الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الاندلس للعلوم والتقنية

كلية الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية

دراسة ميدانية تشمل البنوك اليمنية بأمانة العاصمة

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

عبدالحميد منصور علي الجرباني

إشراف /

أ.د/ عبدالله علي القرشي

أستاذ إدارة الاعمال – جامعة ذمار

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة ـ الآية ٣٢

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (١٧٠)

شهادة المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة ب:

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المخاطر غير النظامية فى البنوك اليمنية

دراسة ميدانية تشمل البنوك اليمنية بأمانة العاصمة

التي تقدم بها الباحث/عبد الحميد منصور علي الجرباني، لنيل درجة الماجستير من كلية العلوم الإدارية جامعة الأندلس، قد تمت مراجعتها اللغوية تحت إشرافي، وأؤكد سلامتها من الأخطاء الإملائية واللغوية، وصلاحيتها في الأسلوب والصياغة.

والله الموفق،

الخبير اللغوي

د. محمد سعيد الضرواني

مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء.

الإهداء

الى معنى الحب والحنان والتضحية

*** أمي الحبيبة رحمها الله ***

الى من كان دعاؤه وعطاءه سر نجاحي

*** أبي الحبيب أطال الله بعمره ***

الى من كانت ولا زالت رمز الإنكار الذات من أجل راحتي وسعادتي

صاحبة الروح الطيبة

*** زوجتي الغالية ***

إلى من أرى في عيونهم سعادتي، فلذات كبدي، أبنائي

*** محمد ، لين، تالين ***

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية . . . .

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسال الله تعالى أن يتقبله خالصًا .

الباحث

الشكر والتقدير

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ * وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ
(إبراهيم ،٧)

أحمد الله على نعمائه أن سهل لي ووفقني وأمدني بالصبر لإتمام عملي هذا وأتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ للدكتور/ عبدالله علي القرشي، لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى ما قدمه من جهد ونصيحة وأعطانا من وقته الثمين، وأرشدنا بتوجيهاته وأراءه من أجل إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، وهم:

أ.د/ عبد الرزاق محمد المراني

أ.د/ جبر عبدالقوي السنباني

على تفضلهم بقراءة الرسالة والحكم عليها، والذي سيكون لآرائهما وملاحظتهما الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وإصلاح جوانب القصور فيه، فجزآهم الله خير الجزاء ووفقهم وسدد خطاهم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل، وعظيم الامتنان إلى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية منارة العلم والمعرفة، التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة، وأخص بالشكر والعرفان الجميل الأستاذ الدكتور أحمد محمد برقعان رئيس الجامعة، والشكر والتقدير موصول بجل الود والاحترام إلى كُلية الدراسات العُليا وأعضاء هيئة التدريس في الكلية وجميع العاملين.

الباحث

مُلخص الدراسة

أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية

دراسة ميدانية تشمل البنوك اليمنية بأمانة العاصمة

إعداد الباحث: عبدالحميد منصور علي الجرباني

إشراف: أ.د عبدالله علي القرشي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك بأمانة العاصمة الإدارة العامة، والبالغ عددهم (٨٤٢) موظف وموظفة، وقد تم اختيار العينة بواقع (٢٦٢) مفردة حسب المعادلة الإحصائية حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وبلغت الاستمارات الصالحة للتحليل(٢٠٤)مفردة بنسبة(78%)، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها تبني البنوك اليمنية لمبادئ الحوكمة بمستوى مرتفع، وتدرج مستوى التطبيق للمبادئ، فقد حل مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة أولاً، يتبعه مسئوليات مجلس الإدارة، بينما حل ثالثاً مبدأ حقوق المساهمين، وحلت تباعاً بقية المبادئ(الشفافية والإفصاح، حقوق أصحاب المصلحة، المعاملة العادلة لجميع المساهمين)، كذا ارتفاع مستوى ادراك المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية قيد لدراسة، وتدرجت المخاطر غير النظامية بدأً بالمخاطر التشغيلية فالائتمانية ثم المخاطر الإدارية، وتبين جود أثر إيجابي لمبادئ الحوكمة في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وظهر أن مسؤوليات مجلس الإدارة يُعد من أكثر المبادئ تأثيراً، يتبعه الإفصاح والشفافية، وحل ثالثا ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات فيما تم استثناء بقية المبادئ نظرا لقلة تأثيرها في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية.

وخلُصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة إعطاء اهتمام أكثر والتزام من طرف مجلس الإدارة في البنوك اليمنية لتطبيق الحوكمة بجميع أبعادها, والتركيز على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، يتبعه الإفصاح والشفافية, ثالثا ضمان إطار فعال للحوكمة لما لها من أهمية ودور في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية بشكل فعال إضافة ضرورة أداء مجلس الإدارة المسؤوليات والمهام الموكلة إليه وتفعيل دور اللجان المنبثقة عنه بشكل منظم كالجنة المخاطر ولجنة المراجعة، والتأكيد على تحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك وسلامته المالية.

قائمة المحتويـــــات

الموضوع	الصفحة
الآية القرآنية	جـ
قرار لجنة المناقشة	د
شهادة المصحح اللغوي	هـ
الإهـــــداء	و
شكر وتقدير	ز
ملخص الدراسة باللغة العربية	حـ
قائمة المحتويات	ط-ي-ك
فهرس الجداول	ل-م
قائمة الأشكال	ن
قائمة الملاحق	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	
١-١ مشكلة الدراسة	٣
١-٢ أهداف الدراسة	٣
١-٣ أهمية الدراسة	٤
١-٤ فرضيات الدراسة	٥
١-٥ متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي للدراسة	٥
١-٦ حدود الدراسة	٨
١-٧ مصطلحات الدراسة	٩
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
٢-١ الدراسات المحلية	١٢
٢-٢ الدراسات العربية	١٥
٢-٣ الدراسات الأجنبية	٢١
٢-٣ تعقيب على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	٢٢
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: مبادئ الحوكمة	٢٥

الموضوع	الصفحة
١-١ مفهوم الحوكمة	٢٦
١-٢ التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة	٢٨
١-٣ أهمية الحوكمة في البنوك	٣١
١-٥ أهداف الحوكمة في البنوك	٣٢
١-٦ مبادئ الحوكمة في البنوك	٣٣
المبحث الثاني: المخاطر غير النظامية	
٢-١ مفاهيم المخاطر	٤١
٢-٢ مفهوم المخاطر غير النظامية	٤٤
٢-٣ أنواع المخاطر غير النظامية	٤٥
المبحث الثالث: دور الحوكمة في مواجهة المخاطر غير النظامية	
٣-١ الحوكمة والمخاطر غير النظامية	٥٢
٣-٢ سبل معالجة الحوكمة للمخاطر غير النظامية	٥٦
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٦٠
المبحث الأول: وصف مُجتمع وعينة الدراسة	٦١
١-١ نبذة عن مجتمع الدراسة "القطاع المصرفي اليمني"	٦٢
المبحث الثاني: منهج الدراسة	
٢-١ مصادر الدراسة	٦٧
٢-٢ مجتمع الدراسة	٦٧
٢-٣ عينة الدراسة	٦٨
٢-٤ أداة الدراسة	٦٨
٢-٥ خطوات بناء أداة الدراسة	٦٩
٢-٦ مقياس أداة الدراسة	٦٩
٢-٧ الصِدق والثبات	٧٠
٢-٨ المُعالجات الإحصائية	٧٣
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	٧٥
المبحث الأول: عرض خصائص وتحليل عينة ومتغيرات الدراسة	
١-١عرض وتحليل خصائص عينة ومتغيرات الدراسة	٧٦

الموضوع	الصفحة
٢-١ عرض وتحليل فقرات ومتغيرات الدراسة	٨٨
المبحث الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة	
٢-١ التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	٩٢
٢-٢ اختبار معامل تضخم البيانات والتباين المسموح	٩٤
٢-٣ اختبار صلاحية نموذج الانحدار	٩٥
٢-٤ مناقشة فرضيات الدراسة	٩٦
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
المبحث الأول: الاستنتاجات	١٠٢
المبحث الثاني: التوصيات	١٠٤
المصادر والمراجع	١٠٦
قائمة المراجع العربية	١٠٦
قائمة المراجع الاجنبية	١١٦
الملاحـــق	١٢٠

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١-١	ملخص تناول الدراسات السابقة لمبادئ الحوكمة	٦
١-٢	ملخص تناول الدراسات السابقة لأنواع المخاطر غير النظامية	٧
٢-١	مفهوم حوكمة البنوك وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	٢٧
٢-٢	ملخص تطور الحوكمة	٢٩
٢-٣	تعريفات الخطر حسب الباحثين	٤٣
٣-١	هيكل الجهاز المصرفي اليمني في ٢٠١٥/١٢/٣١م.	٦٣
٣-٢	يوضح حجم المجتمع ونسبة العينة المطلوبة والعينة المطلوب توزيعها في كل بنك	٦٧
٣-٣	مجتمع وعينة الدراسة بحسب الاستمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	٦٨
٣-٤	محاور ومتغيرات الدراسة	٦٩

رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٣-٥	مقياس ليكرث حسب الوزن النسبي	٧٠
٣-٦	صدق الاتساق الداخلي لمبادئ الحوكمة باستخدام معامل بيرسون للارتباط	٧١
٣-٥	تابع صدق الاتساق الداخلي لمبادئ الحوكمة باستخدام معامل بيرسون للارتباط	٧٢
٣-٦	صدق الاتساق الداخلي للمخاطر غير النظامية باستخدام معامل بيرسون للارتباط	٧٢
٣-٧	معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات	٧٣
٤-١	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٧٧
٤-٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	٧٨
٤-٣	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في القطاع المصرفي	٧٨
٤-٤	ترتيب مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية	٧٩
٤-٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	٨٠
٤-٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحقوق المساهمين	٧٢
٤-٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعاملة المتساوية للمساهمين	٨٣
٤-٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحقوق أصحاب المصالح	٨٤
٤-٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإفصاح والشفافية	٨٦
٤-١٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمسؤوليات مجلس الإدارة	٨٧
٤-١١	ترتيب المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية	٨٩
٤-١٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمخاطر التشغيلية	٩٠
٤-١٣	جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمخاطر الائتمانية	٩١
٤-١٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمخاطر الادارية	٩٢
٤-١٥	اختبار اختبار كولمجروف– سمرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات	٩٤
٤-١٦	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	٩٥
٤-١٧	اختبار معامل التباين لقياس صلاحية النموذج للانحدار	٩٥
٤-١٨	معامل الانحدار المتعدد لأثر مبادى الحوكمة في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية	٩٦
٤-١٩	معامل الانحدار البسيط لأثر مبادى الحوكمة في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية	٩٧
٤-٢٠	مُعامل الانحدار المتدرج لإدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية	١٠٠

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
١-١	شكل يوضح انموذج الدراسة	٨

قائمة الملاحق

رقم	اسم الملحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	١٢٠
٢	الاستبيان النهائي	١٢١
٣	افادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة	١٢٧
٤	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	١٢٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تُعد البنوك مؤسسات مالية لها دورٌ اساسيٌ وعظيمٌ في اقتصاديات البلدان، وفي دفع عجلة التقدم إلى الأمام بكونها الوسيط المالي بين المستثمرين والمدخرين، ما يتوجب على القطاع المصرفي القيام بدور محوري بتأمين مساندة أكبر للاقتصاد في مسار تعزيز مصادر نموه التقليدي، والدراسة عن مصادر نمو جديدة والتوسع في تمويله للقطاعات الاقتصادية كافة، لذا يمثل الهدف الأساسي للبنوك -شأنها شأن أي مؤسسة مالية أخرى- هو تعظيم أرباحها من خلال قيام البنك بالاستثمار في موجودات تدر أكبر عائد في ظل تحمل أدنى مستوى من المخاطر، وتساهم تلك المخاطر على الإفلاس أو عدم السداد لحقوق المودعين، ما يقلق أو يزعزع ثقة المودعين للبنك، وقد يفقده قيمته، وهذا يؤدي إلى آثار سلبية على ثروة المالكين،

لاسيما أن البنوك اليمنية تعيش في بيئة يسودها حالة عدم التأكد والتغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وهذا يُعرضها إلى مخاطر قد يصعب عليها صدها، مثل الأزمات المالية المتعاقبة التي تنشأ بين الحين والآخر بالرغم من التوجهات العالمية والمؤسسات الدولية، وتتمثل في الحوكمة التي تعد كإطار مرجعي يُمكن أن تُساهم إجراءاتها في تحاشي المخاطر بمختلف أنواعها، كما أنها تساهم في سلامة الجهاز المصرفي عبر دعمها لإدارة المخاطر كإحدى أدوات الحوكمة، والتي ينبغي على البنوك أن تعد من أهم الأولويات التي تهتم بها، ويفضل التركيز على المخاطر غير النظامية الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات والممارسات الخاطئة للإدارة من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والإداريين وذلك لإمكانية السيطرة عليها، والتخفيف من آثارها لتحسين الأداء البنكي، وتقليص فرص الوقوع في العسر المالي.

ان الحوكمة كمصطلح لم يلقَ الترحيب به لدى صناع القرار في اليمن أو لدى منظمات الأعمال، لكن تبنته الحكومة اليمنية؛ استجابة لبرامج الإصلاح الاقتصادي المدعومة من صندوق النقد والبنك الدوليين منذ عام ١٩٩٥م، وطلب هاتين المنظمتين الدوليتين بضرورة تبني مبادئ الحوكمة كأحد الخيارات الاستراتيجية لمكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الشفافية، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، وهذا ما جعل الجهات سواء في القطاع العام أو الخاص في اليمن يلجآن إلى تبني الحوكمة في تعزيز أدائها(صُلح،٢٠٢١، ٣).

ومن هنا تحاول هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية من خلال دراسة عينة من البنوك اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

١-١ مشكلة الدراسة:

شهدت العمليات المصرفية في الآونة الأخيرة تقدما ملموسا في جميع المجالات، سواء التقليدية أو الخدمية ولا شك في أن البنوك بحاجة إلى تطوير أنظمتها وسياساتها الخاصة بإدارة المخاطر، بل -أيضاً- صار مطلباً مهماً للبقاء في ظل تنامي العولمة المالية، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض، واحتدام المنافسة بين المؤسسات المصرفية (اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٣). ونظراً لما تشهده اليمن بشكل عام من ضُعف الاستقرار الاقتصادي؛ حيث تتعرض البنوك اليمنية في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية إلى العديد من المخاطر التي تؤثر على أنشطتها المختلفة من إقراض واستثمار وغيرها، ومن أمثلة المخاطر التي تواجه البنوك اليمنية كالمخاطر غير النظامية وغيرها، التي تؤثر على أصول البنك، وبالتالي على سلامة أموال المودعين (المليجي،٢٠٠٢).كما كان لخبرة الباحث في العمل المصرفي لمدّة عشر سنوات دور في استشعار وجود ضعف الثقة بين المودعين والبنوك، الأمر الذي جعل المودع أو المستثمر يطالب بعائد أعلى على استثماراته، مما ساهم في ارتفاع مستوى المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية، ووفقا لما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات في البيئة اليمنية والجزائرية والاردنية، كدراسة كلٍّ من(إسحاق ، ٢٠١٩; بركاوي، وبوشنة، ٢٠١٨، مرعي، وآخرين ،٢٠١٧) من أن المخاطر بشكل عام والمخاطر غير النظامية تُساهم في ضعف العمليات المصرفية، وتزيد حجم الفجوة، وتضعف الثقة بين المودعين والبنوك، ولكي يتم معالجة ذاك التدني والضعف تقترح هذه الدراسة أن تعمد البنوك اليمنية إلى تطبيق الحوكمة بشكل متكامل، وزيادة الدور الرقابي، والعمل على مواجهة تلك المخاطر حيث توصلت بعض الدراسات كدراسة كلٍّ من(مختاريه، وآخرين،٢٠١٩،; إسحاق،٢٠١٩، وراجح،٢٠١٩) إلى أن الحوكمة يمكن أن يكون لها دور فعال في مواجهه المخاطر بمختلف أنواعها، لذلك جاءت هذه الدراسة من هذا المنطلق، ولتجيب عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة؟ وتتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة؟
٢. ما مستوى المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة؟
٣. ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده ضمان وجود أساس فعال للحوكمة، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية، أصحاب المصالح، أثر الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة؟

١-٢ أهداف الدراسة:

يكمن الهدف العام لهذه الدراسة في قياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات علي المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الأتية:

١) معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.
٢) معرفة واقع المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.
٣) تحديد أثر ضمان وجود أساس فعال للحوكمة على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

٤) قياس أثر حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

٥) تحديد أثر المعاملة المتساوية للمساهمين على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

٦) قياس أثر أصحاب المصالح على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

٧) تحديد أثر الإفصاح والشفافية على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

٨) قياس أثر مسؤوليات مجلس الإدارة على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

١-٣ أهمية الدراسة:

إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تضطلع به كافة الأطراف المعنية في البنوك اليمنية، ومما تجدر الإشارة إليه أنّ أهميّة هذه الدراسة تمثلت في جانبين مهمين هما:

أ- الأهمية النظرية:

- تُمثل إضافة نظرية في سد الفجوة الحاصلة في الدراسات السابقة المحلية المتعلقة بموضوعي دراسة الحوكمة والمخاطر غير النظامية.
- كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية اليمنية والعربية التي تهتم بمفهوم الحوكمة وأثرها في المخاطر غير النظامية، والتي ينبغي على البنوك أن تدرك ضرورتها في تحسين أدائها وخصوصا المخاطر غير النظاميّة التي تتعرّض لها البنوك اليمنية الأمر الذي قد يفيد الباحثين مستقبلاً في هذا المجال.

