. إجــراء المراجعــة السنوية للشروط المطلوبــة لعضوية مجلس الإدارة والمديــر التنفيذي / المدير العام لضمــان الإلتزام بأحكام القوانين والأنظمة النافذة والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي.

٣٠٩. ضمــان وجود سياســات واضحة للمكافآت والتعويضات والرواتب وأي منافع آخرى لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين تتناســب مــع خبراتهم ومؤهلاتهم يصــادق عليها من قبل مجلس الإدارة وتراجع سنويا من قبــل اللجنة ، ولا بد أن يكون هناك توازن عند وضع المكافآت والتعويضات والرواتب ، بحيث تكون محفزة لإستقطاب أشخاص مؤهلين وغير مبالغ فيها ، ويجب أن يكون سلم هذه الرواتب والمكافآت ضمن النطاق الذي تحدده سياسة البنك وغير مرتبط بالأداء في الأجل القصير بهدف تجنب تشجيع المخاطرة فوق الحدود المقبولة.

٣٠١٠. يجب الإفصاح في التقرير السنوي للبنك عن آلية تحديد المكافآت للأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.

د - لجنة إدارة المخاطر:

١. أهداف اللجنة:

وضــع سياســة المخاطر بما ينسجم مع قدرة البنك ومدى قبوله لتحمل المخاطــر ، ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية في إدارة مخاطر الإئتمان والسوق والسيولة والتشغيل وعدم الالتزام والسمعة وغيرها.

٢. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها:

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

٢٠٢. يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.

٢٠٣. تعقد اللجنة أربعة إجتماعات (مرة كل ثلاثة أشهر) على الأقل في السنة وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

٢٠٤. يجــب أن يكــون أعضاء اللجنة مــن ذوي المؤهلات العلمية و/أو الخــبرة العملية في المجالات المحاسبية والماليــة وإدارة المخاطر والتمويل والإستثمار ، وللجنة حق الإستعانة بخبرات خارجية بعد موافقة مجلس الإدارة على ذلك.

٣. صلاحيات ومهام اللجنة:

٣٠١. تقــوم اللجنة بمراجعــة إستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطــر قبل إعتمادها من قبل مجلــس الإدارة ، والتأكد من تنفيذ تلك الإستراتيجيات والسياسات.

٣٠٢. ضمـان توفـر الموارد والنظم الكافيـة لإدارة المخاطر ، وضمان إستقلالية موظفي إدارة المخاطر عـن الأنشطة التي ينجم عنها تحمل البنك للمخاطر.

٣٠٣. التوصية الى مجلس الإدارة بخصوص تعيين مدير إدارة المخاطر ونقله وعزله وتحديد أتعابه وتقييم أدائه.

٣٠٤. مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ووضع توصيات بشأنه قبل إعتماده من قبل مجلس الإدارة.

٣٠٥. مراجعة التقارير الدورية حول طبيعة المخاطر التي يتعرض لها البنك وحجمها ، وأنشطة إدارة المخاطر.

٣٠٦. مراقبـة مـدى إلتزام إدارة المخاطـر بالمعايير الصادرة عن لجنة بـازل والخاصة بإدارة المخاطر ، والمتعلقـة بمخاطر الإئتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية .

٣٠٧. ترفع اللجنة تقارير دورية إلى مجلس الإدارة وتقدم إحصائيات بخصوص المخاطر التي يتعرض لها البنك والتغيرات والتطورات التي تطرأ على إدارة المخاطر، و التعليمات الصادرة عن البنك المركزي.

٣٠٨. مراجعة وإبداء الرأي أمام مجلس الإدارة حول سقوف المخاطر والحالات الإستثنائية التي تطرأ عليها.

٣٠٩. تعقـد اللجنـة إجتماعات دورية مع إدارة المخاطر لمناقشة وتقييم المخاطر التي يتعرض لها البنك وكفاية طرق معالجتها وتقديم التوصيات بشأنها.

الفصل الثالث : الإدارة التنفيذية

أولاً: المؤهلات

١. يجب أن يكون أعضاء الإدارة التنفيذية مؤهلين مهنياً وأن يتمتعوا بقدرات ومهارات عالية ذات صلة بمؤهلاتهم الشخصية والمهنية ، وتطبق الإدارة التنفيذية معايير أخلاقية رفيعة.

٢. يجب على الإدارة التنفيذية إحترام توزيع السلطات على المستويين الإستراتيجى (مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية) فى البنك.

٣. يجب على الإدارة التنفيذية أن تدرك تماماً لدورها فيما يتعلق بحوكمة البنك، ويتعين عليها أيضاً فهم أنها ملزمة بتنفيذ المتطلبات التنظيمية وتوجيهات مجلس الإدارة لمصلحة البنك.

ثانياً: المهام

يجب على الإدارة التنفيذية تلبية متطلبات المهام و الوظائف التالية: -

١. إعداد هيكل تنظيمى وتطويره كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك ويتم إعتماده من قبل مجلس الإدارة ويوزع الواجبات والمسئوليات والسلطات ، بالإضافة إلى تحديد اتجاه رفع التقارير المعنية بالعمليات ، وبمايكفل هذا الهيكل الحد من تعارض المصالح.

٢. تنفيذ العمليات التى يقوم بها البنك والاحتفاظ بسجلات سليمة وكافية للاجراءات والقرارات.

٣. الإلتزام باللوائح التنظيمية وتوجيهات مجلس الإدارة ذات الصلة بأكبر جهد ممكن وبما ينسجم ومصالح البنك.

٤. القيام بالإجراءات المناسبة لتحديد وقياس وتقييم وإدارة المخاطر التى يواجهها البنك ، وضمان تنفيذ متطلبات وظيفة متابعة الإمتثال على أكمل وجه.

٥. توفير الإجراءات المناسبة فى ضوء توجيهات مجلس الإدارة بما يضمن الرقابة الداخلية المتكاملة بشكل فعال ، فضلاً عن تقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية وملاءمتها بشكل منتظم .

٦. توفير نظام معلومات للإدارة قادراً على إصدار تقارير بشأن العمليات وأية نتائج ترد من المراجعة الداخلية عن مدى تطبيق انظمة الرقابة الداخلية بصورة منتظمة ، وتوفير معلومات بشكل فورى إلى مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية بشأن المسائل الهامة والجوهرية.

ثالثاً : المسؤوليات :

بالاضافة الى المسؤوليات التي تفرضها القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي تتحمل الإدارة التنفيذية كافة المسؤوليات التالية:

١. تنفيذ العمليات بشكل سليم وفقاً للسياسات والخطط التي وضعها مجلس الإدارة ، وتكون هذه الإدارة مسؤولة عن إرتباط وتكامل وشمولية ودقة تدفق المعلومات فى الوقت المناسب إلى مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه.

٢. توفير معلومات كافية بشأن عملياتها إلى جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بهدف تمكينهم من أداء واجباتهم بشكل صحيح وفعال.

٣. إعداد الإجراءات المناسبة لإجتماعات مجلس الإدارة.

٤. إعداد مايلي :

٤٠١. إستراتيجية العمل والأهداف والسياسات وتطويرها.

٤٠٢. الموازنة التقديرية والفعلية وخطة الأنشطة والأعمال.

٤٠٣. أية مقترحات آخرى تكون مفيدة لمجلس الإدارة .

٥. تنفيذ سياسات الإمتثال والمخاطر المعمدة من قبل مجلس الإدارة ، ورقابة المخاطر وتقديم الدعم والمشورة إلى جميع العاملين وتقييم دورى لمدى تطبيق وظيفة متابعة الإمتثال ورقابة المخاطر بالنسبة للبنك ، وتدريب العاملين وإعداد التقارير الدورية عن نشاطها إلى الإدارة التنفيذية والإبلاغ عن أية موضوعات ذات طبيعة عاجلة.