ب. الأهمية العملية:

- تكمن الأهمية العمليّة لهذه الدراسة في سعيها إلى لفت نظر صانعي القرار في البنوك اليمنية نحو أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في تخفيض نسب المخاطر غير النظامية، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة قدرة البنوك على تحقيق مستويات معقولة من الأرباح، وتقليل الآثار الناجمة عن المخاطر إن وقعت، بما يضمن استمرار البنك في عمله.
- تُسهم في زيادة الوعي لدور مجالس الإدارة في البنوك اليمنية نحو تبني الحوكمة كآلية رقابية كفيلة بمواجهة أي مخاطر من أجل تقليل الخسائر التي تنتج عن المخاطر إن وقعت.
- التطلع من خلال نتائج الدراسة الميدانية إلى أن تتغلب البنوك اليمنية على مختلف المخاطر والاستفادة منها للتعرف إلى أماكن الضعف وجوانب التهديدات المتمثلة بالمخاطر غير النظامية في النشاط المصرفي.

١ـ ٤ فرضيات الدراسة:

في ضوء التساؤلات التي أثُيرت في مُشكلة الدراسة يُمكن صياغة فرضياتها كما يلي:

- **الفرضية الرئيسة الأولى**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده ضمان وجود أساس فعال للحوكمة، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية، أصحاب المصالح، أثر الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة في المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الأتية:
- **الفرضية الفرعية الأولى**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لضمان وجود أساس فعال للحوكمة في المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية.
- **الفرضية الفرعية الثانية**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لحقوق المساهمين في المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للمعاملة المتساوية للمساهمين في المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لدور أصحاب المصالح في المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للإفصاح والشفافية، في المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية.
- **الفرضية الفرعية السادسة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لمسؤوليات مجلس الادارة) في المخاطر غير النظامية لدى البنوك اليمنية.

١ـ٥ النموذج المعرفي للدراسة ومتغيراتها:

يُقدم مخطط الدراسة صورة معبرة عن فكرة الدراسة، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثر لمتغيراته، وقد تم الاعتماد في بناء النموذج المعرفي للدراسة على مشكلة وأهداف الدراسة، من خلال المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل:

من أجل تحديد أبعاد المتغير المستقل المتمثل بـ(بمبادئ الحوكمة) تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، لاستخلاص مبادئ الحوكمة، والتي يوضحها الجدول رقم (١-١)

جدول رقم (١-١) يوضح ملخص تناول الدراسات السابقة لمبادئ الحوكمة

المصدر	الأبعاد / الدراسات	وجود أساس فعال للحوكمة	حقوق المساهمين	المعاملة المتساوية للمساهمين	دور أصحاب المصالح	الإفصاح والشفافية	مسؤوليات مجلس الإدارة	المشاركة	التوجه الاستراتيجي	المساءلة، والتدقيق
الدراسات المحلية	الريمي (٢٠٢٢)	√	√	√	√	√	√			
	صلح (٢٠٢١)	√	√	√	√	√	√			
	العصري (٢٠٢١)			√		√		√	√	√
	دومان، مرشد (٢٠٢١)		√	√	√	√	√			
	إسحاق (٢٠١٩)	√	√	√	√	√	√			
	راجح (٢٠١٩)	√	√	√	√	√	√			
	السواري (٢٠١٩)	√	√	√	√	√	√			
	الشجني(٢٠١٨)	√	√	√	√	√	√			
	العامري (٢٠١٨)	√	√	√	√	√	√			
	النفساني (٢٠١٨)	√	√	√	√	√	√			
	الصبري(٢٠١٧)	√	√	√	√	√	√			
	السياغي(٢٠١٥)		√	√	√	√				
الدراسات العربية	القحطاني، الشهري (٢٠٢٢)	√	√	√	√	√				
	كريم، وكاظم (٢٠٢١)	√	√	√	√	√	√			
	ابن رزق (٢٠٢٠)	√	√	√	√	√	√			
	مختارية، وآخرون (٢٠١٩)	√	√	√	√	√	√			
	دعسان (٢٠١٨)	√	√	√	√	√	√			
	سكر (٢٠١٨)		√	√	√	√	√			√
	مرعي (٢٠١٧)	√	√	√	√	√	√			
الدراسات الأجنبية	Al-ahdal et al.,2020	√	√	√	√	√	√			
	Alelfartas,2019	√	√	√	√	√	√			
	Buallay, 2019	√	√	√	√	√				
	Sanusi, et al,2017	√	√	√	√	√				
مجموع التكرارات للأبعاد		١٩	٢٢	٢٣	٢٢	٢٣	١٨	١	١	٢

تبين من الجدول (١-١) بأن أهم مبادئ الحوكمة (ضمان وجود أساس فعال للحوكمة، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة)، وتم اختيار مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

(OECD) (2004) لأن هذه المبادئ تمثل "حجر الأساس، ومعياراً دولياً في جميع أنحاء العالم، وقد تم صياغتها من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالمشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD,2004,3). وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيس للشركات على مستوى العالم (مركز أبوظبي للحوكمة،٢٠١٧،٢٠١٧)، وكونها أكثر ملاءمة لبيئة الدراسة، وأيد ذلك دليل الحوكمة اليمنية.

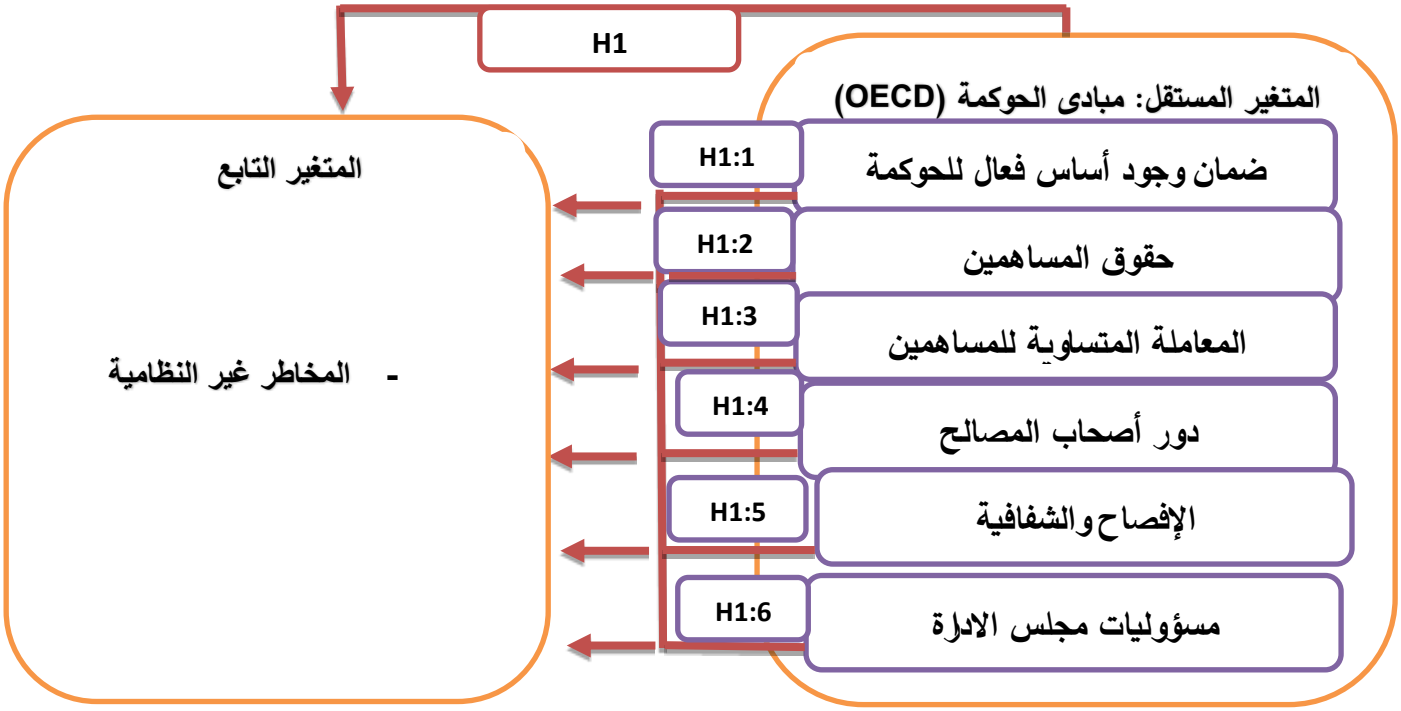
المتغير التابع: وتمثلت بالمخاطر غير النظامية، **و**من أجل تحديد أنواع المخاطر التي تتعلق بالدراسة كمتغير تابع تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، والجدول رقم (١-٢) يوضحها أهمها:

جدول رقم (١-٢) يوضح ملخص تناول الدراسات السابقة لأنواع المخاطر غير النظامية

المصدر	المخاطر غير النظامية / الدراسات	المخاطر التشغيلية	مخاطر الائتمان	مخاطر السوق	المخاطر الإدارية	مخاطر السيولة	مخاطر رأس المال	مخاطر القاعدة	القيمة الاقتصادية المضافة	انحراف المردودية
الدراسات المحلية	المقدشي(٢٠١٩)	√								
الدراسات العربية	الصافي(٢٠٢٣)	√	√	√						
	عذافة، سهم (٢٠٢٢)	√	√			√	√			
	صبيح(٢٠٢٢)	√								
	المروج، وقاقيش (٢٠٢٠)	√	√	√		√	√			
	ابن رزق (٢٠٢٠)	√	√	√						
	مختارية ، وآخرون (٢٠٢٠)	√	√	√						
	بركاوي، وبوشنة،(٢٠١٨)	√	√		√	√	√			
	دعسان(٢٠١٨)			√						
	مرعي، وآخرون(٢٠١٧)	√	√	√	√		√			
	الزعبي(٢٠١٦)	√	√		√					
	الديحاني(٢٠١٥)	√	√	√						
	حمدان(٢٠١٥)	√	√	√						
	بضياف ،وآخرون(٢٠١٤)								√	√
الدراسات الأجنبية	Alelfartas,2019	√	√		√					
	Shukran ,Jagotra,2018	√	√	√	√				√	√
	Masry&El Menshawy,2018	√	√	√			√	√		
	Al-Eitan & Yamin,2017	√	√			√	√	√		
	Waemustafa &Suriani,2016				√	√	√			
مجموع التكرارات للأبعاد		١٧	١٤	١٠	٦	٥	٧	٢	٢	٢

المصد من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

تبين من الجدول (١-٢) بأن أهم المخاطر غير النظامية للحوكمة تمثلت بالمخاطر الآتية (المخاطر التشغيلية، مخاطر الائتمان، كما تم اختيار المخاطر الإدارية لندرتها في الدراسات) حسب الشكل نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة



الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة

١-٦ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على قياس أثر مبادئ الحوكمة مُمثلة بالمبادئ الآتية:(ضمان وجود أساس فعال للحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة) في المخاطر غير النظامية مُمثلة بـ(المخاطر التشغيلية مخاطر الائتمان، والمخاطر الإدارية) في البنوك اليمنية.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في البنوك اليمنية (الإسلامية والتقليدية) في المراكز الرئيسة في العاصمة صنعاء.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في (إدارة التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، إدارة الامتثال، الإدارة المالية) فضلاً عن الإدارة العليا في البنوك اليمنية التقليدية منها والإسلامية بأمانة العاصمة.
- **الحدود الزمانية:** وتتمثل في العام الأكاديمي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

١-٧ مصطلحات الدراسة:

مبادئ الحوكمة: ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة، وتوجيه، وتنظيم، ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات، وتراقب أداءها، بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها، والأهداف المرسومة لها"(الشمري، ٢٠٠٨ :١١٨). أما مجمع المدققين الداخليين الأمريكي فقد عرفها على إنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف ورقابة على إدارتها، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وخطط قيمة للشركة، مع الأخذ بالاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في البنك لتحقيق فعالية الوكالة"(All,2003:5).

وتُعرف الحوكمة إجرائياً: بأنها كيفية تنظيم العلاقة بين الأطراف كافة في البنوك اليمنية، وتظهر في مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح، التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح، وتجنب الخلافات بين جميع الأطراف من مساهمين، ومودعين، وموظفين، وغيرهم من أصحاب المصالح.

- **ضمان وجود أساس فعال للحوكمة**: وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن تشجع شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، يحدد -بوضوح- توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية (OECD,2004).
- **ويُعرف ضمان وجود أساس فعال للحوكمة إجرائياً:** بأنه أساس مؤسساتي، وتنظيمي، وقانوني فعال في البنوك، يعتمد عليه كافة الأطراف ذات العلاقة لإنشاء علاقاتهم، يساهم في تعزيز الشفافية وكفاءة العمليات المصرفية، وفق أحكام القانون، ويُساهم في توزيع المسؤوليات بعناية.
- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب الملكية**: وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين، ويُسهل لهم ممارسة حقوقهم (أمينة،٢٠١٨).
- **وتُعرف ضمان حقوق المساهمين إجرائياً:** بُقدرة المساهمين في البنك على الحصول على حقوقهم القانونية أو المادية، وضمان مشاركتهم في التصويت واختيار ممثليهم في مجلس الإدارة للبنك.
- **المعاملة المتساوية للمساهمين**: وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية بما في ذلك مساهمي الأقلية، والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين كافة الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم (العامري،٢٠١٨).
- **وتُعرف المعاملة المتساوية للمساهمين إجرائياً:** بأنها المساواة بين حملة الأسهم في البنك، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العمومية على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على المعاملات كافة.
- **دور أصحاب المصالح:** يُعرف بأنه الدور الذي ينبغي أن يُمارسه أصحاب المصالح، واحترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفاعلة في الرقابة على المنظمة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، وتتمثل بالعاملين، والمالكين، وحملة السندات، والموردين، والعملاء، والمودعين، والمقرضين.

- **ويُعرف دور أصحاب المصالح إجرائياً**: بأنه الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما ينص عليها القانون، والعمل على تشجيع التعاون بين البنوك وبين أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستمرار في المشاريع القائمة، وأن تتاح لهم فرصة الحصول على كل المعلومات، وأن تؤدي تلك الآليات بدورها إلى تحسين مستوى الأداء والعمليات المصرفية.
- **الإفصاح والشفافية**: وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة كافة المتعلقة بالبنك: المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية (OECD,2004).

- **ويُعرف الإفصاح والشفافية إجرائياً:** بأنه ضمان توافر الإفصاح المتساوي في الوقت المناسب عن جميع المعلومات التي تخص العمليات المصرفية بقدر من الدقة، والتي تُقدم للأطراف الذين لا يمكنهم الإشراف المباشر عن أعمال البنك.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة**: ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي - في إطار الحوكمة- ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام البنك والمساهمين (العامري،٢٠١٨).
- **وتُعرف مسؤوليات مجلس الإدارة إجرائياً:** بأنها ضمان قيام مجلس الإدارة بالاعتناء بالمهام التي كُلف بها والتي تتضمن متابعة الأداء المصرفي وضمان ممارسة الصلاحيات التي تتلاءم مع ثقافة البنك، وأهدافه الطويلة الأجل.

المخاطر غير النظامية: ويقصد بها المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين، وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل (السيد متولي، ٢٠١٠، ٤٨).

وتُعرف المخاطر غير النظامية إجرائياً: بأنها المخاطر التي تعود إلى بعض العوامل الخاصة بالبنك، وتقع ضمن نطاق السيطرة، ويمكن تجنبها بالتنويع وتتأثر بالظروف الخاصة بالبنك.

المخاطر التشغيلية: عُرفَت من قبل لجنة بازل بأنها "مخاطرة تحقق الخسارة الناتجة عن عدم كفاءة العمليات الداخلية، والأفراد، والنظم أو فشلها، أو الناتجة عن الأحداث الخارجية" (BCBS,2001).

وتُعرف المخاطر التشغيلية إجرائياً: المخاطر التي تتعلق بأداء الخدمات، أو مختلف المنتجات المصرفية، وتحدث لأسباب عديدة منها لوجود ثغرات في نظم الرقابة الداخلية أو لأعطال في نظم التشغيل الالكتروني للبيانات، ومصدرها هو طريقة إدارة الأموال في البنك.

مخاطر الائتمان: بأنها المخاطر الناجمة عن عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته في الوقت المحدد، والتي تتأثر بها إيرادات البنك، ورأس ماله (كرأسنة، ٢٠٠٦).

وتُعرف مخاطر الائتمان إجرائياً: بأنها المخاطر التي تظهر عندما يتعرض المقرض لخسارة، ولا يمكنه الوفاء بالتزامه نحو البنك المتعاقد عليها، كما هو متفق عليه، في الوقت المناسب.

المخاطر الإدارية: وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ قرارات خاطئة، أو عدم اتخاذ قرارات لإدارة نشاط البنك، حيث إن اتخاذ إدارة البنك قراراً خاطئاً قد يفقده مكاسبه من خلال الفرصة البديلة، كما أن عدم اتخاذ القرار من الممكن أن يؤدي إلى حرمان البنك من مكاسب أو درء مخاطر من الممكن التعرض لها (حشاد،٢٠٠٥، ص٤٣).

- **وتُعرف المخاطر الإدارية إجرائياً بأنها:** المخاطر التي تتعلق بعدم القدرة على إدارة الموارد والعمليات بشكل فعال مما يؤدي إلى تدهور أداء البنك.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تُشير نهاية الجهود البحثية السابقة للبحث الحالي إلى نقطة البداية للباحثين الجدد وهذا ما يقود إلى التواصل الفكري والعلمي المنتظم، وتجنب التكرار والتداخل مستقبلاً. لذا يستعرض هذا المبحث بعض الدراسات المحلية، العربية والأجنبية التي سبقت الدراسة الحالية، فضلا على بعض الدراسات التي تشير إلى الأثر فيما بين متغيرات الدراسة، وذلك بغرض التعرف على الدراسات التي تمت على موضوع الدراسة للاستفادة منها في فهم وصياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، وبناء النموذج المعرفي، ولذا تعرض الدراسة الحالية أهم الأبحاث والدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بتطبيق الحوكمة، وأهم الأبحاث والدراسات المتعلقة بالمخاطر غير النظامية، ثم أوجه التشابه بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة، وأخيرا ما يميزها عن الدراسات السابقة، وقد تم ترتيب تلك الدراسات تنازلياً حسب تاريخ نشرها.

٢ـ ١الدراسات المحلية:

١. **دراسة الريمي(٢٠٢٢) بعنوان: أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية،** هدفت الدراسة إلى قياس أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وتمثلت وحدة المعاينة بأعضاء مجالس الإدارات والمراجعين الداخليين في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية المتواجدين في صنعاء، وبلغت الاستبانات المستردة ١٩٩ استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ كما أن هناك متغيرات أساسية يتحدد على أساسها الأثر الإيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتمثل أهمها في: توفير المراجعة الداخلية للمعلومات؛ وكذا توافر البنية المؤسسية للمراجعة الداخلية.

٢. **راسة صلح(٢٠٢١) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة يمن موبايل للهاتف النقال،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرُفْ على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة يمن موبايل للهاتف النقال، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارة الوسطى والعليا لدى شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وبلغت الاستمارات العائدة والصالحة للتحليل(٨٩)مفردة بنسبة(88%)،

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها وجود أثر موجب وقوي لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة.

٣. **دراسة العصري (٢٠٢١) بعنوان" أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي في شركات الهاتف النقال- دراسة حالة شركة يمن موبايل"**، هدفت الدراسة للتعرف إلى الحوكمة وأثرها على الأداء الوظيفي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، تم استخدام التحليل الوصفي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات عبر تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وقد حددت عينة البحث بـ(٢٢٥) فرداً موزعين على المستويات الإدارية للشركة. وخلُصت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات كان من أبرزها وجود تأثير قوي للحوكمة بأبعادها نحو الأداء الوظيفي في شركة يمن موبايل، كذلك تبين توافر مبادئ وأبعاد الحوكمة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال بشكل متوسط، وتدرجت أبعادها بدءاً من التوجه الاستراتيجي، المشاركة، الشفافية، المسائلة، والعدالة. وأظهرت النتائج المستوى المتوسط -أيضا- للأداء الوظيفي في الشركة، فيما تدرجت أبعاده بدءاً من حجم الأداء، جودة الأداء الوظيفي، وإجراءات الأداء.

٤. **دراسة دومان، ومرشد(٢٠٢٠)بعنوان" دور المراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية**، هدفت الدراسة إلى تحديد دور المراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية العاملة في اليمن، وتحديد مدى إدراك عينة الدراسة المراجعين الداخليين ومفتشي البنك المركزي اليمني، واعتمدت الدراسة في تحقيق ذلك على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد المسح الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة ٧١ مفردة تمثلوا بين المراجعين الداخليين في المصارف الإسلامية العاملة في اليمن والمفتشين المصرفيين في المركز الرئيس للبنك المركزي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود إدراك كبير من قبل المبحوثين لأهمية دور المراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة في ظل التطبيق الفعال للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية, وجود إشراف فعال من قبل لجنة مراجعة كفؤة ومستقلة، وجود رقابة فعالة من قبل البنك المركزي اليمني، ووجود المراجعين الداخليين ومفتشي المصارف المتخصصين.

٥. **دراسة إسحاق (٢٠١٩) بعنوان " مدى التزام البنوك التجارية بقواعد حوكمة البنوك ودورها في الحد من المخاطر المصرفية. دراسة حالة كاك بنك**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق قواعد الحوكمة في كاك بنك، ودراسة طبيعة قواعد حوكمة البنوك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٠) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة، بلغت درجة مرتفعة، حيث إن بعد المعاملة المتساوية للمساهمين هي البعد الأقل تطبيقاً في البنك إذ حصل على أقل متوسط حسابي على مستوى المقاييس.

٦. **دراسة المقدشي (٢٠١٩) بعنوان" أثر إدارة المخاطر المصرفية على ربحية البنوك اليمنية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المصرفية على ربحية البنوك اليمنية، والتحقق مما إذا كان ذلك الأثر يختلف باختلاف طبيعة البنوك عن كونها (إسلامية أم تجارية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الإحصاء

القياسي، وتتكون العينة من ثلاثة بنوك تجارية، وثلاثة بنوك إسلامية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: وجود تأثير سالب الميل لإدارة المخاطر المصرفية على ربحية البنوك التجارية، ووجود تأثير موجب الميل لإدارة المخاطر المصرفية في ربحية البنوك الإسلامية اليمنية.

٧. **دراسة راجح (٢٠١٩) بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التزام الإدارة العليا. دراسة ميدانية في المصارف العاملة باليمن.** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة لمنظمة التعاون والتنمية (OECD) (٢٠٠٤) من خلال التزام الإدارة العليا ببعديه الإشرافي والرقابي بالمصارف محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتم اختيار مجتمع الدراسة وفقاً لأسلوب الحصر الشامل، وبلغ مجتمع الدراسة المستهدف ٢٥١ مفردة، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن جميع المصارف تبدي اهتماماً عالياً بتطبيق مبادئ الحوكمة، وأن هذه البنوك تهتم اهتماماً عالياً بالتوجه الاستراتيجي، وأن هناك علاقة طردية قوية مع كلٍّ من تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف والتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الحوكمة، يؤثر التوجه الاستراتيجي في التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الحوكمة.

٨. **دراسة السواري (٢٠١٩) بعنوان" أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك اليمنية،** هدفت الدراسة لقياس أثر مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي، وشملت العينة موظفي البنوك اليمنية، وقد خلصت إلى عدد من النتائج، أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ: مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية، وحماية حقوق المساهمين، والمعاملة العادلة للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في تحسين الأداء في البنوك اليمنية.

٩. **دراسة الشجني (٢٠١٨) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة في أخلاقيات الأعمال" دراسة ميدانية على البنوك اليمنية،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى اهتمام البنوك اليمنية بتطبيق الحوكمة، وكذا التعرف على مستوى الالتزام بأخلاقيات الأعمال، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ٣٢٣ فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن مستوى تطبيق الحوكمة بأبعادها في البنوك اليمنية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام بممارسة أخلاقيات الأعمال في البنوك اليمنية كان بدرجة مرتفعة أيضاً.

١٠. **دراسة العامري (٢٠١٨) بعنوان" مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقا لمبادئ لجنة بازل،** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الحوكمة في القطاع المصرفي اليمني، ومدى التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية التي أقرتها لجنة (بازل)، ودعت لتطبيقها في المؤسسات المصرفية في مختلف دول العالم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة المختارة بطريقة قصدية من (٦)بنوك تجارية وإسلامية عاملة في اليمن، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت إلى مجموعه من الاستنتاجات، من أهمها: أن المصارف اليمنية تطبق الحوكمة المؤسسية في أعمالها وفقا لمبادئ (بازل) بدرجة متوسطة فيما يتعلق بمدى كفاءة وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة، ومن حيث الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والرقابة والإشراف

الكافي على أداء البنوك. بيد أن الدراسة بالمقابل أظهرت انخفاض مستوى الشفافية والإفصاح في عمليات البنوك، وعدم التزام البنوك اليمنية بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع أهداف واستراتيجيات البنوك في الأجل الطويل.

١١. دراسة النعساني (٢٠١٨) بعنوان" أثر الحوكمة على الأداء المالي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في محافظة الحديدة اليمن، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المالي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في محافظة الحديدة اليمن ٢٠١٤م. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من ٤٨ موظفاً من الموظفين في المصارف الإسلامية العاملة في "اليمن"، وبالتحديد في محافظة الحديدة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إطار يحدد مسؤوليات الإدارة ويضمن الرقابة على إدارة المصارف الإسلامية، وتحسين أدائها المالي. كما أكدت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتهاج أسلوب الحوكمة وتطبيق معاييرها وبين تجنيب المصارف من الوقوع في الأزمات والمخاطر المختلفة.

١٢. دراسة الصبري، (٢٠١٧)بعنوان" أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي في البنوك التجارية اليمنية، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي في البنوك التجارية اليمنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية اليمنية وعددها (١٣)بنكا، أما عينة الدراسة فتكونت من (٧) بنوك تجارية عاملة في الجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها أن تطبيق قواعد الحوكمة له أثر في الأداء المالي على البنوك اليمنية، حيث كانت نسبة تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية مرتفعة نسبيا، كما توصلت -أيضا- إلى أن البنوك اليمنية تتخذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في البنوك نتيجة لتطبيق قواعد الحوكمة.

١٣. السياغي، رانيا (٢٠١٥) بعنوان" الحوكمة المصرفية كمدخل لتعزيز الأداء المالي للمصارف الإسلامية اليمنية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة المصرفية في المصارف الإسلامية، ومعرفة واقع الأداء المالي لها، والكشف عن مدى تأثير تطبيق الحوكمة المصرفية في تطوير الأداء المالي بها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، عبر تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين في تلك المصارف، وخلصت إلى نتائج أهمها: أن آراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف الإسلامية اليمنية كانت مرتفعة، وتدرجت مبادئ الحوكمة بدءاً من حماية حقوق المساهمين، ودور مجلس الإدارة، ودور أصحاب المصالح، ثم مبدأ المعاملة المتساوية ، ومبدأ الشفافية والإفصاح، ومبدأ وجود إطار فعال، كما تبين أن هنالك أثراً لمبادئ الحوكمة على الأداء المالي.

٢-٢ الدراسات العربية:

١٤. دراسة الصافي(٢٠٢٣) بعنوان" دور جودة المراجعة الداخلية في فعالية إدارة المخاطر (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، هدفت الدراسة للتعرف على دور المراجعة الداخلية في فعالية إدارة المخاطر للحد من المخاطر المالية، وهدفت للتعرف على دور كلٍ من كفاءة وموضوعية ودورة أداء المهام, والاستمرارية, والمراجعة الداخلية في فعالية إدارة المخاطر، وتم استخدام المنهج

الوصفي، والاستبيان كأداة تم توزيعها على عينة بلغت ١٢٠ من المراجعين الداخليين ومديري إدارة المخاطر بالمصارف العاملة في جمهورية السودان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة جودة المراجعة الداخلية وفعالية إدارة المخاطر، وعلاقة بين موضوعية جودة المراجعة الداخلية وفعالية إدارة المخاطر، وليست هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة أداء المهام وفعالية أداة المخاطر.

١٥. **دراسة القحطاني، والشهري (٢٠٢٢) بعنوان: أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي،** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي، وذلك من خلال تحليل تأثير متغيرات حجم مجلس الإدارة، والأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، وعدد لجان المراجعة على تحسين مؤشرات كفاءة الأداء المالي للشركات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات غطت محاور الدراسة لعينة تكونت من ١١١ موظفاً. وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن هناك تأثيرا معنويا لحجم مجلس الإدارة، والأعضاء التنفيذين، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، وعدد الأعضاء المستقلين على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي.

١٦. **دراسة عذافة، وسهم(٢٠٢٢) تأثير تطبيق المعيار المحاسبي الدولي ٣٣ ربحية السهم الواحد في تخفيض المخاطر المالية غير النظامية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية،** هدفت الدراسة إلى بيان تأثير تطبيق المعيار المحاسبي الدولي ٣٣ ربحية السهم الواحد في المخاطر المالية غير النظامية, حيث كان مجتمع البحث مجموعة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (قطاع المصارف) باعتباره من أنشط القطاعات في السوق, وكذلك تم اختيار عينة من هذا القطاع بواقع (٧) مصارف لتوفر متطلبات تطبيق المعيار المحاسبي ربحية السهم الواحد ٣٣ فيها من حيث تداول أسهمها, وعدم توقف أسهمها خلال فترة البحث. وتبنى الباحثان عددا من الفرضيات, والتي تم صياغتها بناء على مشكلة البحث وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها أن لتطبيق المعيار المحاسبي الدولي ربحية السهم الواحد ٣٣ تأثير في تخفيض المخاطر المالية غير النظامية.

١٧. **دراسة صبيح(٢٠٢٢) بعنوان" تأثير الرقابة والتدقيق الداخلي على المخاطر التشغيلية في المصارف العراقية دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية،** هدفت الدراسة للتعرف على تأثير الرقابة والتدقيق في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية العراقية، استخدم البحث الاستبانة كأداة لقياس آراء عينة البحث، حيث تم توزيع ٣٠ استبانة لموظفي قسم الرقابة الداخلية في ثلاثة مصارف عاملة في بغداد هي: مصرف الرافدين(فرع كرادة مريم)، ومصرف الرشيد (فرع الصالحية، وفرع الكرخ، وفرع وزارة الخارجية)، وبنك التنمية الدولي. تم استرجاع ٥٢ استبانة من الاستبانات الموزعة. وتوصل البحث إلى أهم استنتاج هو أن الرقابة والتدقيق الداخلي له دور كبير في درء المخاطر التشغيلية ومجابتها.

١٨. **دراسة جواد، ندى (٢٠٢١) بعنوان: دور الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء المصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف العراقية الخاصة،** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء المصارف العراقية الخاصة، وإلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة المصرفية، وبيان

العلاقة بين الحوكمة المصرفية وأداء المصارف في العراق. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من عدد من العاملين في المصارف بمستويات إدارية ومالية مختلفة, وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٨٥) استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في المصارف العراقية يسهم في تحسين أدائها، وأوصت الدراسة عدة توصيات منها: العمل على تعزيز ثقافة الحوكمة المصرفية من خلال عقد البرامج التدريبية التي تعكس مفاهيم ومبادئ الحوكمة، والعمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في المصارف في تحسين الأداء.

١٩. **دراسة الكناني، والعبادي (٢٠٢١) بعنوان: تقييم حوكمة المصارف الحكومية العراقية على وفق دليل الحوكمة المؤسسية: دراسة حالة المصرف الصناعي العراقي،** هدفت الدراسة إلى تصميم نظام تقييم حوكمة الشركات على وفق دليل الحوكمة المؤسسية الصادر من قبل البنك المركزي العراقي/دراسة حالة في المصرف الصناعي. اعتمد أسلوب البحث على المقابلات، إذ تم جمع البيانات المتعلقة بتطبيق دليل الحوكمة المؤسسية في المصرف الصناعي، من خلال إعداد قائمة فحص تضمنت المواد الخمسة الخاصة بالمصارف التجارية, وتوصلت الدراسة إلى أن المصرف حصل على نسب جيدة لتطبيق الدليل بشكل عام في القسم الثاني والرابع والخامس والسادس من الدليل, والخاصة بمجلس الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية, مع مراعاة اللوائح الداخلية وتوجهات الإدارة فيه كمصرف حكومي خاضع لقانون الشركات رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧, وكذلك كونه خاضعا لقانون المصارف رقم (٩٤) لسنة ٢٠٠٤م.

٢٠. **دراسة ابن رزق، لولوه(٢٠٢٠) بعنوان" أثر جودة التدقيق الخارجي في المخاطر غير النظامية لدى البنوك التجارية في دولة الكويت،"** هدفت الدراسة للتعرف على أثر جودة التدقيق الخارجي في المخاطر غير النظامية لدى البنوك التجارية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة, والاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت بلغت ١٢٥مفردة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية في جودة التدقيق الخارجي على المخاطر غير النظامية لدى البنوك التجارية في دولة الكويت.

٢١. **دراسة المروج، وقاقيش (٢٠٢٠) بعنوان: أثر المخاطر المصرفية على ربحية البنوك التجارية الأردنية،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر المصرفية على ربحية البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بجمع واختبار وتحليل بيانات (١٣) بنك خلال الفترة (٢٠١٠- ٢٠١٧) باستخدام البيانات المقطعية Panel Data. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية لكل من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة والرافعة المالية على العائد على حقوق الملكية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية لكل من المخاطر الائتمانية والرافعة المالية, وحجم البنك على العائد على الموجودات، في حين أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لمخاطر سعر الفائدة على العائد على الموجودات. هذا وقد توصلت الدراسة إلى أنه في حال تم قياس أثر المخاطر المصرفية على كافة البنوك الأردنية, بما فيها البنوك الإسلامية, إلى وجود

علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية لمخاطر الائتمان على العائد على حقوق الملكية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لحجم البنك على العائد على حقوق الملكية.