٦. توفير أنظمة ضبط ورقابة داخلية لضمان جودة وشفافية البيانات والمعلومات المالية ، و إعداد البيانات المالية للبنك والحسابات الختامية بجميع التفاصيل والمعلومات المؤيدة وجميع الإفصاحات المطلوبة ويعتبر المدير التنفيذي/ المدير العام هو المسؤول تجاه مجلس الإدارة عن صحة تلك البيانات المالية والحسابات الختامية.

٧. إلتزام البنك بكافة القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي واللوائح المنظمة والتعليمات الأخرى المطبقة في البنك.

٨. تسهيل مهام المراجعة الداخلية والخارجية ومفتشي البنك المركزي والتعاون معهم وتزويدهم بكل مايطلبونه من بيانات ومعلومات ومستندات تفى بمتطلبات القيام بمهامهم وعليها في ذلك أن تتوخى الدقة والشفافية وكذلك عليها الرد على ملاحظاتهم وإستيضاحاتهم والتجاوب مع نتائج أعمالهم أولاً بأول ومعالجة أوجه الضعف والخلل والقصور وتطوير الأداء.

٩. تنمية المهارات والسلوك المهني للعاملين في البنك لتتوافق مع أحدث التطورات والتقنيات وذلك بالتدريب المستمر داخل وخارج البنك.

١٠. وضع سياسة وظيفة الإمتثال ، على أن يتم الموافقه و المصادقة عليها من قبل مجلس الإدارة.

الفصل الرابع: بيئة الضبط والرقابة الداخلية

أولاً: أنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

١. يجب أن يكون لدى البنك أنظمة ضبط ورقابة داخلية فعاله.

٢. تتم مراجعة هيكل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية من قبل المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ، مرة واحدة على الأقل سنوياً.

٣. يقوم المجلس بتضمين التقرير السنوي للبنك تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية بحيث يتضمن التقرير ما يلي:

٣٠١. فقرة توضح مسؤولية الإدارة التنفيذية عن وضع أنظمة ضبط ورقابة داخلية قادرة على الإبلاغ المالي في البنك والمحافظة على تلك الأنظمة.

٣٠٢. فقرة حول إطار العمل الذي قامت الإدارة التنفيذية بإستخدامه لتقييم فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

٣٠٣. تقييم الإدارة التنفيذية لفعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وكما هو بتاريخ البيانات المالية التي يتضمنها التقرير السنوي للبنك.

٣٠٤. الإفصاح عن مواطن الضعف في أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ذات القيمة الجوهرية (أي موطن ضعف جوهري هو نقطة أو مجموعة نقاط ضعف واضحة ينتج عنها إحتمال عدم إمكانية منع أو الكشف عن بيان غير صحيح وذا أثر جوهري).

٣٠٥. تقرير من المراجع الخارجي يبين رأيه في تقييم الإدارة التنفيذية لفعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

٤. يقوم البنك بوضع إجراءات تمكن الموظفين من الإبلاغ وبشكل سري في حينه عن وجود مخاوف بخصوص إحتمالية حدوث مخالفات ، وبشكل يسمح التحقيق بإستقلالية في هذه المخاوف ومتابعتها ، ويتم مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من قبل لجنة المراجعة.

ثانياً: وظيفة المراجعة الداخلية:

يجب أن يكون لدى البنك وظيفة مراجعة داخلية دائمة وفعالة تتبع مجلس الإدارة ، تتمتع بإستقلالية تامة ،على أن يتم تعيين مدير وموظفي إدارة المراجعة الداخلية من قبل مجلس الإدارة بعد توصية لجنة المراجعة،كما يجب عدم تكليف موظفي المراجعة الداخلية بأي أعمال / مسؤوليات تنفيذية. ويمثل الأتي أهم مهامها:

١. التأكد من مدى الإلتزام بتطبيق السياسات والاجراءات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي.

٢. التأكد من تطبيق تعليمات ولوائح البنك وأنظمته الداخلية وإقتراح معالجة أوجه القصور في النظم المالية والإدارية والفنية.

٣. رفع تقارير المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

٤. توثيق مهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية ضمن ميثاق المراجعة الداخلية المعتمد من مجلس الإدارة.

٥. التأكد من كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر ومدى فعاليتها.

٦. رفع المقترحات و التوصيات التي تهدف إلي تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية بالبنك الى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

٧. مساعدة مجلس الإدارة على القيام بمسؤولياته على الوجه الأكمل من خلال تزويده بالتحليلات وعمليات التقييم والتوصيات بشأن الأنشطة التي تقوم إدارة المراجعة بمراجعتها.

٨. تتمثل المسؤولية الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية والتي يجب أن تقوم على أساس المخاطر مراجعة وبحد أدنى ما يلي:

٨٠١. كافة إدارات وأقسام وفروع البنك وكافة الأنشطة والمخاطر وعلى أن تكون في شكل مراجعة دورية ومستمرة خلال العام بالإضافة إلى مراجعة البيانات المالية والحسابات الختامية.

٨٠٢. أن تتم عملية المراجعة الداخلية وفق برامج مراجعة شاملة ومهنية مناسبة توافق أحدث معايير وأدلة المراجعة الداخلية الدولية مع توفير التقنيات اللازمة والعمل على تقييم وتطوير هذه البرامج لتتناسب مع تطور العمل بالبنك.

٩. الإحتفاظ بتقارير وأوراق العمل الخاصة بها بشكل منظم وآمن يمكن الرجوع إليها وتكون جاهزة للإطلاع عليها من قبل المراجع الخارجي ولجنة المراجعة ومفتشي البنك المركزي.

ثالثاً : وظيفة الإمتثال/ الالتزام:

يجب أن يكون لدى البنك وظيفة إمتثال دائمة وفعالة لدي كل بنك تتبع مجلس الإدارة ، وتتمتع بإستقلالية تامة ، ويمثل الأتي أهم مهام وظيفة الإمتثال:

١. متابعة دائمة لمدى إلتزام البنك بجميع القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي الواجب إتباعها وكذلك اللوائح والأنظمة وكذا الإلتزام بالاعراف والممارسات المصرفية السليمة والقواعد والمعايير الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية والدولية

٢. متابعة مدى الإلتزام بتطبيق نظام الحوكمة الخاص بالبنك.

٣. تلقي بلاغات العاملين بالبنك عن الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية والتحقيق فيها.

٤. قياس التأثير المتوقع في حالة حدوث أية تغيرات علي الإطار القانوني الذي يخضع له البنك.

٥. التأكد من توافق أية منتجات أو إجراءات يستحدثها البنك مع القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي.

٦. التأكد من أن البنك على دراية كافية بمخاطر عدم الإمتثال ، والتي تتمثل بمخاطر العقوبات القانونية أو الرقابية أو إحتمال التعرض لخسائر مالية أو مخاطر سمعة نتيجة عدم إلتزام البنك بالقوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي ، والقوانين الدولية التي تحكم المعاملات المصرفية الدولية بين البنوك.

٧. رفع تقارير الإمتثال الى مجلس الإدارة مع إرسال نسخة الى الإدارة التنفيذية.

رابعاً : إدارة المخاطر

يجب أن يكون لدى البنك وظيفة إدارة مخاطر دائمة وفعالة تتبع مجلس الإدارة ، وتتمتع بإستقلالية تامة ، ويمثل الأتي أهم مهام إدارة المخاطر:

١. ترفع إدارة المخاطر في البنك تقاريرها إلى لجنة إدارة المخاطر ، أما بالنسبة للعمليات اليومية فيكون إرتباطها مع المدير التنفيذي / المدير العام.

٢. تتضمن مسؤوليات إدارة المخاطر في البنك ما يلي:

٢٠١. تحليل جميع المخاطر بما فيها مخاطر الإئتمان ، مخاطر السوق ، مخاطر السيولة ومخاطر العمليات.

٢٠٢. تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.