٢٢.**دراسة بني ياسين، علا (٢٠١٩) بعنوان" أثر حوكمة الشركات وهيكل الملكية على التعثر المالي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"**، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر حوكمة الشركات ممثلة بخصائص مجلس الإدارة ووجود لجنة التدقيق على التعثر المالي في الشركات المساهمة، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة، وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين في الشركة المساهمة العامة الصناعية الارنية، تم اختيار عينة عشوائية منهم ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشروع ومحاوره ونجاح المشروع ومحاوره, وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع تعزى للمتغيرات الآتية (العمر، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة).

٢٣.**دراسة مختارية، وآخرين (٢٠١٩) بعنوان: الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك،** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى دور الحوكمة ومساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية، باعتبار هذه الأخيرة ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة في البنوك في ظل فصل الملكية عن الإدارة. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي, لوصف وتحليل الدور الذي من الممكن أن تلعبه الحوكمة في دعم إدارة المخاطر المصرفية, وترشيد عملها, لتحقيق حوكمة المخاطر في البنوك. خلصت الدراسة إلى أن الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة من شأنه تفعيل دور إدارة المخاطر المصرفية, بما يتماشى وأهداف المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة, وزيادة ثقتهم.

٢٤.**دراسة بعنوان (Masry&El Menshawy,2018) تأثير المخاطر غير النظامية على عائدات الأسهم في سوق الأسهم المصرية، دراسة تجريبية،** هدفت الدراسة الى تحليل أثر ممارسات إدارة الارباح على عوائد ومخاطر الاسهم العادية المتداولة في البورصة المصرية، من خلال عينة مكونة من ٣٠ مفردة مقيدة بالبورصة المصرية عن الفترة من٢٠٠٦ الى ٢٠١٥، وسيتم ذلك باستخدام نموذج "جونز المعدل" لقياس ممارسات ادارة الارباح من جانب ونموذج " تسعير الاصول الرأسمالية CAPM" لتحليل عوائد الاسهم فى سوق التداول من جانب اخر، مع استخدام عوائد مؤشر مصر ٣٠ - المؤشر الرئيسي للسوق لقياس عوائد السوق لتقدير العوائد الغير عادية والمخاطر غير المنتظمة للأسهم العادية. وقد خلصت نتائج الدراسة الى وجود تأثير لممارسات ادارة الارباح على المخاطر غير المنتظمة دون العوائد غير العادية، وهو الامر الذي يمكن إرجاعه الى اثر التنويع على تسعير المخاطر غير المنتظمة اضافة الى انخفاض كفاءة البورصة المصرية.

٢٥.**دراسة دعسان،(٢٠١٨) بعنوان: أثر الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر السوقية للبنوك التجارية الأردنية "** هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر السوقية للبنوك التجارية الأردنية، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع المعلومات عن طريق تحليل البيانات من التقارير السنوية الصادرة عن البنوك التجارية العاملة في الأردن، والبالغ عددها (١٣) بنكاً خلال فترة ما بين (٢٠١٠م-٢٠١٦م)، وتشير النتائج إلى أن أصحاب المصالح والمساهمين ومجلس الإدارة لهم أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على مخاطر السوق (مخاطر السيولة),

وأن أصحاب المصالح والمساهمين ليس لهما أثر على تخفيض مخاطر أسعار الفائدة، بينما عنصر (مجلس الادارة) له أثر ذو دلالة إحصائية.

٢٦. **دراسة بركاوي، بوشنة(٢٠١٨) بعنوان" أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي للفترة من (٢٠٠٨-٢٠١٧)**، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير المخاطر غير النظامية على الأداء المالي لبنك البحرين الإسلامي, حيث تم استخدام المنهج التحليلي الاحصائي، وحساب مؤشر الرفع التشغيلي ممثلاً للمخاطر المالية غير النظامية، وحساب مؤشر المردودية ممثلاً للأداء المالي, وذلك بالاعتماد على القوائم المالية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المخاطر غير النظامية والأداء المالي، والرفع التشغيلي، والمردودية.

٢٧. **دراسة(Al-Eitan & Yamin,2017)بعنوان" تهديدات المخاطر غير المنتظمة في قطاع البنوك التجارية الأردنية، هدفت الدراسة إلى** فحص تأثير المخاطر غير المنهجية على أداء البنوك التجارية في الأردن بشكل تجريبي، وتم اعتماد منهج التحليل التجريبي القائم على نموذج الأثر الثابت المختار على أساس اختبار Hausman. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية، فيما عينة الدراسة شملت العينة ١٣ مصرفاً تجارياً في الأردن، باستخدام بيانات جدول لفترة ١٠ سنوات (٢٠٠٥-٢٠١٥)، وتوصلت الراسة إلى بعض النتائج منها أن تأثير القروض المتعثرة على أرباح البنوك التجارية إيجابي ومهم, بينما تأثير كفاية رأس المال سلبي, ووجود دلالة إحصائية على توزيعات الأرباح. وتشير النتائج إلى أن مخاطر الائتمان, ومخاطر السيولة, والقرض المتعثر, وكفاية رأس المال لها تأثير كبير على ربحية السهم, وتأثيراته سلبية كما هو متوقع.

٢٨. **دراسة مرعي، وآخرين (٢٠١٧)بعنوان: العوامل المؤثرة على المخاطر غير النظامية وفقاً لمبادئ الحاكمية المؤسسية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية،** هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحاكميّة المؤسسيّة على المخاطر غير النظاميّة (المخاطر التشغيلية، مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال) في البنوك التجارية الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنيّة، وتم اختيار عينة عشوائية من المديرين, ورؤساء الأقسام, وموظفي الائتمان والتدقيق الداخلي، حيث تم توزيع (78) استبانة على هذه العينة المبحوثة، وأظهرت نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة أن البنوك التجارية تعمل على إدارة مخاطرها غير النظامية بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (٣,٨٤٣), وبأهمية نسبية مرتفعة. كما ظهرت الأهمية النسبية المرتفعة عند معظم الفقرات التي تعكس أنواع المخاطر.

٢٩. **الزعبي (٢٠١٦) بعنوان" أثر تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠٠٩-٢٠١٤**، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠٠٩-٢٠١٤، كما وتم استخدام حجم البنك كمتغير ضابط تم قياسه من خلال اللوغريتم الطبيعي لإجمالي أصول البنك. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة العينة الشاملة, حيث تكونت من جميع مفردات مجتمع الدراسة, والبالغة (١٣) بنكا.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على المخاطر المصرفية غير النظامية، إذ كان لحجم مجلس الإدارة والملكية المؤسسية والملكية الأجنبية أثرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية على المخاطر الائتمانية. وتبين وجود أثر سالب ذي دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة, وتركز الملكية على المخاطر الائتمانية. وأظهرت النتائج وجود أثر سالب ذي دلالة إحصائية لمتغير فصل المهام وتركز الملكية على مخاطر السيولة، وكان لاستقلالية مجلس الإدارة والملكية المؤسسية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على مخاطر السيولة. كما وتبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة، واستقلالية مجلس الإدارة وتركز الملكية على مخاطر التشغيل، وكان لمتغير فصل المهام أثر سالب على مخاطر التشغيل للبنوك عينة الدراسة.

٣٠.**دراسة حمدان(٢٠١٥) بعنوان" أثر مبادى الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية،** هدفت الدراسة لقياس أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت الباحثة الأسلوب الوصفي لتحليل البيانات، والاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من ١٣بنك تجاريا من البنوك الأردنية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة مكونة من ٣٠٠ موظفا ممن يعملون في الدوائر المالية، ودوائر المخاطر، ولجان الحاكمية المؤسسية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة لمبادئ الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية.

٣١.**دراسة الديحاني(٢٠١٥) بعنون" فاعلية قواعد حاكمية الشركات في إدارة المخاطر غير النظامية وفقا لمقررات بازل II.** هدفت هذه الدراسة إلى قياس وإبراز تأثير فاعلية قواعد الحوكمة وفق أسس ومفاهيم مدروسة، على إدارة المخاطر غير النظامية التي تتعرض لها البنوك، لأن ضعف الحوكمة في البنوك يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير، واعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الكويتية وعددها (١٠) بنوك، واقتصرت عينة الدراسة على لجان التدقيق, ولجان إدارة المخاطر, والمدققين الداخليين العاملين في جميع البنوك التجارية الكويتية، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر غير النظامية, وفقاً لمقررات لجنة بازل ٢ في البنوك التجارية الكويتية.

٣٢.**دراسة بضياف ،وآخرين(٢٠١٤) بعنون" دراسة تأثير المخاطر المالية غير النظامية على الأداء المالي للشّركات المُدرَجة في السّوق المالي السعودي،** هدفت هذه الدّراسة إلى اختبار العلاقة بين المخاطر المالية غير النّظامية والأداء المالي للشركات المُدرَجة في السوق المالي السعودي، حيث استُخدم مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لقياس الأداء المالي, ومُؤشِّر انحراف المردودية من أجل قياس المخاطر غير النظامية لثلاثين شركة مُدرجَة في السوق, مُوزَّعة على ثماني قطاعات خلال الفترة المُمتدَّة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٢، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية قوية بين المخاطر المالية غير النظامية والأداء المالي للعيّنة المدروسة.

٢-٣ الدراسات الأجنبية:

٣٣.**دراسة (Al-ahdal et al.,2020) بعنوان" أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في الهند ودول مجلس التعاون الخليجي،** هدفت الدراسة للتعرف على تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في الهند ودول مجلس التعاون الخليجي، وتم استخدام المنهج الوصفي وتقدير GMM ، وشملت عينة الدراسة ٥٣ شركة غير مالية مدرجة من الهند و٥٣ شركة غير مالية مدرجة من دول مجلس التعاون الخليجي، وتوصلت الدراسة إلى أن كل مؤشرات حوكمة الشركات والمؤشرات الضابطة ليس لها أثر معنوي على الأداء المالي المقاس بالعائد على حقوق الملكية والأداء السوقي، ما عدا مؤشر لجنة التدقيق التي تبين أن له أثرا معنويا سالبا مع العائد على حقوق الملكية, وأثرا معنويا موجبا مع الأداء السوقي. أن أداء الشركات الهندية أفضل من الشركات الخليجية، وهو ما يمكن أن يعزى إلى الممارسة الأفضل لحوكمة الشركات في الهند.

٣٤.**دراسة (Buallay, 2019) بعنوان" العلاقة بين الحوكمة والأداء التشغيلي دراسة ميدانية شملت البنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"،** هدفت الدارسة إلى فحص العلاقة بين الحوكمة والأداء التشغيلي لبنوك منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مستوى الحوكمة للبنوك التقليدية والإسلامية على مستوى الدول ، لعينة شملت 127بنكا مدرجا في البورصة، في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا(٧٩ بنكا إسلاميا و ٤٨ بنكا تقليديا)، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أن حوكمة الشريعة لها تأثير معنوي على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، في حين كان تأثير حوكمة الشركات معنويا على أداء السوق. وجود اختلافات بين الحوكمة الشرعية وحوكمة الشركات فيما يتعلق بالأداء التشغيلي والمالي وأداء السوق.

٣٥.**دراسة (Shukran ,Jagotra,2018) بعنوان" تحديد القضايا المالية والتشغيلية وقياس المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة، دراسة القطاع المصرفي الهندي،** هدفت الدراسة إلى تحديد القضايا المالية والتشغيلية في القطاع المصرفي الهندي من خلال البحث النوعي الثانوي لحساب التباين، والمخاطر المنهجية وغير المنتظمة، والكفاءة المشتركة في التحديد المرتبط بمخزون مكونات مؤشر، وتم استخدام المنهج الاستكشافي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في الهند، واختيار عشرة بنوك مدرجة في بورصة بومباي, وأيضًا جزء من سوق الأوراق المالية كعينة للدراسة، وأظهرت النتائج أن المخاطر الحرجة ترتبط بشكل رئيس ومتساوي بالجوانب الاقتصادية والتقنية المتعلقة باستدامة سلسلة التزويد, كما أثبت البعد السادس للاستدامة الذي أدخل حديثا في هذه الدراسة المتمثل بتكنولوجيا المعلومات كأحد المخاطر الحرجة التي تهدد استدامة سلسلة التزويد.

٣٦.**دراسة (Waemustafa &Suriani,2016) بعنوان"محددات المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة لمخاطر السيولة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية،"** حاولت هذه الدراسة التحقق من تأثير العوامل الخارجية والداخلية على مخاطر السيولة في البنوك الإسلامية والتقليدية، وتم استخدام تحليل الانحدار المتسلسل الزمني. وتكون مجتمع الدراسة: من البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٠، باستخدام بيانات ثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية تحافظ على سيولة

أعلى مقارنة بالبنوك التقليدية. ويُظهر تحليل الانحدار متعدد المتغيرات أن ٤ من ١٤ عاملًا خاصًا بالبنك وعامل اقتصاد كلي واحد يؤثران بشكل كبير على مخاطر السيولة للبنك الإسلامي, بينما تظهر البنوك التقليدية أن ٥ من أصل ١٣ عاملًا خاصًا بالبنك تعتبر مهمة لمخاطر السيولة.

٣٧. Tarraf, (2012), Exploring the relationship among Corporate Governance, Risk Taking and Financial Performance during the 2007-2008 Financial Crises: Evidence from US Bank holding Company

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الحاكميّة المؤسسيّة و أداء البنوك، وقد أجريت الدراسة على ١٢بنكاً، وقد تم اختبار ما إذا كانت البنوك التي تطبّق الحاكميّة المؤسسيّة بدرجة عالية تحقق أرباحاً عالية أكثر من تلك التي تعاني من ضعف في تطبيق الحاكميّة، ومن ثمّ تحقّق أرباحاً أقلّ ، وكان من نتائج هذه الدراسة أنّ البنوك ذات مستويات المخاطر المنخفضة تحقق أرباحاً أعلى من تلك ذات المخاطر المرتفعة، وقد فسّرت هذه النتائج أسباب الأزمة الماليّة ٢٠٠٧-٢٠٠٨م بضعف تطبيق مبادئ الحاكميّة المؤسسيّة، وفي مجال الاستفادة من دراسة Tarraf تبيّن للباحث أنّ التطبيق السليم لمبادئ الحاكميّة يخفّض من مستويات المخاطرة في البنوك، ومن ثمّ ينعكس ذلك إيجابيًّا على ادائها.

٢-٤ التعقيب على الدراسات السابقة:

١. الاستفادة من الدراسات السابقة: تمت الاستفادة عبر التعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل بشكل دقيق، وتكوين النموذج المعرفي للدراسة, وصياغة مشكلتها وتساؤلاتها من خلال الاطلاع على المشاكل التي تعالجها تلك الدراسات, والاستفادة منها من حيث النتائج ومناقشتها في الدراسات السابقة.

٢. أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هنالك بعض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة تم إجمالها في النقاط الآتية:

- **موضوع الدراسة**: تناولت مجموعة من الدراسات موضوع الحوكمة وإدارة المخاطر, بينما تناولت مجموعة أخرى موضوع إدارة المخاطر غير النظامية لوحدها, ومجموعة ثالثة تناولت موضوع حوكمة الشركات، وبهذا **تتشابه الدراسة** الحالية مع جميع الدراسات من حيث تغطية متغيرات الدراسة، وتتشابه بشكل كلي مع دراسة كل من مختارية، وآخرين (٢٠١٩)، دعسان (٢٠١٨)، حمدان (٢٠١٥).
- **بيئة الدراسة:** تتشابه الدراسة مع الدراسات المحلية التي استهدفت البنوك والمؤسسات المصرفية كافة، كدراسة كل من الريمي(٢٠٢٢)، واسحاق (٢٠١٩) ، ودراسة دومان، ومرشد (٢٠٢٠), كما تتشابه مع كثير من الدراسات العربية التي استهدفت البنوك, كدراسة كل من القحطاني، والشهري(٢٠٢٢)، جواد، ندى(٢٠٢١)، كريم، وكاظم(٢٠٢١)، **وتختلف** مع بعض الدراسات التي لم تستهدف البنوك كدراسة صلح(٢٠٢١) والعصري(٢٠٢١) التي استهدفتا شركات الاتصالات يمن موبايل، ومسلم(٢٠١٧) الذي

استهدف الجامعات، وتختلف –عربيا- مع دراسة بني ياسين،(٢٠١٩) التي استهدفت الشركات المساهمة الصناعية الأردنية.

- **منهج الدراسة:** تتشابه هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي مع معظم الدراسات, حيث اعتمدت الغالبية من الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي, بينما **تختلف** مع بعض الدراسات التي اعتمدت على المنهج التنبئي, والتحليل المقارن النوعي, والمقابلات شبه المنظمة, وأساليب الإحصاء القياسي كدراسة المقدشي (٢٠١٩), وبروكية، بوشية (٢٠١٨) التي استخدمت المنهج التحليلي الاحصائي.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تتشابه هذه الدراسة مع غالبية الدراسات التي استخدمت المسح بالعينة، وتختلف مع بعض الدراسات التي استخدمت المسح الشامل, كدراسة كل من الريمي (٢٠٢٢)، وإسحاق (٢٠١٩)، وجمعان (٢٠١٦).
- **مميزات الدراسة:**

- تناولت الدراسات السابقة جوانب محددة في إدارة المخاطر بشكل عام وكفاية رأس المال في مجال البنوك التقليدية، أو دراسة مخاطر الائتمان، والمخاطر السوقية، والمخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر في البنوك، دون أن يتم تناول المخاطر غير النظامية (المخاطر التشغيلية، مخاطر الائتمان، المخاطر الإدارية) في البنوك اليمنية.
- ركزت الدراسة على مفاهيم حديثة, وهي مبادئ الحوكمة والمخاطر غير النظامية التي تتعرض لها البنوك اليمنية، ولذا فربط الموضوعين يُعد ميزة لهذه الدراسة، حيث لم يسبق أن ربطت دراسة محلية مبادئ الحوكمة بالمخاطر غير النظامية.
- تميزت هذه الدراسة باعتمادها ثلاثة أنواع من المخاطر غير النظامية (المخاطر التشغيلية، مخاطر الائتمان، المخاطر الإدارية) في البنوك اليمنية، ولم يسبق لأي دراسة محلية أن تناولت هذه الأنواع من المخاطر وعلى الأخص المخاطر الإدارية حسب علم الباحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مبادئ الحوكمة.

المبحث الثاني: المخاطر غير النظامية.

المبحث الثالث: الحوكمة في مواجهة المخاطر غير النظامية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

بعد تناول الدراسة للإطار العام التي بنيت عليها مشكلة وأهداف الدراسة مرورا بالأهمية حتى مصطلحات الدراسة، يتناول هذا الفصل جميع متغيرات الدراسة بشكل نظري، من خلال تقديم نظرة شمولية على جميع أجزاء الموضوع المباشرة، ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث يتناول **المبحث الأول** مبادئ الحوكمة عبر تقديم سرد تسلسُلي لظهور المفهوم، أما **المبحث الثاني** فيتناول المخاطر غير النظامية، **والمبحث الثالث** يبحث في الدراسات السابقة, والتي تطرقت إلى الحوكمة في مواجهة المخاطر غير النظامية.

المبحث الأول: مبادئ الحوكمة

يتناول هذا المبحث مفهوم الحوكمة، سرداً تسلسُليا لظهور المفهوم، كما يتطرق للحديث عن أهداف وأهمية الحوكمة في البنوك مع الإطار العام للحوكمة، والذي تم فيه استعراض الحوكمة كنظام، وكذا خصائص الحوكمة، وأبعادها، وركائزها، وخصائص التنفيذ الجيد لها، وعلاقة هيكل الشركات بها، كما يتناول المبحث الأطراف المعنية بتطبيق معايير الحوكمة في البنوك، ومراحل تطبيقها، وأخيرا مبادئ الحوكمة في مختلف المنظمات والمؤسسات.

١-١ مفهوم الحوكمة:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على المستوى الدولي والإقليمي، حيث يشير إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي (Governance)، فهو ترجمة للأصل الإنجليزي (Corporate Governance)، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المحاولات والمشاورات بين خبراء اللغة العربية بمجمع اللغة العربية من جهة، والخبراء الاقتصاديين والقانونيين من جهة أخرى، وقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح، مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية, وغيرها من المصطلحات، إلا أن أكثرها شيوعا وتداولا من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح الحوكمة المؤسسية, أو حوكمة الشركات. ويتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها: (براهمي، ٢٠١٤: ٦)

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات, ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلبا للعدالة, خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

يُعرّفها (راجح، ٢٠١٩، ٦٤) بأنها: إدارة العلاقة بين جميع أصحاب المصالح بما يحقق الاستخدام الفعال للموارد، وتقليل المخاطر, بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة. وعرفها البنك الدولي على أنها: الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية، وهنالك تعريفُ آخر للحوكمة الجيدة حسب البنك الدولي في تقريره الصادر عام ١٩٩٢م بأنها: عملية التسيير والإصلاح المؤسساتي المتعلق بالإدارة، وباختيار السياسات، وبتحسين مستوى التنسيق، وتقديم الخدمات في المرافق العمومية باستخدام الأساليب السليمة، وروح المسؤولية، والشفافية؛ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة وتحقيق التنمية المستدامة (شقبقب، ٢٠١٦، ٢٨٤).

ويرى العنزي أنها " مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تعمل على تحقيق أفضل توازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين, وأصحاب المصالح (الأطراف الأخرى) من خلال الوسائل الرقابية التي تفرضها " (العنزي، ١٨:٢٠١٣)، ومن وجهة نظر أخرى تُعرف بأنها " مجموعه من الآليات والمعايير والممارسات السليمة التي تعمل على تخفيض آثار تضارب المصالح بين الإدارة وحملة الأسهم من خلال إحكام السيطرة على الإدارة ومراقبة عملها, بما يؤدي الى تطوير الأداء, وتحقيق مستوى عال من الإفصاح والشفافية (إبراهيم، ١٩:٢٠١٣). ونستنتج من التعريفات السابقة ما يلي :

أن الحوكمة تعني تحديد العلاقات بين حملة الأسهم والإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح الأخرى، وتعمد إلى المساعدة في زيادة قيمة الأسهم للشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية، وزيادة ثقة العملاء, كما تتضمن حوكمة الشركات آلية مراقبة أداء الإدارة مع الحوافز التي تُعطى لهم مقابل تحقيق الأهداف، وتعمل على توضيح مدى التزام إدارة الشركة بقواعد العمل تجاه المساهمين ومجلس الإدارة، كما أنها طريقة يمكن بها تحقيق أهداف الشركة, وتعظيم ثروة المساهمين. من خلال التعاريف المقدمة والمعاني المستخلصة يتضح بأن مصطلح حوكمة الشركات يتضمن بعدين: (براهمي، ٢٠١٨، ٨)

- **الالتزام** (Conformance): حيث تكون الغاية هي التأكد من تنفيذ المتطلبات، والالتزامات والسياسات التشريعية والقانونية والإدارية, فضلا عن تحقيق مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة بأكبر قدر من الأمانة والعدل والشفافية.
- **الأداء** (Performance): وذلك برفع مستوى الأداء الشامل للمنظمة, والسعي إلى استغلال الفرص الإيجابية, والتقليل من الآثار السلبية للمخاطر الفعلية والمتوقعة من خلال استخدام كافة الوسائل المتاحة.

وعند النظر إلى الحوكمة في البنوك, فالبنوك هي مؤسسة لها قانون أساسي، مقر اجتماعيا، ونظام إدارة، ومنتجات واستراتيجية، ولكنها ليست كباقي المؤسسات, فهي تخلق التوزان للأموال، وتجمع المدخرات من الجمهور, وتدير وسائل الدفع، وبالتالي، فإن مهمة البنوك هي توفير الموارد اللازمة للشركات في المقام الأول، تقديم خدمات مالية للأفراد، وتسهيل وصولهم إلى أنظمة ووسائل دفع آمنة، لذلك تلعب البنوك دورا مهما للغاية في اقتصاديات الدول، فهي مكون رئيس آلي في الاقتصاد الوطني، وبسبب هذه الأهمية، يتأكد للسلطات العامة للدول من أن أنشطة البنوك منظمة، كما تتمتع البنوك في معظم البلدان بحماية الدولة، وحيث يمارس هذان الجانبان في شكل إشراف مصرفي، وتعتبر البنوك المركزية السلطة العليا التي تمارس هذه الرقابة(Taktak,2010,p:4) . وللتطرق إلى مفهوم حوكمة البنوك ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي :

جدول (2-1): مفهوم حوكمة البنوك على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	مفهوم حوكمة البنوك
حشاد، 2004 :52	إن مسؤولية المحافظة على النظام المصرفي أصبحت مسؤولية مشتركة بين عدد من اللاعبين الرئيسين الذين يديرون أبعادا مختلفة من المخاطر المالية، ويطلق على ذلك شراكة إدارة المخاطر. ويمكن تحديد إطار الشراكة في إدارة المخاطر المصرفية والحكومة بالعناصر التالية: المراقبين، المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، لجنة التدقيق، المدققين الخارجيين، الجمهور العام أو المتعاملين مع المصرف.
مصرف قطر، 2006: 1	حوكمة المصارف يعني وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ, وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية.
الخالدي،2008 :10	تشير حوكمة المصارف إلى مجموعة القواعد والعلاقات والأنظمة والمعايير والإجراءات التي تدعم عملية التحكم والإدارة في المصارف.
(بلعزوز & حبار، ٢٠٠٩، ص ٦	تُعرف حوكمة المصارف على أنها " الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر في تحديد البنك مراعاة حقوق المستفيدين, وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية من عمليات مراقبة إدارة البنك.

الربيعي، وراضي،٢٠١١، ٣١	تعني الحوكمة: الإدارة الرشيدة, وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة.. الخ)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح, وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم, يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة المصرف, وخصوصاً إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة, بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي.
(عبود ٢٠١٤)	يعُرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك بأنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا, والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك, والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم، وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة, وبما يحقق حماية مصالح المودعين". كما تعرف بأنها " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء, وتطوير مستوى الإدارة, بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

من الجدول رقم (2-1) أعلاه، يتبين تنوع مفاهيم حوكمة البنوك من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، ولكن –عموماً- يكمن وصف مفهوم الحوكمة في البنوك بأنه" إطار عمل يساعد البنك على ضمان حقوق أصحاب المصالح جميعاً من الاطراف الداخلية والخارجية, والذين تربطهم علاقة مباشرة بالبنك, ويتأثرون بقيمته, وبما يساعد على جلب رؤوس الأموال الاستثمارية من أنحاء العالم كافة لتوفير التمويل المباشر اللازم للبنك للقيام بعملياته ضمن المنطقة ذات المنافسة الشديدة وصولاً لحدود منطقة التميز, من خلال الالتزام بمعايير الحوكمة العالمية".

ويرى الباحث بأن الحوكمة مجموعة من الضوابط الوقائية التي تهدف إلى حماية البنك من الانهيار، وذلك بهدف تحقيق وحماية مصالح المساهمين والأطراف ذات العلاقة أو المصلحة.

١-٢ التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة:

يرجع أصل مفهوم الحوكمة إلى نهاية القرن السابع عشر، ولذلك يعود بدايات ظهور مفهوم الحوكمة إلى أطروحة العالم آدم سميث (Adam Smith,1779)الذي أشار إلى أن المديرين ليسوا حريصين كحرص المالكين على مصالح الشركة, والذي قد ينتُج عنه تضارب المصالح نتيجة لتفضيل المديرين المنافع الشخصية على حساب مصلحة الشركة (حميدي،2011 :١٩).. كما لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC)الحوكمة بالنظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها(الزغبي،٢٠١٣). كما ننوه إلى أن لفظ الحوكمة يعود إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة (Good Governer) الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب (الخضيري، ٢٠٠٩: ٧).

ومع ظهور الشركات العملاقة في بداية التسعينيات، وازدياد عدد المستثمرين، فكان من الصعب عليهم إدارة شركاتهم واتخاذ القرارات اليومية اللازمة؛ لتشغيلها بأنفسهم، فظهرت الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث تمخض عن الفصل بين الملكية والإدارة؛ تعارض في المصالح بين المُساهمين والإدارة، فمصلحة المُساهمين تقتضي تعظيم ثروتهم، بينما قد تكون مصلحة الإدارة تقتضي الحصول على منافع

خاصة، ومنها جاءت نظرية الوكالة (Agency theory) ، التي جاء بها الأمريكيان (Berle & Means,1932) فقد تطرقا لمفهوم الحوكمة، حيث لاحظا أن هناك فصلا بين ملكية رأس مال الشركة، وبين عملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة(طالب، والمشهداني، ٢٠١١)، الأمر الذي يؤثر على مستوى أداء الشركة نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين(شحاته، ٢٠٠٧، ٥٤)، مما أدى إلى زيادة التفكير بضرورة وجود مجموعة قوانين ولوائح تحمي مصالح المساهمين، والحد من التلاعب الإداري والمالي، صاحب ذلك تركيز العديد من دول العالم على أهمية حوكمة الشركات، فقد قامت الكثير من الهيئات العلمية، في تلك الدول والمشرعين بإصدار اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ، على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٢-٢):

جدول (٢-٢): ملخص تطور الحوكمة.

ت	الفترة	توضيحات	أسباب ظهورها
١	١٩٣٢	المطالبة بفصل الملكية عن الإدارة من قبل علماء الاقتصاد.	انهيارات اقتصادية وأزمات مالية
٢	١٩٧٧	زيادة الرقابة على المؤسسات بعد فضيحة واتر جت.	
٣	١٩٨٥	مقترحات وحلول للمشاكل المتعلقة بالإفصاح من قبل لجنة تريد وي وظهور نظرية الوكالة.	
٤	١٩٩٢	إطلاق مصطلح حوكمة الشركات من قبل لجنة كادبوري.	
٥	١٩٩٢	إطلاق مبادئ لحوكمة المصارف بازل ١ من قبل لجنة بازل.	
٦	١٩٩٨	ظهور مبادئ لحوكمة الشركات في اليابان.	
٧	١٩٩٩	ظهور مبادئ لحوكمة الشركات من قبل منظمة التنمية التعاون الاقتصادية.	عدم الالتزام بمبادئ الحوكمة
٨	٢٠٠٢	صدور قانون Sarbanes Oxley	
٩	٢٠٠٤	تطوير مبادئ OECD	
١٠	٢٠٠٤	تطور بازل ١ وإصدار بازل ٢	
١١	٢٠١٠	تطوير بازل ٢ إصدار بازل ٣	
١١	٢٠١٤	آخر تحديث لمعايير بازل (بازل ٤)	الارتقاء بمفهوم الحوكمة
١٢	٢٠١٤	إصدار معايير من قبل ICGN	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

وتزايد الاهتمام بحوكمة الشركات كثيرا؛ بعد الأزمات المالية والاقتصادية الأخيرة في العام ٢٠٠٨م، والتي أدت إلى انهيار شركات ومؤسسات مالية عملاقة، وعملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على الاستجابة لهذه الأزمات، بالعمل على تعزيز حوكمة الشركات.

وعند النظر إلى دواعي تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع البنوك اليمنية: من خلال ما شهده القطاع من إفلاس البنك الوطني للتجارة والاستثمار كأحد بنوك القطاع الخاص أواخر العام ٢٠٠٥، ومن ثم وضع اليد عليه, وتصفيته من قبل البنك المركزي اليمني في ديسمبر ٢٠٠٦، حيث تم محاكمة مجلس

إدارته بتهمة خيانة الأمانة, وإعطاء تسهيلات تجاوزت نسبة الإقراض الممنوحة التي حددها البنك المركزي اليمني، في الوقت الذي لم يقم البنك الوطني للتجارة والاستثمار بتكوين المخصصات الكافية للقروض والسلفيات الممنوحة للعملاء وفقاً للتعليمات الصادرة عن البنك المركزي اليمني، مما أدى إلى تبديد ما يقارب من ٢٠ مليار ريال من أموال المودعين. قيام البنك المركزي اليمني بوضع اليد عليه ومن ثم تصفيته جاء استناداً إلى قانون البنوك اليمنية، ووفقاً للمادة ٤٣ من القانون التي تشير إلى أنه "يحق للبنك المركزي اليمني أن يضع يده على أي من البنوك لعدد من الأسباب منها أن يكون وضع البنك غير سليم أو معسر, وسيؤدي إلى الإضرار بمصالح المودعين (جمعان،٢٠١٠، ١١).

ولذا عانى قطاع البنوك اليمنية من صدمات وظروف غير مستقرة تحد من أداء دوره على الوجه الأمثل, ويمكن أن يكون ضعف الحوكمة في البنوك أحد أسبابها الرئيسة، ففي تقرير صادر عن اللجنة الاقتصادية في مجلس الشورى أشار إلى أن عددا من البنوك في الجهاز المصرفي اليمني تواجه مجموعة من الصعوبات, ومنها ما يلي:(اللجنة الاقتصادية،٢٠٠٤، ١٨٩)

- تدني المراكز المالية للبنوك العاملة في اليمن، وضعف كفاءتها وملاءتها المالية, بسبب تزايد نسبة الديون الرديئة, والمشكوك في تحصيلها من إجمالي القروض المقدمة للمقترضين من الجهاز المصرفي.
- تركز الائتمان في البنوك الوطنية لدى قلة محدودة من المتعاملين معها أو المساهمين فيها وتجميدها لديهم، كما أن نسبة كبيرة منها بدون ضمانات حقيقية أو بضمانات وهمية غير قابلة للتنفيذ عليها.
- حرمان المساهمين من العوائد, بسبب عدم توزيع أرباح على مساهماتهم، والتي خصصت لمواجهة الديون المتعثرة لدى القلة من المتعاملين والمساهمين، مما يتيح استيلاء القلة على أرباح المساهمين, إضافة إلى حرمان الدولة من الضرائب على الأرباح المحققة التي خصصت للديون المتعثرة.
- قصور في الأنظمة أو ضعف في تطبيقها في حالة وجودها, مما يسمح لأعضاء مجلس الإدارة في أي بنك والمصالح التي يمثلونها أو التابعة لهم بالاستفادة من تسهيلات البنوك، الأمر الذي من شأنه أن يتيح سيطرة ذوي النفوذ, واستحواذهم على معظم إيداعات المودعين وحقوق المساهمين، باعتبارهم جهة اتخاذ القرار, والذي يستحيل على العاملين المعينين من قبلهم والخاضعين لهم من وضع حد لتصرفاتهم غير القانونية.
- قلة الضوابط وانعدام الرادع الفعلي على التجاوزات القانونية لدى بعض البنوك، الأمر الذي عرض العديد من البنوك لحالات من التحايل والتلاعب والعبث بأموال المودعين والمساهمين.