٢٠٣. التوصية للجنة المخاطر بسقوف للمخاطر ، والموافقات ، ورفع التقارير ، وتسجيل حالات الإستثناءات عن سياسة إدارة المخاطر.

٢٠٤. تزويد المجلس والإدارة التنفيذية بمعلومات عن قياس المخاطر في البنك (يقوم المجلس بمراجعة إحصائيات المخاطر في البنك النوعية والكمية وبشكل منتظم في كل إجتماع للمجلس).

٢٠٥. توفير معلومات حول المخاطر لدى البنك لإستخدامها لأغراض الإفصاح والنشر للجمهور.

٣. تقوم اللجان التنفيذية في البنك مثل لجان (الإئتمان ، وإدارة الموجودات والمطلوبات/ الخزينة ، ومخاطر التشغيل) بمساعدة إدارة المخاطر في القيام بمهامها وفقاً للصلاحيات المحددة لتلك اللجان.

٤. يجب أن يتضمن التقرير السنوي للبنك معلومات عن إدارة المخاطر بخصوص هيكلها وطبيعة عملياتها والتطورات التي طرأت فيها.

خامساً: المراجعة الخارجية:

١. تعيين مراجع خارجي مستقل يمارس عمله وفقاً للمعايير الدولية المتعلقة بمهنة المراجعة مدركاً لواجباته تجاه البنك فيما يتعلق ببذل العناية المهنية اللازمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية.

٢. التدوير المنتظم للمراجع الخارجي بما يتفق مع التعليمات الصادرة عن البنك المركزي.

٣. الإلتزام بالقوانين النافذة والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي المتعلقة بتنظيم العلاقة بين المراجع الخارجي ، والجهات الأخرى ذات العلاقة.

٤. ترتيب الإجتماعات المنتظمة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة كونها هامة وجوهرية لتعزيز إستقلالية المراجع الخارجي.

٥. ضمـان إستقلاليـة المراجع الخارجى وذلك من خلال أن لا يكون للمراجع الخارجي أي مصلحة في البنك و أن لا يكون أي عضو من مجلس الإدارة مساهماً أو شريكاً للمراجع الخارجى.

٦. قيام لجنة المراجعة بمراجعة الترتيبات مع المراجع الخارجى بشكل منتظم بما يضمن ملاءمتها وفقاً لحجم وطبيعة عمليات البنك

٧. قيام لجنة المراجعة بتفعيل قنوات الإتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فى البنك وتهيئة الأجواء التي تمكنه من الحصول على كل ما تتطلبه عملية المراجعة من بيانات ومعلومات ومستندات سواءً من الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة

٨. الإستخدام الفعال لنتائج المراجعة الخارجية وفى الوقت المناسب.

٩. يجـب رفع تقارير المراجعـة الخارجية الى مجلس الإدارة / لجنة المراجعة ومن ثم تحويلها إلى الإدارة التنفيذية للرد عليها وبعدها يصدر مجلس الإدارة تعليماته بالتعامل مع تلك الملاحظات.

١٠. المراجع الخارجى مسؤول أمام المساهمين وأصحاب حقوق الملكية وكذلك امام مجلس الإدارة والبنك عن القيام ببذل العناية المهنية الواجبة وفقاً لمعايير التدقيق الدولية ذات الصلة بالمهنة لسلامة إجراءات المراجعة فى البنك.

الفصل الخامس: الإفصاح والشفافية

أولاً : أحكام عامة

١. يشكل الإفصاح والشفافية عنصراً أساسياً من نظام الحوكمة الجيدة وبالتالي إنضباط السوق ، لأن للإفصاح إيجابيات على البنك فهو يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال وتعزيز الثقة بالبنك ويساعد متخذي القرارات على إتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بأنشطة البنك ، وللإفصاح إيجابيات للمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى ، فهو يوفر المعلومات اللازمة التي تمكن من تسهيل فهم أنشطة البنك والحكم على أدائه وبالتالي إتخاذ القرارات السليمة في تعاملهم مع البنك.

٢. بشكل عام يجب إتباع مبدأ الإفصاح والشفافية في جميع عمليات وأنشطة البنك وعلى مجلس الإدارة نشر المعلومات المالية وغير المالية التي تهم المودعين والمستثمرين سواءً من خلال التقرير السنوي للبنك أو الموقع الإلكتروني للبنك ويجب أن يكون نوع وطبيعة المعلومات التي تنشر مناسباً لحجم البنك وأنشطته وتقييم مخاطره.

٣. يجب أن تشمل عملية الإفصاح على الأقل ما يلي:

٣٠١ الإفصاح الشامل وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) والقوانين النافذة ذات العلاقة والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي ، وذلك عند إعداد البيانات المالية للبنك .

٣٠٢ الإفصاح بشكل منتظم في الأوقات المحددة وبدون أي تأخير، عن البيانات المالية السنوية والتقارير الدورية على الموقع الإلكتروني للبنك وفي الوسائل الأخرى الملائمة باللغة العربية وفقاً للتعليمات النافذة.

٤. يجب على البنك فيما يخص جميع تقاريره السنوية والدورية والتصريحات والملخصات الدورية الإلتزام بتقديم معلومات دقيقة وموضوعية وقابلة للفهم والمقارنة.

٥. يجب أن يتضمن التقرير السنوي للبنك وتقاريره الدورية فقرة تتعلق بالإفصاح عن ملاحظات وتحليلات الإدارة التي تضم معلومات مالية وغير مالية تتيح للمستثمرين إدراك نتائج عمليات البنك ووضعه المالي ، بما في ذلك الأثر المحتمل للإتجاهات والأحداث الحالية والمتوقعة وحالات عدم التأكد ، مع تعهد البنك بأن تكون تلك الملاحظات والتحليلات معتمدة وكاملة وعادلة وقابلة للفهم ، على أن تعبر تلك التحليلات عن نظرة مستقبلية تتضمن إفصاحاً عن ظروف من الممكن أن تؤثر على الوضع المالي للبنك في حال كانت هذه الظروف مبررة وقابلة للحدوث.

٦. يجب على مجلس الإدارة الإفصاح عن الأحداث الجوهرية وبعد الحصول على موافقة الجهات المختصة (إذا تطلب الأمر ذلك) وذلك على النحو التالي:

٦٠١ وصف شامل للحدث والمعلومات المرتبطة به.

٦٠٢ العوامل التي أدت إلى وقوع الحدث.

٦٠٣ الأثر المالي للحدث ، والإلتزامات التي قد تترتب على البنك نتيجة للحدث .

٧. مع مراعاة ماسبق يجب على رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والمدير التنفيذي / المدير العام وأقاربهم والمستشارين والمراجعين الخارجيين وكافة العاملين في البنك مراعاة عدم الإفصاح عن أي معلومات داخلية مؤثرة على سعر السهم في السوق و/ أو القيام بالتداول في أسهم البنك بناء على معلومات داخلية.

ثانياً: الإفصاح عن الجوانب التنظيمية والإدارية:

يجب أن يتضمن التقرير السنوي للبنك والموقع الإلكترونى الإفصاح الكامل عن الجوانب التنظيمية والإدارية الآتية:

١. أهداف البنك ومواثيق وسياسات العمل والأخلاقيات وتقييم أداء البنك مقارنة بتلك المواثيق والسياسات ، مع الإشارة بشكل خاص إلى السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة لدى البنك مع ضرورة إعطاء صورة عامة عن مدى إمتثال البنك بتطبيقها ، ويجب الافصاح عن أسباب عدم الإمتثال في حال حدوثه.