ومما سبق يمكن القول أن بداية استجابة القطاع البنكي للحوكمة بدأت بعد العام ٢٠٠٤ وتقرير اللجنة الاقتصادية، حيث شهد خلال السنوات التالية بعض من الإجراءات التي نفذها البنك المركزي اليمني الهادفة إلى إصلاح القطاع البنكي، وتفعيل دوره في جذب المدخرات، وتمويل الاستثمارات, وخدمة التنمية، والحفاظ على الاستقرار النقدي، وتعزيز دور الوساطة المالية, وتشجيع الادخار لدى المواطنين(الأثوري،٢٠١٦، ٢١٥).

كما أن هناك العديد من الجهود الهادفة إلى الترويج لحوكمة الشركات في اليمن، حيث قام نادي رجال الأعمال اليمنيين في فبراير ٢٠٠٧ بتنظيم أول مؤتمر في اليمن عن الشركات العائلية, وذلك بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE). كما تم إقامة أول مؤتمر عن الحوكمة في اليمن في فبراير ٢٠٠٨ تحت عنوان حوكمة المؤسسات الواقع والطموح بتنظيم من نادي رجال الأعمال اليمنيين. وجرى

تنفيذ العديد من ورش العمل حول الحوكمة وسبل تطبيقها. وهناك جهود حكومية تبذل لتبني تطبيق برنامج للحوكمة بالتعاون مع مؤسسات دولية، وقد أسند لـYemen business club (ybc) تنفيذ برنامج الحوكمة بدعم وتنسيق من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ومبادرة شراكة الشرق الأوسط Middle East Partnership Initiative (MEPI)، يتضمن البرنامج إصدار دليل لحوكمة الشركات في اليمن, حيث تم تشكيل فريق عمل يضم ممثلين من الحكومة والقطاعين العام والخاص, والمراجعين الماليين, والإعلاميين للبدء بتطبيق برنامج الحوكمة, والعمل على إصدار دليل لها(القرشي، ٢٠١٠).

١-٣ أهمية الحوكمة في البنوك:

تستمد الحوكمة أهميتها من الخدمات والمنافع التي تقدمها لكل الأطراف ذات العلاقة بالبنك، فليس من السهل إيجاد نظام إداري يستطيع تلبية مصالح كل الأطراف رغم تعارض بعضها، حيث أدى هذا التعارض إلى ظهور حالات فشل إداري ومالي في العديد من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا. وقد زاد من أهمية الحوكمة اعتمادها معيارا هاما من المعايير الأساسية عند الحكم على الاقتصاد الوطني لأي بلد، ومعيارا هاما للاستثمار والاقتراض (خير الدين،٢٠١٢). يُمكن تلخيص أهمية الحوكمة في البنوك في النقاط الآتية: (فرحان، وعبدالقادر،٢٠١٤)

- تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في البنك.
- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.
- تعمل نظم الحوكمة على جذب الاستثمارات، وبالتالي زيادة الاستثمارات في المجتمع، وزيادة معدلات النمو, وتحقيق قيمة مضافة، وكذلك الاستغلال الأمثل للموارد, والقضاء على الفاقد الاقتصادي.
- تضمن الحوكمة عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاته في الأضرار بمصالح المساهمين، أو الأطراف المرتبطين بها، كما تعمل على استقلال أموال المساهمين.
- تعمل الحوكمة على تحقيق عدم التمييز بين أصحاب المصالح في البنك مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك الحصول على المعلومات عن البنك التي تؤثر على قراراتهم.

ومن هذا المنطلق تعتبر ممارسات الحوكمة السليمة في البنوك العاملة في اليمن ذات أهمية عالية للبنوك نفسها, وللنظام المالي والمصرفي بشكل عام، كما أن اتجاه النظام المصرفي اليمني للالتزام بقواعد وأنظمة الحوكمة سيسهم كثيرا في تعزيز ثقة المؤسسات والأفراد -في الداخل والخارج- بالجهاز المصرفي، وخاصة أولئك الذين يتعاملون مع البنوك؛ وذلك لإعطاء فرصة لأصحاب المصالح -كل حسب دوره وأهميته- في وقف أي عملية جنوح نحو الممارسات الخاطئة التي قد تحدث في البنوك (العامري، وعبد الجبار ،٢٠١٨، ١١).

مما سبق تبين أن الحوكمة تُعد من الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار, وتعطى لها أهمية خاصة، في القطاع المصرفي اليمني، إذ بات من المأمول فيها أن تلعب دوراً مهما في تمويل التنمية الاقتصادية

في البلد، وترك هذا القطاع الحيوي من دون رقابة قد يعرضه لمخاطر مشكلات مالية وإدارية كثيرة، لذلك يأتي دور الحوكمة كأحد الحلول الممكنة لمشكلات هذا القطاع.

١-٤ ما يميز حوكمة البنوك عن حوكمة الشركات:

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة, حيث إن إفلاس البنوك لا يؤثر –فقط- على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقترضين، ولكن –أيضا- يؤثر على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهما، فيما يعرف بسوق البنوك، وتحقق الحكومة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله مما يعزز فيه الاستقرار المالي, ومن ثم الاستقرار الاقتصادي، ومن أهم مزايا الحوكمة في البنوك: (عياري، وخالد،١٠،٢٠١٣)

١) رفع أداء المستوى المصرفي, ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية الدولية.

٢) جذب الاستثمارات الأجنبية, وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.

٣) تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية, بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد, ومنع حدوث الانهيارات بالأجهزة البنكية وأسواق المال المحلية والعالمية.

٤) الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة بطريقة أخلاقية.

ولذلك, ومن خلال ما تتميز به الحوكمة من أهمية لدى البنوك, بات على الإدارة العليا في تلك البنوك أن تسعى جاهدة لأن تتبناها, وتكرس الجهود في تعزيز مستوى تطبيقها, والالتزام بمبادئها من أجل أن تحافظ على كيانها من الانزلاق في تحديدات مالية ومحاسبية, وتعزز الجهود المصرفية في البلد.

١-٥ أهداف الحوكمة في البنوك:

تُحقق حوكمة البنوك العديد من الأهداف التي تعود بالفائدة على البنوك من أهمها (أبو حمام، ٢٠٠٩):

- تحقيق أعلى قدر من الشفافية والإفصاح في كافة التعاملات المالية والعمليات.
- تعطي الحق في مساءلة الإدارة التنفيذية أمام الجمعية العمومية.
- جذب وتنمية الاستثمارات الداخلية والخارجية من خلال تعزيز ثقة المستثمرين.
- إيجاد الرقابة الفاعلة على الإدارات التنفيذية للبنوك ومجالس إداراتها.
- تبني المسؤولية الاجتماعية، وتفعيل دور البنوك في خدمة المجتمع.
- تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المطلوب من قبل المستثمرين المحليين والأجانب, وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة.

علاوة على ما سبق يُضيف كلٌ من (مقدم، وطراد: ٢٠١٦)، (السنوسي، ٢٠١٦)، (الحيارى، ٢٠١٧) و(السويداوي: ٢٠١٥) أهدافا أخرى للحوكمة في البنوك تتمثل في:

- التمييز وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- تحسين ورفع كفاءة وفعالية البنوك، وضمان نموها، وزيادة القدرات التنافسية.

- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القرارات الخاصة بالبنك، وتفعيل دورهم في الرقابة على الأداء داخل البنك.
- الحد من الفساد المالي والإداري في البنك.
- حماية المساهمين بصفة عامة، وتعظيم عائدهم.

كما تهدف حوكمة البنوك إلى توصيل قيم البنك ورسالته ورؤيته بعيدة المدى إلى جميع الأفراد, واطلاعهم على الإنجازات والتحديات والتوجهات الإستراتيجية لها، وإبلاغ الأفراد بالقواعد والقرارات التي قد تؤثر على توظيفهم, وحصصهم في الأرباح, ومكتسباتهم من البنك, وإنشاء قنوات اتصال رسمية تسمح للأفراد بمشاركة أفكارهم وتطلعاتهم ومشاكلهم، واتخاذ أي قرارات ضرورية, وبناء الثقة بين العاملين، ويجب الأخذ في الاعتبار الأطراف المؤثرة في التطبيق وهم المساهمون ومجلس الإدارة، والجهاز التنفيذي, وجميع أصحاب المصالح مثل الدائنين والموردين والعملاء(تومي، والأصيلة:٢٠١٣).

١-٦ الأطراف المعنية بالحوكمة في البنوك:

يذكر سليمان (٢٠٠٩، ٢٢) ثلاثة أطراف رئيسة معنية بتطبيق الحوكمة في البنوك:

١. **المالكون (المساهمون):** هم المالكون الذين لهم أدوار وحوافز متعددة, والتي يمكن –أحيانا- أن تقود إلى آراء متعارضة مثل قرار إعادة استثمار الأرباح في البنك بدلا من توزيعها كحصص.
٢. **مدراء (إدارة عليا)**: المديرون في المؤسسات المصرفية سيكون عندهم –أيضا- حوافز مختلفة اعتمادا على أدوارهم في البنوك, والقضية المشتركة في هذا المجال هو المعاملة غير العادلة. هذا يمكن أن يؤثر سلبا على أداء وتحفيز المديرين من الذين يعرفون حقا أنه مهما يعملون بشدة، لن يكونوا –أبدا- جزءا من الإدارة العليا, ونتيجة لذلك تجد العديد من المؤسسات المصرفية الخاصة من الصعوبة جذب والمحافظة على مديرين موهوبين.
٣. **مجلس الإدارة**: عندما يتعلق الأمر بعضوية المجلس، أغلب البنوك تحفظ هذا الحق للمساهمين, وفي حالات قليلة لبعض المديرين الموثوق فيهم. هذه الممارسة هي عموما مستعملة كطريقة لإبقاء رقابة المساهمين على إدارة مصرفهم.
٤.

١-٧ مبادئ الحوكمة في البنوك:

نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول، ليس هناك نموذجا موحدا لتطبيق حوكمة الشركات، ومنها البنوك, يمكن أن يعطي النتائج نفسها في جميع دول العالم، فقد ظهرت العديد من المنظمات والهيئات الدولية التي تهتم بمبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها، ومن بين هذه المنظمات والهيئات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)لأن هذه المبادئ تمثل "حجر الأساس, ومعياراً دولياً في جميع انحاء العالم, وقد تم صياغتها من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالمشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD,2004,3). وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيس للشركات على مستوى العالم (مركز أبوظبي للحوكمة،٢٠١٧،٢٠١٧), وفي الصفحات التالية يتم التطرق لمبادئ الحوكمة في أهم الهيئات والمنظمات الدولية المهتمة بمفهوم الحوكمة.

أولاً: مبادئ الحوكمة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)(٢٠٠٤):

تم وضع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) OECD Principles and Annotations on Corporate Governance حول حوكمة الشركات، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة في ١٩٩٨م لتطوير مجموعة من إرشادات ومعايير حوكمة الشركات؛ وذلك بالاقتران مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة والقطاع الخاص، ومنذ الموافقة على المبادئ في عام ١٩٩٩ أصبحت هذه المبادئ تشكل أساسا لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الدول على حد سواء. كما قامت منظمة (OECD) في ٢٠٠٤م بإدخال بعض التعديلات على المبادئ لتكون ستة مبادئ، في حين كانت خمس مجموعات سابقا، وتندرج تحت كل واحدة مجموعة من المبادئ التفصيلية, وقد أوردتها (OECD) في دليلها المنشور في ٢٠٠٤م, وهي كالتالي: (صلح،٢٠٢١).

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركة, بحيث يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع أسواق تتميز بالشفافية والفعالية, وتتميز بالآتي:

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح, مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الأشرافية والتنظيمية والتنفيذية؛ السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها التي ينبغي أن تكون بشفافية, وفي الوقت المناسب، مع توفير الشرح التام لها.
- ويرسي هذا المبدأ الجديد الإطار العام المهم للمبادئ الأخرى.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين, وتشمل:

أ- **الحقوق الأساسية للمساهمين،** وتتطلب ما يلي:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب, وبصورة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الحصول على حصص من أرباح المصرف .

ب- **للمساهمين الحق في المشاركة،** والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة, ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي، أو في مواد تأسيس البنك، أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.

- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

ت- **ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة،** والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت:

- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين؛ لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة, وإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك .
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورا أو بالإنابة.

ث- **يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية** التي تمكن أعدادا معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها .

ج- **ينبغي السماح لأسواق الرقابة** على الشركات ممارسة العمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية .

- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك –أيضًا- على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج، وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم، والتعرف على المسارات المتاحة لهم . كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقًا لفئاتهم المختلفة .
- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ, وتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- ينبغي أن يأخذ المساهمون, ومن بينهم المستثمرين المؤسسين, في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة: يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة أفراد البنك المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم, **ومنها**:(راجح،٢٠١٩)

١) يجب أن يعامل أفراد البنك المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة، وتوضح كما يلي:

- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم .
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين؛ المعاملة المتكافئة لكافة

المساهمين, كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

٢) يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية .

٣) ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم, قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس البنك.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة، كما يخولها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة البنوك على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح، فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حال انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة البنك، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

ويمكن القول بأنه ينبغي احترام حقوق أصحاب المصالح القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفاعلة في الرقابة على المنظمة, وحصولهم على المعلومات المطلوبة، فأصحاب المصالح هم البنوك الأخرى, والعاملون والمالكون, وحملة السندات, والموردون، والعملاء, والمودعون, والمقرضون.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق, وفى الوقت الملائم, بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس البنك، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، ومنها:

أ. يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية :

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة .
- أهداف البنك.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويب .
- أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم .
- عوامل المخاطرة المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح .

- هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

ب. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية, وأيضًا بمتطلبات عمليات المراجعة.

ت. يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

ث. ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل البنك والمساهمين, ومنها:(العامري،٢٠١٨)

أ.يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح البنك والمساهمين.

ب. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين؛ فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

ت. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

ث. يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية البنك، وخطط العمل, وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء، وأن يتابع التنفيذ وأداء البنك، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي, وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول .
- اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم, ومتابعتهم حينما يقتضي الأمر ذلك، وأيضا إحلالهم, ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي .
- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وضمان الطابع الرسمي، والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة .
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية, ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول البنك، وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة .
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة، والرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين .
- متابعة فعالية حوكمة الشركات التي تعمل المجالس في ظلها، وإجراء التغييرات المطلوبة.

- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

ج. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون البنك، وأن يجري ذلك – بصفة خاصة – على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية .

- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسة: التقارير المالية، وترشيح المسئولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

- يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقتا كافيا لمباشرة مسؤولياتهم.

ح. كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسئوليات، يجب أن تكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة, وذات الصلة في الوقت المناسب.

ثانيا: مبادئ الحوكمة حسب مبادئ لجنة بازل:

أوردت لجنة بازل للإشراف المصرفي للحوكمة مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة, والتي تتلخص فيما يلي: (جودة ٢٠٠٨، ٣٦)

١. يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمناصبهم، ويحملون فهما واضحاً لدورهم في الحوكمة المؤسسية، وقادرين على ممارسة الحكم السليم فيما يتعلق بشؤون البنك.

٢. يجب أن يوافق مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية والقيم المؤسسية للبنك, ويتابعها من خلال التواصل عبر الهيكل التنظيمي للبنك .

على مجلس الإدارة وضع وتطبيق خطوط واضحة للمسؤولية والمحاسبة على طول الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

٣. يجب على مجلس الإدارة ضمان وجود رقابة مناسبة من قبل الإدارة العليا للبنك تتماشي مع سياسات المجلس .

٤. مجلس الإدارة والإدارة مجتمعين، يجب أن يستخدما –بكفاءة- مخرجات وظيفة المراجع الداخلي والمراجعين الخارجيين، ولجنة المراجعة الداخلية.

٥. على مجلس الإدارة التأكد من توافق سياسات التعويضات مع ثقافة المنظمة (المؤسسية) للبنك، وكذلك الأهداف طويلة المدى .

٦. يجب أن يتمتع البنك بطريقة شفافة للحكم.

٧. يجب أن يتفهم كل من المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك المنفذة, سواء من خلال الصلاحيات الممنوحة، أو الهياكل التنظيمية, بما يعزز الشفافية.

ثالثا: مبادئ الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣م موجهات وقواعد ومعايير عامة, تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة, كالتالي: (بن عمر،٢٠١٧):

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.