٢. مجلس الإدارة:

٢٠١. معلومات عن كل عضو من اعضاء مجلس إدارة: مؤهلاته وخبراته ، ومقدار حصته في رأسمال البنك ، وفيما إذا كان مستقل ، تنفيذي أو غير تنفيذي ، عضويته في لجان المجلس ، تاريخ تعيينه في المجلس ، وعدد مرات حضوره مجلس الإدارة ولجانه وفيما إذا مـا كان عضواً في مجالس إدارة أخرى، ومشاركتهـم في وظائف الإدارة التنفيذية والمكافآت/ الرواتب التي حصل عليها من البنـك والقروض- التسهيلات- التمويلات الممنوحـة من البنك وأي عمليات أخرى بين البنك والعضـو أو شركاته أو الأطراف ذات العلاقة والمصالح المرتبطة به.

٢٠٢. عدد إجتماعات المجلس واللجان المنبثقة عنه.

٢٠٣. واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة.

٢٠٤. دورية إجتماعات مجلس الإدارة.

٢٠٥. معايير الأداء المعتمدة لتقييم فعالية مجلس الإدارة ككل وفعالية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

٢٠٦. إستقالات الأعضاء خلال السنة.

٣. اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة:

٣٠١ تشكيلة اللجنة.

٣٠٢ الواجبات والمسؤوليات.

٣٠٣ عدد إجتماعات اللجنة ، وعدد الإجتماعات التي حضرها كل عضو.

٤. الإدارة التنفيذية:

٤٠١. المؤهلات والخبرات.

٤٠٢. الواجبات والمسؤوليات.

٤٠٣. مستويات رفع التقارير.

٤٠٤. المكافـآت والرواتب للمدراء التنفيذين في البنـك والقروض- التسهيلات- التمويلات التي حصلوا عليها من البنك وأي عمليات أخرى بين البنك وبينهم أو شركاتهم أو الأطراف ذات العلاقة والمصالح المرتبطة بهم.

٥. الهيكل التنظيمي للبنك.

٦. هيـكل الملكيـة الأساسي بما في ذلك المساهمـين الرئيسيين وحقوق التصويت والمالكين المستفيديـن أو مشاركتهم في وظائف الإدارة التنفيذية.

٧. الإفصاح كحد أدنى عن المساهمين الرئيسيين سواء كان شخص طبيعي أو شخصية إعتبارية تتملك بشكل مباشر أو غير مباشر ما نسبته ٥٪ أو اكثر من رأسمال البنك.

٨. سياسات التعويضات والمكافآت المتبعة في البنك.

٩. معلومات مفصلة عن الأتعاب التي حصل عليها المراجع الخارجي.

١٠. الإطار العام لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

١١. مبادىء أخلاقيات العمل.

١٢. سياسات البنك المتعلقة بتعارض المصالح ، وكيفية إدارة البنك لحالات التعارض التي لا تنسجم مع تلك السياسات.

١٣. الإفصـاح عـن التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة والشـركات التابعة لهم والمصالح المرتبطة بهم بشـكل مباشر أو غير مباشر ، وأيضا طبيعة وحجم تلك التعاملات.

١٤. ملخص عن أهم التغيرات الاقتصادية وتأثيرها على البنك.

الفصل السادس: حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرى

أولاً: حقوق المساهمين

بالإضافة إلى حقوق المساهمين التي تفرضها القوانين النافذة ذات العلاقة والقوانين المنظمة للعمل المصرفي والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي يجب أن يكفل نظام الحوكمة المطبق في البنك ما يلي:

١. حماية حقوق المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم ، ويساهم في توفير قنوات إتصال فعالة ووسائل متنوعة للتواصل مع جميع مساهمي البنك ، والتأكد من معاملتهم بالعدل ، بما في ذلك مساهموا الاقلية ، وكذلك المساعدة على حثهم بإستمرار على المشاركة في إجتماعات الجمعية العامة العادية وغير العادية وتقديم المقترحات المتعلقة بأداء البنك وتطوير عملياته.

٢. يجب توفير آلية محددة لدى البنك تضمن ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات المناسبة دون تأخير ، وتشمل هذه الحقوق: الحصول على الأرباح وحضور الجمعية العامة العادية وغير العادية والإشتراك في مداولاتها والتصويت على قراراتها بالحضور الشخصي أو إستخدام البريد أو الوسائل التقنية وفقاً لما تحدده القوانين النافذة ذات العلاقة.

وتشمل حقوق المساهمين الرئيسية الآتي:

- مناقشة الموضوعات المدرجة على جدول أعمال الجمعية العامة وتوجيه الإستفسارات الى أعضاء مجلس الإدارة والمراجع الخارجي ، والحصول على إفادة بشأنها.
- إختيار أعضاء مجلس الإدارة بإتباع إسلوب التصويت التراكمي (كل مساهم لديه قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها، بحيث يستطيع التصويت فيها لمرشح واحد أو تقسيمها على عدد من المرشحين ، دون تكرار).

٣. يجب تزويد المساهمين بمعلومات عن مكان وتاريخ إنعقاد الجمعية العامة وجدول أعمالها بوقت كافٍ وبما يتفق مع القوانين النافذة ذات العلاقة .

٤. للمساهم حق ترشيح وإنتخاب أعضاء مجلس الإدارة والإستفسار عن مؤهلاتهم وخبراتهم وقدرتهم على أداء عملهم ، ومناقشة حجم المكافآت والحوافز المالية التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة وكبار الأعضاء التنفيذيين ، إضافة إلى حقهم في تقديم أي إستفسار إلى مجلس الإدارة بشأن أي ممارسات غير مهنية والحصول على إفادة بشأنها.

٥. بعد إنتهاء أي إجتماع للجمعية العامة يتم إعداد تقرير لإطلاع المساهمين حول الملاحظات التي تمت خلاله والنتائج المترتبة عنه بما في ذلك نتائج التصويت والأسئلة التي تم طرحها من قبل المساهمين و ردود الإدارة التنفيذية عليها أو المراجع الخارجي ، وعلى البنك تزويد البنك المركزي بنسخة من محاضر إجتماعات الجمعيه العامة (العادية وغير العادية) خلال فترة لاتزيد على(١٥) يوماً من تاريخ الإنعقاد.

ثانياً: حقوق اصحاب المصالح الأخرى:

١. يجب على البنك مراعاة حقوق أصحاب المصالح الأخرى وفى حالة إنتهاك تلك الحقوق يجب على البنك إيجاد آلية للتواصل والتعامل مع أصحاب تلك الحقوق بما يكفل إتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة تلك الإنتهاكات أو القيام بالتعويض بطريقة ملائمة.

٢. يجب على البنك توفير معلومات كافية لأصحاب المصالح تمكنهم من المشاركة فى تقييم نظام الحوكمة فى البنك.

٣. توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.

٤. العمل على تلبية متطلبات السلطات الرقابية والإشرافية على أكمل وجه.

٥. يجب أن يكون للأطراف ذات المصالح الحق في الوصول إلى المعلومات التي تضمن حماية مصالحهم ، كل حسب علاقته بالبنك ، وعلى البنك الإلتزام بالشفافية والموضوعية في الإفصاح عن جميع الأمور الهامة التي تؤثر على أدائه.

٦. يلتزم البنك بإعداد برامج تتناول المسؤولية الإجتماعية معتمده من قبل مجلس الإدارة على أن يكون من أهداف هذه البرامج

دعـم المشاريـع الإجتماعية المختلفـة والعمل على زيادة الوعي إضافـة إلى تلبية إحتياجات الإقتصـاد الوطني من خلال القروض والتسهيلات / التمويل للأعمال المنتجة التي تشجع التنمية الإقتصادية دون الإضرار بملاءة البنك المالية وحقوق مودعيه ومصالح مساهميه.

٧. علـى البنـك تقديم الخدمات المصرفية التي تلبي إحتياجات ومتطلبات المجتمع بتكاليـف عادلة ، والمبادرة بتقديم تمويلات لدعم وتشجيـع المشاريع الصغيرة والمتوسطة ولا سيما المشاريع التي تهتـم بتوظيف وتدريب المواطنين وتنمية مهاراتهم إضافة الى إتباع سياسات إجتماعية مناسبة في مجال حماية البيئة والصحة والتعليم.

الفصل السابع : متطلبات إضافية

أ : متطلبات إضافية خاصة بحوكمة المصارف الإسلامية :

مقدمة :

تعتبر مبادىء الحوكمة الواردة في الفصول الستة السابقة مبادىء عامه تنطبق على جميع البنوك (التقليدية منها وتلك التي تعمل وفقاً لمبادئ الشريعة الاسلامية) ، ونظراً لخصوصية عمل المصارف الإسلامية ومسؤولياتها الاضافيه تجاه المساهمين والمودعين والدائنين والمستثمرين والمتعاملين واصحاب المصالح الأخرى كونها تخضع لمعايير شرعيه أضافيه ،فإن عليها متطلبات حوكمة إضافيه سيتم تناولها على النحو التالي:-

اولاً: مجلس الإدارة

بالاضافة الى مسؤوليات مجلس الإدارة المشار اليها في الفصل الأول يتحمل مجلس الإدارة في المصرف الإسلامي المسؤوليات التالية:

١. التأكد من أن هيكل الضوابط الشرعية المعتمد متكافئاً مع حجم وتعقيد وطبيعة عمل المصرف الإسلامي.

٢. تشكل هيئة للرقابة الشرعية تتكون من ثلاثة من علماء الشريعة على ان يتضمن تخصصهم فقه المعاملات المالية الاسلامية و أن تكون لديها القدرة الكافية والفعالة و تتمتع بتفويض واضح ومسؤولية لضمان إلتزام المصرف بأحكام الشريعة ومبادئها فيما يتعلق بكل المنتجات المالية الإسلامية أو الخدمات التى تقدمها.

٣. الإلتزام في ممارسة جميع أوجه العمل المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها ، وتحديد مستوى الإلتزام بالقرارات والفتاوى الشرعية الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية في المصرف ، ويجب العمل على نشرها لإطلاع الجمهور عليها.

٤. المصادقة على السياسات والإجراءات والأطر الملائمة لضمان الإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في كافة جوانب أنشطة وعمليات المصرف والمنتجات والخدمات التي يقدمها.

٥. تزويد هيئة الرقابة الشرعية بجميع المعلومات ، بصورة دقيقة وكافية وفي التوقيت المناسب والتي تساعدها في ممارسة مهامها المتمثلة في التأكد من إلتزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية وتكوين رأي مستقل في هذا الشأن.

٦. الإلتزام بالحصول على رأي هيئة الرقابة الشرعية في جميع العقود والإتفاقيات والمعاملات وسياسات ونظم وآليات وبرامج العمل وتقديم المنتجات و الخدمات ، بما في ذلك سياسات الإستثمار وتوزيع الأرباح وتحميل الخسائر على حسابات الاستثمار ، وسبل التصرف في الدخل المتحقق من مصادر غير شرعية ، وإحتساب الزكاة ، والبرامج الإجتماعية والخيرية ، بحيث يتم إقرار جميع ماسبق قبل تنفيذه من قبل هيئة الرقابة الشرعية ويخضع لرقابتها أيضاً بعد التنفيذ.

٧. المصادقة على دليل السياسات والإجراءات الخاصة بالإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ،ويجب أن يتضمن الدليل على الأقل ما يلي :

٧٠١. آلية عرض المواضيع على هيئة الرقابة الشرعية للحصول على قرار.

٧٠٢. نظام عمل هيئة الرقابة الشرعية.

٧٠٣. آلية ضمان الإلتزام بقرارات هيئة الرقابة الشرعية.

٨. تزويد عملاء المصرف بناء على طلبهم بشرح لأي فتوى صادرة عن هيئة الرقابة الشرعية في المصرف وتسهيل إتصال العميل بهيئة الرقابة الشرعية عند الحاجة.

٩. نشر القرارات والفتاوى الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية التابعة للمصرف على موقعه الإلكتروني خلال فترة لاتزيد عن سنة من تاريخ طرح المنتجات والخدمات أو إعتماد المعالجات والآليات التي صدرت بشأنها تلك القرارات والفتاوى.

١٠. الإلتزام بشكل عام بالمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) وبشكل خاص في مايتعلق بمكونات نظام المراجعة الشرعية الداخلية.

ثانياً: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

بالاضافة الى أهداف وتشكيل وصلاحيات ومهام اللجان المشار اليها في الفصل الثاني على المصرف الإسلامي عند تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة مراعاة ما يلي:

أ: لجنة المراجعة:

١. تشكيل اللجنة:

يفضل أن يكون أحد أعضاء اللجنة عالم شريعة.

٢. صلاحيات ومهام اللجنة.

٢٠١. مراقبة مستوى الإلتزام بأحكام ومبادىء الشريعة الإسلامية.

٢٠٢. مراقبة إستخدام أموال حسابات الإستثمار المقيد والتأكد أنه تم توزيع الأرباح بحسب الإتفاق بين المصرف وأصحاب الحسابات وطبقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

٢٠٣. تقييم فعالية وكفاية وظيفة المراجعة الشرعية الداخلية ومدى إسهامها في ضمان الإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية (وتحديد الفتاوى والقرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية)، وتشمل مسؤولية اللجنة ما يلي:

٢٠٣٠١. تقييم فعالية وكفاية نطاق وبرامج المراجعة الشرعية الداخلية.

٢٠٣٠٢. الإطلاع على التقارير المعدة من قبل إدارة المراجعة الشرعية الداخلية للتأكد من أنه قد تم إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

٢٠٣٠٣. تسهيل مهمة إدارة المراجعة الشرعية الداخلية.

٢٠٣٠٤. مراجعة وإقرار خطط المراجعة المقترحة من المراجع الشرعي الداخلي.

٢٠٤. مراجعة نطاق ونتائج ومدى كفاية أعمال المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد)، وتشمل مسؤولية اللجنة ما يلي:

٢٠٤٠١. تسهيل مهمة المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد).

٢٠٤٠٢. التوصية إلى مجلس الإدارة بخصوص تعيين وعزل المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد) وتحديد أتعابه وتقييم أدائه.

٢٠٤٠٣. مراجعة خطاب التعيين وقبوله.

٢٠٤٠٤. إقرار إمكانية تقديم المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد) لخدمات أخرى غير تلك المتعلقة بوظيفة الفتوى والمراجعة الشرعية، وضمان عدم تأثير ذلك على الرأي المستقل للهيئة.

٢٠٤٠٥. الإطلاع على التقارير المعدة من قبل المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد) للتأكد من أنه قد تم إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

٢٠٥. الإتصال والتنسيق مع المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد) ولجنة الحوكمة للتأكد من أنه يتم إعداد التقارير عن مستوى الإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في الوقت المناسب وبالشكل الكافي.

٢٠٦ التأكد من الإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ومراجعة مدى الإمتثال للقوانين والأنظمة ومدى التقيد بسياسات المصرف ونظامه الداخلي، والتأكد من مدى الإلتزام بمعايير المحاسبة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والمعايير الدولية للتقارير المالية فيما لم تغطه معايير الهيئة وبما لا يتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

٢٠٧ عقد إجتماعات دورية مع المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد) مرة واحدة على الأقل خلال العام ومرتين على الأقل مع المراجع الشرعي الداخلي، كما يحق للمراجع الشرعي الداخلي والمراجع الخارجي (الشرعي إن وجد) طلب الإجتماع مع اللجنة حين تقتضي ضرورة العمل ذلك.

٢٠٨ الرفع للمراجع الشرعي الخارجي الملاحظات الشرعية للمراجعة الشرعية الداخلية التي لا تستطيع البت بها ومتابعتها بسبب حداثة موضوع تلك الملاحظات وعدم وجود رأي سابق لهيئة الرقابة الشرعية في موضوعها.