رابعاً: معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية حول الحوكمة في البنوك الإسلامية

تبنى مجلس الخدمات المالية في ماليزيا مبادئ الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ووثيقة لجنة بازل حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية", وبنى عليهما مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تجاه أصحاب المصالح, وأصدر معيارا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر ٢٠٠٦، تحت ما يسمى بـ (المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية), وقد ألزم هذا المعيار المؤسسات المالية الإسلامية إما أن تؤكد التزامها بنصوص هذه المبادئ الإرشادية أو تعطى شرحا واضحا لأصحاب المصالح عن أسباب عدم التزامها بهذه المبادئ. وفيما يلي عرض للمبادئ الإرشادية السبعة الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية (لعوبي، ومصباحي، ٢٠١٧):

المبدأ الأول: يجب على مؤسسات الخدمات المالية أن تضع إطارا لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة, والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح, ويقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من: (مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، الإدارة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين)، ويجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دوليا, مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية, وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي، كذلك يجب أن تلتزم بالتوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

المبدأ الثاني: يجب على مؤسسات الخدمات المالية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا, وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها, والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية، ويجب على مجلس إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين, يكونون حائزين على خبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم المالية والمستندات المالية.

المبدأ الثالث: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها. لذا يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسؤولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفتها مضاربا في أموالهم، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت الملائم.

المبدأ الرابع: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (آخذين في الحسبان التميز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيدة والمطلقة), بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

المبدأ الخامس: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى ومراقبة الالتزام بالشريعة في

جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها, ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة، كما يجب مواصلة إصدار وتشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاوى الشرعية, حيث إن هذا القطاع خصوصا والأمة عموما يستفيدان من الفهم المشترك, والتعاون بين علماء الشريعة.

المبدأ السادس: يجب على مؤسسة الخدمات المالية، الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسة, ويجب على المؤسسة أن تتيح اطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ، ويتطلب ذلك أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.

المبدأ السابع: يجب على مؤسسات الخدمات المالية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافي, وفى الوقت المناسب، ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجودات, واستراتيجية الاستثمار, وآليات دعم العوائد، كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار, والإعلان عن حصة كل من المؤسسة, وأصحاب حسابات الاستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة.

خامسا: مبادئ الحوكمة حسب دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية:

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في اليمن متأخراً, فقد أصدر البنك المركزي اليمني دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية في العام (٢٠١٣م)، وذلك في إطار جهوده المبذولة لتعزيز معايير وممارسات الحوكمة في القطاع المصرفي اليمني، وكذا سعيه لمواكبة التطورات في معايير الرقابة الدولية في هذا المجال, وقد تم إعداد هذا الدليل بدعم من قبل مؤسسة التمويل الدولية (IFS) بالتعاون مع نادي الأعمال

اليمني (YCB), وذلك في إطار المعايير والمبادئ الدولية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD), وتجارب بعض الدول العربية في المنطقة. وهدف البنك المركزي اليمني من خلال هذا الدليل إلى الإسهام في إرساء وتطوير معايير وأنظمة الحوكمة لدى البنوك اليمنية، إضافة إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الإشراف على أنشطة البنك وتحسين الممارسات في العمل المصرفي, وبما يخدم الصالح العام للقطاع المصرفي اليمني والاقتصاد الوطني (دليل حوكمة البنوك قي الجمهورية اليمنية،٢٠١٣).

ولقد عمل نادي رجال الأعمال اليمني مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) على مشروع تطوير دليل لتحسين عملية تطبيق حوكمة الشركات في اليمن. ولقد حرصا على إشراك عدد كبير من أصحاب المصالح في صياغة هذا الدليل وإخراجه؛ إسهاما منه في تعميم الفائدة، ومراعاة لواقع وخصوصيات المجتمع اليمني، وتمثلت في المبادئ الآتية:(فرحان، وعبدالقادر،٢٠١٥)

المبدأ الأول: الالتزام الطوعي بحوكمة البنوك: يتعين على البنوك أن تلتزم – طوعيا- بالحوكمة التزاما حقيقيا وثابتا.

المبدأ الثاني: أعمال المجلس, وتتضمن الآتي:

- ✓ يتعين على البنوك ذات المسؤولية المحدودة أن تدرس إمكانية إنشاء مجلس مديرين.
- ✓ يتعين على البنوك أن يكون لديها هدف مؤسسي محدد بشكل واضح.
- ✓ ينبغي أن يتم تعريف واجبات ومسؤوليات أعضاء المجلس تعريفا واضحا، وأن يتم الإفصاح عنها وتنفيذها كاملة.
- ✓ لا يجوز تفويض مسؤوليات المجلس.

المبدأ الثالث: حقوق الشركاء وأصحاب المصالح بشكل ملائم

- ينبغي حماية حقوق الشركاء الأساسية.
- ينبغي معاملة الشركاء بالتساوي.
- ينبغي حماية حقوق أقلية الشركاء.
- ينبغي أخذ حقوق أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية والإفصاح الخارجي:

- ✓ ينبغي على البنوك أن تعتمد الآليات والثقافة المناسبة للشفافية والإفصاح.
- ✓ ينبغي إجراء تدقيق سنوي من قبل محاسب قانوني معتمد ومستقل.

المبدأ الخامس: مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية.

- ✓ ينبغي أن يكون للمجلس التشكيلة والهيكلية الملائمتين، فضلا عن ضرورة تحقيق التوازن بين عضوية التنفيذيين وغير التنفيذيين.
- ✓ ينبغي تشكيل لجان داخل المجلس.
- ✓ ينبغي الإفصاح عن مخصصات أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وتعويضاتهم، وأن تكون متوافقة مع مبادئ حوكمة الشركات.

المبدأ السادس: آليات إدارة المخاطر في الشركات المساهمة بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية

- ✓ على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية الإفصاح عن أدائها المالي.

- ✓ على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية الإفصاح عن المخاطر.
- ✓ على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية الإفصاح عن أدائها فيما يخص الحوكمة.

وختاما تُعد حوكمة الشركات جانبا مهما في دراسة أداء البنوك والشركات، لأنها لا تقل أهمية عن خطة عمل البنوك، حيث تشكل الفلسفة المشتركة في البنك، والتي تعزز الثقافة والتعاون عند تنفيذها بشكل فعال، كما يمكن أن تمنع فضائح البنوك والاحتيال والمسؤولية المدنية والجنائية للبنك, وإذا انهارت هذه الفلسفة المشتركة، فسيكون تقديم الخدمة ضعيفا، وستصبح الإدارة راضية عن نفسها وفاسدة، وبالتالي حدوث انخفاض في شكل تقارير مالية مشكوك فيها تؤدي إلى تحقيقات جنائية، الأمر الذي يهدد بإفلاس البنك، علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي المعاملات غير النزيهة وغير الأخلاقية داخل البنك إلى هروب المساهمين بسبب الخوف وعدم الثقة، كما تكتسب حوكمة البنوك أهمية خاصة في البنوك اليمنية، نظرا لجسامة المخاطر الناجمة عن الممارسات غير السليمة في العمل المصرفي، وفي ضوء طبيعة الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية، وعمق علاقاتها بالمجتمع ككل من مدخرين ومقترضين ومساهمين وموظفين، وفي ضوء طبيعة وأهمية المنتجات والخدمات التي يقدمها الجهاز المصرفي للاقتصاد الوطني، ولذلك فإن ممارسات الحوكمة السليمة في البنوك تعد أمرا مهما لكل بنك، وللنظام المالي بشكل عام، الأمر الذي يجعل من الحوكمة الفعالة إحدى الركائز المهمة للاستقرار المالي والاقتصادي في اليمن.

المبحث الثاني: المخاطر غير النظامية

تمهيد:

بعد أن تطرقت الدراسة للحوكمة في البنوك في المبحث السابق، يناقش المبحث الثاني المخاطر غير النظامية بداية بتعريف المخاطر, ومن ثم التعرف على مفهوم المخاطر غير النظامية وأنواعها وخصائها.

٢-١ مفاهيم المخاطر:

الخطر في اللغة: الإشراف على الهلاك، وخاطر بنفسه أي أوردها على خطر، كلمة خطر (Risk)في الإنكليزية تعني حدوث التغيير والانحراف عن المتوقع (العنزي، والديلمي، ٢٠١٥: ٥٧٠)

اصطلاحًا: هو الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد, المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر، حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة. (عبدلي، ٢٠١٢: ٢) ويُعرف الخطر: بأنه حالة يترتب عليها الخسارة أو الضرر، والخطر في عالم الأعمال هو وضع يُصيب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة فيعيق نموّها, أو يعرّضها للخسارة والإفلاس، والخطر عمومًا يصيب الأشخاص والكائنات الحية والموارد المادية (كافي، ٢٠١٤: ٥٧٧). وتعددت الآراء في تعريف الخطر، والجدول رقم (٢-٣) يُلخص أهمها:

جدول رقم (٢-٣) تعريفات الخطر حسب الباحثين

المصدر	التعريف
(ريجدا، ٢٠٠٦: ٢٥-٢٦)	عرف ريجدا الخطر بأنه عدم التأكد المتعلق بحدوث خسارة ما, وينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة, والمحصلة النهائية غير معرفة
(شبر، ٢٠٠٧: ٣)	ويرى شبر أن هناك تفسيرا رياضيا للخطر، يعتمد أساس نظرية الاحتمالات، وهو قياس إمكانية تكرار وقوع حادث ما أو تحقق فرصة معيّنة، بهدف الوصول إلى رقم يُعبّر عن درجة أو قيمة هذه الإمكانية والفرصة.
(أبو بكر والسيفو: ٢٠٠٩: ٢٩)	يُعرف الخطر على أنه الخسارة المحتملة نتيجة وقوع خطر معيّن.
(الوردي:٢٠١٦)	يرى أنها ظواهر وأحداث تهدد إنجاز الأهداف، وتؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها.
(النجار، ٢٠١٧: ١١-١٢)	عرف النجار، الخطر/المخاطر: مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه، والخطر

المصدر من إعداد الباحث بالاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة

يمكن تلخيص ما سبق من تعريفات بأن للخطر مدلولات محددة ومختلفة باختلاف الزاوية التي يُنظر إليها.. هناك من ينظر للخطر من الزاوية السيكولوجية على المستوى الفردي، ويتمثل بالمفاجآت والخسائر التي يمكن أن يتعرض لها, سواءً أكان ذلك في نتائج أعماله أو شخصه، ويتفاوت تخمين وتقويم آثار هذه المخاطر من شخص لآخر، وهذا ما يسمى (بالخطر الذاتي).

مفهوم المخاطر: يُشير مفهوم المخاطر إلى وضع عدم التيقن بحدوث النتائج المطلوبة، واحتمال أن يكون المآل إلى أمر غير محبب للنفس, حيث تُعد المخاطرة جزء لا يتجزأ من أي عمل يقوم به الإنسان، ولكنها تكتسب أهمية خاصة عندما تكون دراسة المخاطر جزءًا من عملية اتخاذ القرارات المالية.. إن قدرة أي أصل من الأصول على توليد العائد المتوقع هي أمر غير مضمون، ولذلك فإننا نسعى دائمًا لمعرفة القوى التي يمكن أن تؤثر في قدرة الأصل على توليد العوائد (الخالدي، والرفاعي، ٢٠١١ :٢).

ويرى آخرون المخاطر بأنها احتمال خسارة بعض أو كل استثمار، فكل مستثمر لديه مستوى

متفاوت ومختلف من المخاطر، والمخاطر المتعلقة بأي استثمار تعود إلى ظروف عدم التأكد الخاصة بنتائج هذا الاستثمار. (المطيري، ٢٠١٥: ٢٩). فيما يرى خير الدين أن المخاطر مقياس لاحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع، كما تم تحديدها والتخطيط لها مسبقًا، والمخاطر تكون في حالة عدم التأكد البيئي (خير الدين، ٢٠١٤: ٢٥١).

٢-٢أنواع المخاطر المصرفية:

لقد تم تصنيف المخاطر على المستوى الكلّي إلى صنفين مخاطر نظامية ومخاطر غير نظامية وتجدر الإشارة الى أن هذه الدراسة سوف تعتمد وبشكل أكثر تحديداً ستتناول المخاطر غير النظامية والتي يمكن تصنيفها إلى مخاطر تشغيلية ومخاطر ائتمانية ومخاطر إدارية.

أولاً: المخاطر النظامية:

هي المخاطر الناجمة عن التذبذب في الظروف الاقتصادية العامّة التي تؤثّر في قطاع المصارف وعرّفها بعضهم بأنّها المخاطر التي تنتج عن عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية تؤثر على الاقتصاد ككل دون أن يكون للإدارة أو متخذي القرار الاقتصادي في الدولة القدرة على تحديدها أو السيطرة عليها مثل (حمدان،٢٠١٥ض:٣١):

1-مخاطر السوق: وهي الخسائر الناتجة عن التذبذب في أسعار الفوائد وأسعار الصرف وأسعار الأوراق والسلع.

2-مخاطر التضخّم: وهي الخسائر الناتجة عن ارتفاع الأسعار وما يقابله من انخفاض في القوة الشرائية في العملة الوطنية، الأمر الذي يترتب عليه مطالبة المستثمرين بعوائد أعلى على استثماراتهم.

3-مخاطر سعر الفائدة: وهي الخسائر الناشئة عن التقلّبات في عوائد الأوراق الماليّة نتيجة للتغير في مستويات معدّلات الفائدة.

ثانياً: المخاطر غير النظامية:

ويقصد بها المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين, وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل(السيد متولي، ٢٠١٠، ٤٣). كما تُعرف على أنها: "حالات عدم التأكد التي تنشأ بسبب ظروف خاصة أو عوامل متعلقة بشركة معينة أو قطاع معين, حيث إنها تكون مستقلة عن مخاطر النشاط الاقتصادي, وعادة ما تسمى هذه المخاطر بالمخاطر الاستثنائية أو المخاطر غير السوقية, أو المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع, ويرجع سبب هذه المخاطر إلى جملة عوامل خارجية مثل: حدوث اضطراب عمالي في شركة أو قطاع معين(شقيري، وآخرون، ٢٠١٦، ٤٤).

ويطلق على المخاطر غير النظامية تسميات متعددة منها المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع والمخاطر الخاصة, والمخاطر الداخلية, لأنها تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة (نشاط المؤسسة), وهي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من شركة معينة أو صناعة معينة أو قطاع معين، ولا تؤثر على نظام السوق الكلي,

وتعرف –كذلك- بأنها " المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين, وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل (باطويلح، ٢٠١٠).

٢-٣ أنواع المخاطر غير النظامية:

يتم تناول أهم أنواع المخاطر غير النظامية, والمتمثلة في المخاطر التشغيلية, والمخاطر الائتمانية, والمخاطر الإدارية, وتم تناولها على النحو الآتي:

اولاً: المخاطر التشغيلية:

١. **مفهوم المخاطر التشغيلية:** هي المخاطر التي تتعلق بأداء الخدمات أو مختلف المنتجات المصرفية، وتحدث لأسباب عديدة, فقد تكون لوجود ثغرات في نظم الرقابة الداخلية, أو لأعطال في نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات، (الشاهد،٢٠٠٢، ٦١). ومصدر المخاطر التشغيلية هو طريقة إدارة الأموال في البنك. وكما مر ذكره قد تحدث نتيجة قصور في الرقابة وفي الأنظمة البنكية، فعلى الإدارة أن تكون قادرة على التركيز على الطرق الكفيلة بتخفيض الخسائر الروتينية, وتحسين الكفاءة، عندها يُخفض احتمال نشوء هذه الخسائر الكبيرة، ويُحسن من نوعية العمليات التشغيلية وكفاءتها، هذا فضلا عن الاستخدام الكفء لرأس المال, وإرضاء المساهمين, والالتزام بالأنظمة والقوانين، (King& Jackl,2001:3)، وينتج –أيضاً- الخطر التشغيلي من جراء تعرض البنك للخطر(التقني) التكنولوجي، إذ يظهر متى ما تنهار أنظمة التكنولوجيا متعددة الوظائف, والتي قد تحدث تغيراً كبيراً في البنك، خاصة بعد أن حظي الابتكار التكنولوجي بالاهتمام لدى البنوك في السنوات الأخيرة، إذ تسعى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية باستخدام أنظمة الاتصالات وأجهزة الحاسوب هادفة الى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، وقد تتعرض عندها للخطر التكنولوجي عندما لا ينتج عن استخدامها ادخارٌ للكلفة, وعندها تحدث خسائر, وقد تسبب الفشل.

وتعتبر المخاطر التشغيلية موضوعاً حديثاً على الساحة المصرفية تم تقديمه من قبل لجنة بـازل للرقابـة المصرفية في إطار اتفاقية بازل II وأفضل تعريف للمخاطر التشغيلية هو الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل II الذي عرفها على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية (Basel I,II,2010:354). ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه. ونظراً لعولمة الخدمات المالية فإن الأنشطة المصرفية تتجه نحو المزيد من التنوع والتعقيد مما أدى الى زيادة درجة وأنواع المخاطر التي تواجه البنوك، ونتيجة للتطور المصرفي والأزمات التي حدثت في الآونة الأخيرة أكدت بروز مخاطر ذات أهمية إلى جانب المخاطر الائتمانية والمخاطر الإدارية, وقد صنفتها بعض المصادر ضمن المخاطر المالية, وبعضها الآخر ضمن المخاطر غير المالية، وهذه المخاطر تكون نتيجة الأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث، وهي مخاطر الخسائر المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية (خان، وحبيب, ٢٠٠٣:٣١).

وتتضمن المخاطر التشغيلية:

أ. **المخاطر القانونية:** تتمثل المخاطر القانونية بالتشريعات والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات، أي عدم وضع العقود موضع التنفيذ (أبو رحمة,٢٠٠٧:٦٨).