ب: لجنة الحوكمة

١. تشكيل اللجنة:

يجب على أعضاء اللجنة فهم أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ذات العلاقة وتطبيقاتها على المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف ، ويجب أن يكون لديهم إلمام بالمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) وتلك الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSR) ، ويفضل أن يكون أحد أعضاء اللجنة من ذوي المؤهلات العلمية و/ أو الخبرة العملية في مجال الرقابة الشرعية ، من غير أعضاء هيئة الرقابة الشرعية للمصرف ، وللجنة الإستعانة بخبرات شرعية خارجية بعد موافقة مجلس الإدارة.

٢. صلاحيات ومهام اللجنة:

٢٠١. التنسيق مع هيئة الرقابة الشرعية ولجنة المراجعة للتأكد من الإلتزام بالدليل.

٢٠٢. التركيز على خصوصية العمل المصرفي الإسلامي وحماية مصالح أصحاب حسابات الإستثمار التي تنص عليها العقود الموقعة معهم.

٢٠٣. التأكد من إعتماد وتطبيق إستراتيجية إستثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الإستثمار.

٢٠٤. التأكد من الإفصاح الملائم لأصحاب حسابات الإستثمار في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة ، وكذلك التأكد من سلامة تنفيذ عقود الإستثمار.

٢٠٥. مراقبة إستخدام إحتياطي مخاطر الإستثمار وتقديم التوصيات المناسبة لمجلس الإدارة حول كيفية الإستخدام.

ج: لجنة الترشيح والمكافآت

١. أهداف اللجنة:

مراقبة وضمان شفافية تعيين وتجديد وإستبدال أعضاء هيئة الرقابة الشرعية ، وكذلك تقييم فعاليتها ككل وفعالية كل عضو من أعضاء هيئة الرقابة الشرعية ، وكذلك ضمان شفافية وضع سياسات رواتب ومكافآت وتعويضات هيئة الرقابة الشرعية بما يتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم.

٢. صلاحيات ومهام اللجنة:

٢٠١. التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح وإعادة الترشيح لعضوية هيئة الرقابة الشرعية وإلغاء العضوية.

٢٠٢. إقتراح مكافآت وتعويضات أعضاء هيئة الرقابة الشرعية لمجلس الإدارة للمصادقة عليها.

د: لجنة المخاطر

١. صلاحيات ومهام اللجنة:

١٠١. مراقبة مدى إلتزام إدارة المخاطر بالمعايير الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSR) والخاصة بإدارة المخاطر وتلك الموضوعة من قبل لجنة بازل ، والمتعلقة بمخاطر الإئتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية ، بما لا يتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

١٠٢. بالنسبة للمصارف الإسلامية التي تستخدم الصيغ القائمة على المشاركة والمضاربة ، تمتد مسؤولية اللجنة لتشمل ضمان:

١٠٢٠١. وجود عملية مراجعة دورية لأداء هذه الأصول.

١٠٢٠٢. وضع إستراتيجيات لتلك العمليات.

١٠٢٠٣. إحاطة مجلس الإدارة بصورة منتظمة بأي تقدم جوهري في تلك العمليات.

ثالثاً: بيئة الضبط والرقابة الداخلية

أ: هيئة الرقابة الشرعية

يجب أن يضمن نظام الحوكمة في البنك الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها في إطار تقديم الخدمات المالية، وذلك هو ما يميز المصرف الإسلامي عن غيره من المصارف ، ولايمكن بغياب هذا الإمتثال التمتع بالمصداقية الشرعية الكافية لتحقيق هوية المصرف في الواقع وجذب المستثمرين والعملاء الذين يرغبون بإستثمار أموالهم والدخول في معاملات بطرق تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

تعيين هيئة الرقابة الشرعية:

١. يجب على مجلس الإدارة ضمان ما يلي:

١٠١. تعيين هيئة شرعية تتمتع بسمعة جيدة وبالمصداقية والنزاهة.

١٠٢. مساندة الهيئة الشرعية من خلال تعيين وحدة متابعة الإمتثال الشرعي الداخلي أو مسؤول الإمتثال الشرعي كي تتمكن الهيئة الشرعية من تكليف وتفويض بعض وظائفها إلى وحدة الإمتثال الشرعي الداخلي .

١٠٣. أن تتكون الهيئة الشرعية من ثلاثة أعضاء على الاقل ، مؤهلين في الجانب الفقهي (على رأسها فقه المعاملات) وأن يشكلوا مزيجاً من الأعضاء ذوي الخبرة ويجب أن يمتلك أعضاء الهيئة الشرعية خبرة في مجالات التمويل .

١٠٤. أن لا تضم هيئة الرقابة الشرعية في عضويتها مدراء من المصرف وأن لا تضم مساهمين يمتلكون مانسبته ٥٪ من رأسمال البنك أو أكثر

٢. الأخلاقيات والسلوكيات المهنية الأساسية لهيئة الرقابة الشرعية:

٢٠١. يتوقع من عضو هيئة الرقابة الشرعية عند أدائه واجباته مع أي مصرف أن يتصرف في جميع الأوقات بطريقه تتلائم مع المبادئ التى تحكم المهنة والمصارف التى ينتمي إليها وتنطبق المبادئ الآتية على وجه الخصوص على ممارسة المهنة:

٢٠٢. الإستقلالية.

٢٠٣. المسؤولية الشخصية.

٢٠٤. العناية والضمير المهني.

٢٠٥. السرية.

٣. مهام هيئة الرقابة الشرعية:

تتولى هيئة الرقابة الشرعية المهام التالية:

٣٠١. مراجعة وإقرار العقود والإتفاقيات والمعاملات وسياسات ونظم وآليات وبرامج العمل و إقرار المنتجات والخدمات.

٣٠٢. مراجعة وإقرار دليل السياسات والإجراءات الخاصة بالإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٣٠٣. تقديم تقريراً سنوياً إلى الجمعية العامة للمساهمين تبين فيه مدى إلتزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية للفترة موضوع التقرير وكذلك ملاحظاتها وتوصياتها ويضمن تقرير الهيئة في التقرير السنوي للمصرف.

٣٠٤. الحق بالإستعانة عند الحاجة بمراجع خارجي(شرعي إن وجد) للقيام بمهام تخطيط وتنفيذ إجراءات المراجعة الشرعية وإعداد التقرير السنوي ، ويجب أن تكون الأتعاب التي تحصل عليها هيئة الرقابة الشرعية مخصصة للقيام بمهام الفتوى ومهام المراجعة التي تشمل جميع الأعمال المتعلقة بالمراجعة الميدانية الشرعية والمتابعات وإجتماعات الهيئة الخاصة بمهام المراجعة ودراسة الملاحظات الشرعية والبت فيها وإعداد التقرير السنوي للهيئة.

٣٠٥. تقديم المشورة عند الطلب للأطراف التي تقدم خدمات للمصرف مثل المراجعين الخارجيين والقانونيين والمستشارين.

٣٠٦. التأكد من كفاية وفعالية نظام الرقابة الشرعية الداخلية والتأكد من فعاليته.

٣٠٧. تقديم النصح والتوجيه لإدارة المراجعة الشرعية الداخلية بشأن نطاق المراجعة الشرعية المطلوب ، وتطلع على خلاصة تقارير إدارة المراجعة الشرعية الداخلية وردود الإدارة عليها ، للتأكد من كفاية وفعالية إدارة المراجعة الشرعية الداخلية.

٣٠٨. التنسيق مع لجنة الحوكمة ولجنة المراجعة بشأن التأكد من الإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٣٠٩. الاطلاع على كافة التقارير التي تتضمن مراجعة الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها وكذلك تقارير البنك المركزي والمراجع الخارجي ، وردود الإدارة على تلك التقارير ، لتقييم الجهود المبذولة في سبيل التأكد من الإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ومراعاتها عند التخطيط لأعمال المراجعة الشرعية الخارجية ولهيئة الرقابة الشرعية.

٣٠١٠. اقتراح البرامج التدريبية الشرعية للعاملين في المصرف في ضوء الحاجة التي تقدرها.

٣٠١١. الحق في الإطلاع الكامل ، ودون قيود على جميع السجلات والوثائق والمعاملات والمعلومات من جميع المصادر بما في ذلك الرجوع إلى المستشارين المهنيين وموظفي المصرف ذوي الصلة.

٣٠١٢. الحق في الإستعانة بخبراء خارجيين لتقديم المشورة لها وتحديداً حول القضايا القانونية والمالية ، وذلك على نفقة المصرف بعد أخذ موافقة مجلس الإدارة

٣٠١٣. تخصيص الوقت الكافي للقيام بمهام الفتوى والمراجعة الشرعية على الوجه الأكمل.

ب: المراجعة الشرعية الداخلية

١. تنبع أهمية المراجعة الشرعية الداخلية من خصوصية العمل المصرفي الإسلامي المتمثلة بحضور الجانب الشرعي في جميع أوجه العمل والنشاط ، كذلك فإن إيلاء الأهمية اللازمة لهذه الوظيفة لمراجعة إلتزام المصرف في جميع عملياته ومعاملاته بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية يسهم في إشاعة مناخ الثقة بين جمهور المتعاملين مع المصارف الإسلامية ودرء مخاطر السمعة.

٢. تعد المراجعة الشرعية الداخلية جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية ، ويعمل وفقا لسياسات المصرف ، ويشمل نطاق عمل المراجعة الشرعية الداخلية فحص وتقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الشرعية بهدف معرفة فيما إذا كان النظام القائم (ومدى الإلتزام به) يوفر تأكيداً معقولاً بأن إدارة المصرف قد أدت مسؤولياتها تجاه ضمان تطبيق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفقا لما تقرره هيئة الرقابة الشرعية في المصرف.

٣. يقوم المراجع الشرعي الداخلي برفع تقارير المراجعة الشرعية إلى مجلس الإدارة / لجنة المراجعة ، وذلك بعد أن تتم مناقشة الملاحظات والتوصيات مع المستويات الإدارية المناسبة.

٤. يقوم المراجع الشرعي الداخلي بالتأكد من تنسيق أعمال المراجعة الشرعية الداخلية وهيئة الرقابة الشرعية لضمان تغطية كافة جوانب المراجعة الشرعية وتجنب إزدواجية الجهود ما أمكن.

٥. تحال إلى هيئة الرقابة الشرعية الملاحظات الشرعية التي تحتاج لإصدار حكم فيها.

٦. يتعين على المراجعين الشرعيين الداخليين الإلتزام بميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات الإسلامية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

٧. يجب أن يتصف موظفوا المراجعة الشرعية الداخلية بالإتقان المهني وأن تكون لديهم خلفيه أكاديميه مناسبة وتدريب ملائم على مهام المراجعة الشرعية الداخلية ويتعين على رئيس المراجعة الشرعية وضع مقاييس مناسبة لتلبية هذه المتطلبات.

٨. ولتعزيز فعالية وظيفة المراجعة الشرعية يجب على مجلس الإدارة ما يلي:

٨٠١. إنشاء قسم مستقل / ادارة مستقلة للمراجعة الشرعية الداخلية ويمكن أن تكون جزء من إدارة المراجعة الداخلية وذلك حسب حجم البنك.

٨٠٢. تزويد إدارة المراجعة الشرعية الداخلية بالكادر الكافي والمؤهل للقيام بأعمال المراجعة الشرعية.

٨٠٣. ضمان إستقلالية وظيفة المراجع الشرعي الداخلي ، بحيث تعمل إدارة المراجعة الشرعية الداخلية تحت إشراف لجنة المراجعة ، و تتمثل إستقلالية إدارة المراجعة الشرعية الداخلية بإستقلال عملها عن النشاطات والمجالات الخاضعة للمراجعة ، وعدم تكليفها بأي مهام تنفيذية تتصل بتلك النشاطات والمجالات بشكل مباشر أو غير مباشر تجنباً لما قد ينشأ عن ذلك من تعارض في المصالح ، إضافة إلى الموضوعية والتجرد في عملها ، اي تكون لها صلاحيات مماثلة لصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية التقليدية .

٨٠٤. يمكن القيام بعمل المراجعة الشرعية الداخلية عن طريق إدارة المراجعة الداخلية على أن يكون الكادر كافياً ومؤهلاً لهذه المهمة ويتمتع بالإستقلالية.

٨٠٥. المصادقة على دليل المراجعة الشرعية الداخلية الذي يوضح أهداف وصلاحيات ومسؤوليات المراجعة الشرعية الداخلية بما يتفق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ،على أن يتم مراجعة الدليل وإعتماده من قبل لجنة المراجعة (بالتنسيق والتشاور مع هيئة الرقابة الشرعية) قبل المصادقة عليه من مجلس الإدارة ، ويتم تزويد هيئة الرقابة الشرعية بنسخة من الدليل ، على أن يتم مراجعته بصورة دورية.

٨٠٦. الإستفادة بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب من نتائج أعمال المراجعة الشرعية الداخلية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأنها من قبل الإدارة.

٨٠٧. تأمين إتصال مباشر ومنتظم للمراجع الشرعي الداخلي مع جميع المستويات الإدارية ، ومع كل من هيئة الرقابة الشرعية ومجلس الإدارة / لجنة المراجعة والمراجع الخارجي ، كما يجب عدم وضع حدود لنطاق عمل المراجعين الشرعيين الداخليين أو تقييد إطلاعهم على أي مستندات أو وثائق.

٨٠٨. الإستئناس برأي هيئة الرقابة الشرعية والتشاور معها بخصوص تعيين مدير وموظفي إدارة المراجعة الشرعية الداخلية للتأكد من التوجه الإيجابي لديهم فيما يتعلق بالإلتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٨٠٩. يجب أن يكون مستوى المراجعة الشرعية الداخلية في الهيكل التنظيمي للبنوك الإسلامية كافٍ للسماح لها بإنجاز مسؤوليتها وبحيث لا تقل في المستوى عن إدارة المراجعة الداخلية (إذا لم تكن ضمنها).

٨٠١٠. يجب أن يحصل المراجعون الشرعيون الداخليون على دعم كامل ومستمر من الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

ج: المراجعة الخارجية (الشرعية إن وجدت)

١. يجب على المراجع الخارجي الحصول على أدلة إثبات كافية وملائمة في المراجعة بحيث توفر له تأكيداً معقولا بأن المصرف قد إلتزم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٢. تتمثل مسؤولية المراجع الخارجي في تكوين رأى حول ما إذا كانت القوائم المالية تعطي صورة صادقة وعادلة وفقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ، والعمليات تتفق مع فتاوي وقرارات وإرشادات هيئة الرقابة الشرعية.

٣. يجب على المراجع الخارجي القيام بعملية المراجعة وفقا لمعايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية(AAOIFI) ويتم الرجوع إلى معايير المراجعة الدولية والمحلية في الأمور التى لا تغطيها تلك المعايير بشرط أن لا تتعارض معايير المراجعة الدولية مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٤. يجب على المراجع الخارجي التأكد من أن الإجراءات التى تتبعها المصارف في طرح منتجاتها المالية الجديدة أو تعديل منتجاتها الحالية تشمل الخطوات المناسبة لضمان الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.

٥. يجب الإتفاق بين المراجع الخارجي والبنك على شروط الإرتباط ومن الضروري تدوين الشروط المتفق عليها في خطاب الإرتباط.

٦. يجب أن لا يقدم المراجع الخارجي (الشرعي إن وجد) تقريره إلا بعد أن يطلع على مشروع تقرير هيئة الرقابة الشرعية بإلتزام المصرف بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وإذا كان تقرير هيئة الرقابة الشرعية يفيد عدم إلتزام المصرف بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وقرر المراجع إستناداً على مشروع تقرير هيئة الرقابة الشرعية تعديل مشروع تقريره فأنه يجب عليه في هذه الحالة تقديم إيضاح كافٍ لبيان هذا التعديل وأسبابه .

٧. على المراجع الخارجي أن يطلع هيئة الرقابة الشرعية للمصرف على مشروع تقريره وإستنتاجاته المتعلقة بإلتزام المصرف بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وذلك قبل إصدار هيئة الرقابة الشرعية للمصرف تقريرها النهائي .

رابعاً: الشفافية والإفصاح

يجب على المصرف الإلتزام بالإفصاح حسب القوانين النافذة و التعليمات الصادرة عن البنك المركزي، ووفقاً لما تمليه المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) والمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) في الموضوعات التي لاتغطيها معايير الهيئة وبما لايتعارض مع الأحكام الصادرة عن مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية (IFSR).

الشفافية والإفصاح فيما يخص حسابات الإستثمار:

يجب أن يضمن نظام الحوكمة في المصرف حصول أصحاب حسابات الإستثمار على معلومات كافية لتحديد المخاطر وتمييز مصرف إسلامي عن مصرف إسلامي آخر، وتؤدي المساواة وتكافؤ الفرص في الحصول على المعلومات إلى تخفيض تكاليف العمليات، مع توافق الشفافية بشكل تام مع ماتفرضه الشريعة الإسلامية.

لذا يجب على المصرف توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الإستثمار لأصحاب تلك الحسابات وللجمهور بالقدر الكافي وفي المواعيد المحددة ، كحد أدنى ما يلي :

١. توفير المعلومات لأصحاب حسابات الإستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الإستثمار.
٢. الإفصاح بصورة دورية في إحدى الصحف اليومية وفي التقرير السنوي و في موقع المصرف على الإنترنت عن الأمور التالية:
٢٠١ السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح وتوزيع الموجودات وإستراتيجيات الإستثمار وآليات دعم العوائد فيما يتعلق بحسابات الإستثمار.
٢٠٢ نسبة مشاركة المصرف في الإستثمارات.
٢٠٣ تشكيل وتوزيع إحتياطي معدل الأرباح وإحتياطي مخاطر الإستثمار.
٢٠٤ آلية إحتساب وتوزيع الأرباح لأصحاب حسابات الإستثمار.
٢٠٥ القرارات والفتاوى الشرعية الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية ، وكيفية التوصل إليها وشروط تطبيقها فيما يتعلق بالمعلومات التي تهم المساهمين والمودعين وأصحاب حسابات الإستثمار.
٣. تضمين التقرير السنوي بياناً صادراً ومعتمداً من مجلس الإدارة بشأن السياسات المتعلقة بحسابات الإستثمار ومخاطره او عوائدها المتوقعة.
٤. نشر الإفصاحات باللغة العربية كحد أدنى.
٥. الإفصاح عن أي معلومات جوهرية طارئة كلما إقتضى الأمر.

خامساً: حقوق المساهمين وأصحاب حسابات الاستثمار وأصحاب المصالح الآخرين

يجب أن يضمن نظام الحوكمة في المصرف حقوق المساهمين و اصحاب حسابات الاستثمار و أصحاب المصالح الآخرين و التي تتمثل كحد أدنى بالآتي:

١. حقوق المساهمين المتعلقة بإجتماع الجمعية العامة ، ويذكر بالتحديد حق دعوة رئيس و/ أو أحد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية لحضور الإجتماع السنوي للجمعية العامة لقراءة التقرير السنوي لهيئة الرقابة الشرعية والإجابة عن أي إستفسارات قد تُطرح حول الأمور الشرعية التي تخص المصرف ، وحق تعيين هيئة رقابة شرعية مستقلة.
٢. يتحمل صاحب حساب الإستثمار بصفته رب المال وفقاً لمبدأ المضاربة أو الوكالة مخاطر خسارة رأس ماله المستثمر بواسطة المصرف بصفته مضارباً أو وكيلاً ، وهذا يجعل المخاطر التي يتعرض لها كل من المساهمين وأصحاب حسابات الإستثمار متشابهة ، وبالتالي على المصرف الإلتزام بحماية مصالح أصحاب حسابات الإستثمار بقدر لا يقل عن التزامه بحماية مصالح المساهمين ، وإستناداً لما سبق يجب على مجلس الإدارة مايلي:

٢٠١ الإقـرار بحقوق أصحـاب حسابات الإستثمار في متابعـة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة ، وإتخـاذ السبل الكفيلة بضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها ، وينبغي وفقا لذلك:

٢٠١٠١. إعطاء صاحب حساب الإستثمار قبل فتح الحساب معلومات كافية عن حقوقه التعاقدية ، وعن الإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإستثمارات حسابات الإستثمار ومخاطرها وتوزيع موجوداتها وسياسات توزيع أرباحه.

٢٠١٠٢. الإبـلاغ والإفصـاح في العقد لصاحب حسـاب الإستثمار عند فتح الحسـاب أنه يتحمل خسارة الموجـودات الممولة بنسبة إستثماره فقط ، وأن مسؤولية المصرف عن تلك الخسارة تجب في حال التعدي أوالتقصير فقط.

٣. إعتمـاد إستراتيجية إستثمار سليمـة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الإستثمار آخذين في الحسبان التمييز بين أصحاب حسابات الإستثمار المطلقة والمقيدة ، بالإضافة إلى إعتماد الشفافية في دعم أي عوائد ، ويتم ذلك من خلال:

٣٠١ توظيف مديري إستثمار مؤهلين وقادرين تماما على فهم إحتياجات وتوقعات أصحاب حسابات الإستثمار.

٣٠٢ إبـلاغ أصحـاب حسابات الإستثمار في حال القيام بدعم العوائد (تكوين إحتياطي معـدل الأرباح)وكلما تمت الإضافة والسحب من هذه الإحتياطيات.

٣٠٣ الإفصاح عن العوائد لأصحاب حسابات الإستثمار بالطريقة التي يتم من خلالها التمييز بين معدل توزيع الأرباح ومعدل الأرباح الفعلية ،بحيث يكون مفهوما بوضوح أن إحتياطي معدلا لأرباح يتم لأغراض دعم توزيعات الأرباح.

ب :متطلبات إضافية خاصة بحوكمة البنوك العامة والمختلطة

تعتـبر مبـادىء الحوكمة الـواردة في الفصول الستة السابقة مبادىء عامه تنطبق على جميع البنوك بمـا فيها بنوك القطاع العام و المختلط ، ونظرا لطبيعة الملكية و آلية تعيين أو إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة فإن عليها بعض المتطلبات الإضافية وعلى النحو التالي :

١. يجـب على مجلـس الإدارة في البنوك العامة والمختلطة أن يمتلك السلطات الكافية والكفـاءات المطلوبة لإنجاز مهامه الأساسية في تحديد الإستراتيجيات والسياسات العامة والتوجيه والإشراف والرقابة على الإدارة التنفيذية .

٢. يجب أن يعمل مجلس الإدارة بإستقلالية وأن يكون مسؤولا عن أعماله ، وفي سبيل ذلك يجب على المجلس الاتي :

- إنجاز مهامه بما ينسجم مع الأهداف العامة لسياسات الحكومة ، كما يجب أن يمتلك حق إقتراح تعيين وتنحية المدير التنفيذي / المدير العام.
- يجب أن لا تتدخل الجهات الخارجية بعملية إدارة البنك اليومية.
- أن يتحمل مسؤولياته بصورة مستقلة عن القرار السياسي الذي قد يؤدي إلى تعارض في المصالح.
- لتجنـب التعارض المحتمـل في المصالح ، يجب أن يكون هناك فصـل إداري بين ملكية البنوك العامة والمختلطة والرقابة عليها ما أمكن بهدف الحد من التدخل في الإشراف والرقابة على هذه البنوك.