ب. **مخاطر التوثيق**: وهي المخاطر الناشئة عن عدم توفر التوثيق اللازم لتعزيز الأنشطة والعمليات الخاصة بالبنك, سواء ما يتعلق بالعلاقة مع العملاء، أو العلاقات الداخلية بين أقسام ودوائر البنك، فضلاً عن تنظيم الاتفاقيات والعقود مع العملاء بشكل خاطئ (الربيعي ,٢٠١٣:٣٢).

وفي مصادر أخرى أشارت إلى أن مخاطر السمعة والمخاطر الاستراتيجية تقع ضمن المخاطر التشغيلية, لكونها مخاطر نشأت نتيجة الأخطاء التي تحدث داخل العمل المصرفي.

ج. **مخاطر السمعة**: المخاطر الناشئة عن توافر انطباع سلبي حول البنك، والذي يؤدي إلى تحول العملاء إلى البنوك المنافسة، وحدوث هذا الانطباع يكون بسبب التصرفات الناشئة من موظفي المصرف، أو عدم قدرته على خدمة العملاء بالجودة والسرعة المطلوبة, أو اهتزاز ثقة العملاء بسرية البنك وعدم الالتزام بالقواعد القانونية والإدارية للبنك (حميدي ،٢٠٠٥: ٥٥).

ح. **المخاطر الاستراتيجية**: تنشأ هذه المخاطر من تقويم الإدارة الخاطئ لبيئة الأعمال التي تبنى على أساسها، وتشير هذه المخاطرة إلى مدى قدرة البنك على اختيار المناطق الجغرافية والمنتجات المربحة للبنك في ظل البيئة المستقبلية المعقدة، وترتبط هذه المخاطر ارتباطاً مباشراً بمدى تعلقها بالأهداف الاستراتيجية للبنك (ال يحيى,٢٠٠٧: ٨).

٢. أنواع المخاطر التشغيلية:

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معانٍ في الصناعة المصرفية، لذلك يتوجب على البنوك ,ولأغراض داخلية, أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية, كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية, وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة (٢٠٠٣) والمعدة من قبل لجنة بازل: (أبو رحمة,٢٠٠٧:٦٨).

أ. **تنفيذ وإدارة العمليات** :هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات, وحسابات العملاء, وعمليات البنك اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك الأخطاء في إدخال البيانات، والدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، والخلافات التجارية، والإهمال أو إتلاف أصول العملاء .

ب. **العنصر البشري**: الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات, أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية, أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، والجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها: عمليات الاحتيال الداخلي من قبل موظفين، كالاختلاس المالي، التعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك، التجارة الداخلية (لحسابات الموظفين الخاصة)، إساءة استخدام بيانات العملاء السرية، تدمير

الممتلكات بدهاء، التواطؤ في السرقة، السطو المسلح، الابتزاز، الرشاوى، التهرب الضريبي المتعمد، عمليات التداول دون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها، المعالجات الخاطئة، الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي كالمطالبات بالتعويض للموظفين (التفرقة والتمييز في المعاملـة)، فصل جائر من الوظيفة، خرق قواعد الأمن والسلامة، والمطالبات نتيجة التمييز، والمضايقات .

ت. **الأنظمة الآلية والاتصالات:** الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة, وتشمل انهيار أنظمة الكمبيوتر، والأعطال في أنظمة الاتصالات، وأخطاء البرمجة، وفيروسات الحاسب، والفائدة المفقودة بسبب العطل.

ث. **الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية** :الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين, بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل. وتشمل: (أبو رحمة,٢٠٠٧:٨٠)، الاحتيال الخارجي: كالسرقة والسطو المسلح، تزييف العملات، التزوير، القرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر، الإرهاب والابتزاز، الكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات...إلخ).

كما أن هناك مخاطر تشغيلية أخرى ناتجة عن خصوصية تعاملها والتزامها بأحكام الشريعة الإسلامية, وقد وصفها الباحثون في الاقتصاد الإسلامي بأنها (مخاطر فقهية) ناجمة عن الطبيعة غير المتجانسة لبعض منتجات المصرفية الإسلامية، وهذا يؤدي بدوره إلـى حدوث مخاطر متباينة ربما تزيد من المخاطر التشغيلية العادية. علاوة على ذلك، فإن العـاملين في البنوك الإسلامية -على مختلف مستوياتهم- ليسوا على دراية تامة بأحكام الفقه الإسـلامي، ويتطلَّب ذلك عقد دورات تدريسية لهم في مجال الفقه، لرفع مستواهم، وتحسين إدراكهم. إضافة إلى ذلك فإن المراقبين الشرعيين ليسوا على معرفة تامة بمـدلولات المفـاهيم الحديثـة لإدارة المخاطر, وكل ذلك يتطلب من إدارة البنك تنظيم دورات في مجال الفقه، وإدارة المخاطر لجميع العاملين، مما يزيد من النفقات التشغيلية التي قد تؤثِّر على إيرادات البنك (شابرا،وخان، ٢٠٠٠، ٧٩).

وعليـه فـإن الواقع الجديد يحتِّم على البنوك اليمنية أن تنخرط في تقنيات تقليل المخاطر، وتطور فـي أجهزة الرقابة الداخلية، وتضع أنظمة عمل فاعلة، وتختار إداريين أكفـاء، ومـوظفين مـؤهلين مدربين، وتستخدم تكنولوجيا عالية الكفاءة حتى تتمكن من السيطرة على المخاطر التـشغيلية، وإلا ستكون تكاليف التشغيل عالية، مما يؤدي إلى نقص في صافي دخل البنـك، أو تدفقـه النقـدي، مقارنة بما هو متوقع، مما يؤثِّر سلباً على الإيرادات, ويتسبب في حدوث مشاكل للإدارة.

وبالنظر إلى نوعية المخاطر التي تواجه البنوك يمكن القول إن مقام نسبة كفاية رأس المال للبنوك الإسلامية سيتكون من أنواع المخاطر نفسها التي حددتها لجنة بازل للبنوك, وهي المخاطر الائتمانية، والمخاطر السوقية، والمخاطر التشغيلية, إلا أن الأهمية النسبية لها ستختلف عن البنوك تبعاً لطبيعة نشاط البنك الإسلامي, والأدوات المالية الإسلامية التي يستثمر بها. كما أن نسبة كفاية رأس المال للبنوك

الإسلامية يمكن أن تقاس بنفس أسلوب قياس نسبة كفاية رأس المال للبنوك التقليدية, وإن كانت الأهمية النسبية لأنواع المخاطر قد تختلف بسبب اختلاف طبيعة نشاط البنوك الإسلامية" (أبوصلاح، ٢٠٠٧).

مما تقدم يتضح بشكل -جليا- أن المخاطر التشغيلية عبارة عن نتائج للممارسات المصرفية أحياناً وعن ضعف في أنظمة الرقابة والضبط الداخلي, أو فشل في الأنظمة الآلية أحياناً أخرى، وتواجه البنوك اليمنية بشقيها الإسلامي والتقليدي مخاطر تشغيلية واحدة, إلا أن هناك مخاطر تشغيلية إضافية تنفرد بها البنوك الاسلامية نتيجة لخصوصيتها وتعاملها بأحكام الشريعة الإسلامية, ومن الممكن أن يؤدي الخلل في نظام التشغيل لنقص التدفقات النقدية مقارنة بما هو متوقع أو مستهدف، وبذلك يخلق مشكلات لإدارة البنك. وأولى هذه المخاطر تأتي عندما لا تتوفر للبنك الإسلامي الكوادر البشرية الكافية المدربة على أعمال المصرفية الإسلامية, ويؤدي النقص في العمالة إلى تراكم العمل وتأخير إنجازه, وقد يشعر المستثمرون والمودعون بذلك فيضطرون إلى تغيير تعاملهم مع البنك, ويتجهون إلى بنك آخر(راجح،٢٠١٩).

ثانياً: المخاطر الائتمانية:

١.مفهوم المخاطر الائتمانية: هي مخاطر يؤثر التغير في الجودة الائتمانية للطرف المقابل على قيمة الورقة المالية أو المحفظة، والافتراض الذي يكون فيه الطرف المقابل غير راغب أو غير قادر على الوفاء بالتزاماته التعاقدية هو الحالة القصوى، ولكن المؤسسات معرضة –أيضا- لخطر أن تقوم جهة تقييم بتخفيض الطرف المقابل (Crouhy :2006 29). وتشير دراسة (حامد،٢٠١١، ١١٥) إلى أن مخاطر الائتمان تعني الاحتمال أن يكون فيها المدين أو مصدر الأداة المالية غير قادر على سداد الفائدة أو سداد أصل القرض وفقاً للشروط المعنية في اتفاقية الائتمان, أي أن السداد قد يتأخر, أو أنه في النهاية لن يتم تسديده, وهو الأمر الذي قد يترتب عليه مشكلات تدفق تؤثر في سيولة البنك، ورغم الابتكارات والتجديدات في قطاع الخدمات المالية فلا تزال مخاطر الائتمان تمثل سبباً رئيساً في حالات الفشل في البنوك بمفردها, والسبب هو أن أكثر من ٨٠٪ من ميزانية البنك تربط بهذا الجانب من إدارة المخاطر.

أ. المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية: من خلال منح القروض لدعم التزامات العملاء أو الزبائن, فنتائج المخاطر الائتمانية في النشاط التجاري من احتمال أن الطرف الذي يتعامل مع البنك لن يكون قادرا على الوفاء بالتزاماته التعاقدية في أو قبل تاريخ التسوية (Young,2001:2)، لذا يعرفها (Dietrich,2006:8) على أنها " عدم قدرة على السداد من قبل الطرف الآخر لقاء التسهيلات المقدمة, وهذه التسهيلات عادة ما تكون القروض والسلف, كأن يكون المقترض قد أخذ القرض ومن ثم تخلف عن سداده، أو احتمال أن بعض من الموجودات المصرفية، وخاصة القروض, ستنخفض قيمتها, وربما تصبح عديمة القيمة, لأن البنوك تمتلك نسبة قليلة من رأسمال الممتلك إلى القيمة الاجمالية لموجوداتها وهي لا تمثل سوى نسبة قليلة من إجمالي القروض, والذي يدفع البنك إلى حافة الفشل (Tsorhe et al.,2011:6) ، فضلا عن ذلك فإن تغييرا في نوعية الائتمان للطرف المقابل سيؤثر في قيمة البنك, فعلى سبيل المثال، إذا تخلف الطرف المقابل عن تسديد التزاماته لأي سبب كان، سيعاني البنك من خسائر بمقدار قيمة الاستبدال (الاحلال) للتدفقات النقدية التي افتقدها, وهذا يعني أن هناك خسائر، إلا إذا كانت قيمة الاستبدال هي إيجابية, أي لا يترتب عنها أي خسائر أو تكاليف أخرى (Boblingen,2008:36).

ب. المخاطر الائتمانية في البنوك الإسلامية: إن مخاطر الائتمان تكون على صورة تسوية أو مدفوعات تتكون عندما يكون على أحد أطراف الصفقة أن يدفع نقوداً (مثلاً في حالة السلم أو الاستصناع), أو عليه أن يسلم أصولاً(مثلاً في بيع المرابحة) قبل أن يتسلم ما يقابلها من أصول أو نقود, مما يعرضه لخسارة محتملة, وفي حالة صيغ المشاركة في الأرباح (المضاربة والمشاركة) تكون صورة عدم قيام الشريك بسداد نصيب البنك عند حلول أجله أو نتيجة نقص المعلومات الكافية والحقيقية عن الأرباح للمشاريع التي تم تمويله على أساس المشاركة أو المضاربة, وفيما يتعلق بصيغة المرابحة فالخطر الائتماني يتمثل في مخاطر الطرف الآخر, والذي استفاد من تمويل البنك الإسلامي, وتعثر في تجارته (المقدشي، ٢٠١٩).

وبالرغم من الابتكارات في قطاع الخدمات المالية في السنوات الأخيرة، إلا أن هذه المخاطرة لا تزال السبب الرئيس في فشل البنوك, وذلك بسبب أن أكثر من ٧٠٪ من الميزانية العمومية للبنك تتعلق عموما بهذا الجانب من إدارة المخاطر (Greuning&Bratanovic,2009:161) ، لذا فإن الوثيقة الاستشارية الصادرة عن لجنة بازل عام ١٩٩٩ تشير إلى أن السبب الرئيس للمشاكل المصرفية الخطيرة ترجع مباشرة إلى معايير الائتمان للمقترضين والأطراف المقابلة Counterparties ، وضعف إدارة محفظة المخاطر, وكل هذه الأدلة تثبت الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المخاطرة الائتمانية في منهجية إدارة المخاطر المصرفية بأكملها, فضلا عن النجاح المستدام للبنك (Zhao,2007:10). ولمراجعة المبادئ العامة لإدارة المخاطرة الائتمانية Principle for the management of credit risk يمكن تقديم صورة أكثر وضوحا عن كيفية قيام البنوك في إدارة مخاطرة الائتمان بالرغم من أن المنهج قد يختلف بين البنوك وفقا لبازل (١٩٩٩)، ويوضح (Zhao,2007:6) أن البنوك تتعرض إلى مخاطر متعددة, وفيما يخص الأمر بالمخاطر الائتمانية فالقروض هي الأكبر وأكثر المصادر وضوحا فيها، ولكن ووفقا لبازل (١٩٩٩) فإن جميع الأنشطة التي يقوم بها البنك، داخل وخارج الميزانية العمومية، تتعرض لهذه المخاطر.

٢.أنواع المخاطر الائتمانية:

يلاحظ من التعاريف أنها تركز على وجود خسائر ائتمانية في كل عملية ائتمانية, وأن أسباب هذه الخسائر قد تكون داخلية أو خارجية, وأن هذه الخسائر تتحقق عندما يتوقف العميل عن السداد، هذا ويرى آخرون بوجود مصادر عديدة للمخاطرة منها ما يعود إلى مخاطر طبيعية خارجة عن إرادة البنك ومنهاما يعود إلى تغيرات في التكنولوجيا، أو أذواق المستهلكين، أو نتيجة المنافسة، أو نتيجة ضعف الإدارة، أو تقلبات دورة الأعمال، مما يشير إلى وجود أنواع من المخاطر الائتمانية, وأسباب تؤدي إليها، وبناء على ما سبق يمكن تقييم المخاطر الائتمانية كما يلي:

أ. المخاطر المتعلقة بالعميل:

- تنشأ هذه المخاطر بسبب السمعة الائتمانية للعميل.
- مدى ملاءته المالية.
- سمعته الاجتماعية ووضعه المالي.
- سبب حاجته للائتمان والغرض من هذا الائتمان.

ب. **المخاطر المرتبطة بالقطاع الذي ينتمي إليه العميل:** إذ ترتبط هذه المخاطر بطبيعة النشاط الذي يعمل فيه العميل، ومن المعروف أن لكل قطاع اقتصادي درجة من المخاطر تختلف باختلاف الظروف التشغيلية, والإنتاجية, والتنافسية لوحدات هذا القطاع.

ج. **المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تمويله:** تتعدد وتتنوع هذه المخاطر في ضوء الظروف المحيطة بالائتمان المطلوب والضمانات المقدمة, فمثلاً في مخاطر الائتمان بضمان أوراق مالية يختلف عنه بضمانات عقارية، ومن أمثلة المخاطر التي ترتبط بطبيعة النشاط عمليات تمويل بضمان بضائع، وعمليات التمويل بضمان الأوراق المالية.

ح. **المخاطر المتعلقة بالظروف العامة:** ترتبط هذه المخاطر –عادة- بالمخاطر المرتبطة بالظروف الاقتصادية، والتطورات السياسية، والاجتماعية، وغيرها.

خ. **المخاطر المتصلة بأخطاء البنك:** ترتبط هذه المخاطر بمدى قدرة إدارة البنك من متابعة الائتمان المقدم للعميل، والتحقق من قيام العميل بالمتطلبات المتعلقة به, ومن الأخطاء التي تحصل والتي تسبب درجة من المخاطر هي:

- ضعف نظم العمل الداخلية والإجراءات الرقابية.
- قصور أجهزة المتابعة.
- عدم توافر الخبرات المتخصصة, والتي تتمتع بالكفاءة التي تمكنها من القيام بعملها على أكمل وجه.
- عدم سلامة صياغة التوصية والرأي لمنح التسهيلات المقترحة.
- عدم توافر قنوات اتصال جيدة بين الإدارات المختلفة داخل البنك والمتداخلة في صناعة وتنفيذ ومتابعة الائتمان الذي يتم منحه للعميل.

ه. **المخاطر المتصلة بالغير:** وهي المخاطر التي ترتبط بمدى تأثر العميل طالب الائتمان, وكذلك البنك بأية أحداث أو أمور خارجة عن إرادتهم مثل:

- إفلاس أحد عملاء البنك ذوو المديونية العالية.
- فشل في الصناعة التي يمارسها العميل.
- كوارث طبيعية تؤثر على نشاط البنك أو نشاط العميل.
- عوامل سياسية واقتصادية خارجة عن إرادة كل من البنك والعميل.

وإذا كانت البنوك تتطلع إلى التقليل من مخاطر الائتمان الإجمالية، فإن إدارة المخاطر الجيدة لإقراض الأفراد والشركات أمر ضروري, وتختلف النهج المتبعة في قروض التجزئة والشركات بشكل كبير، وذلك أساسا لأن البنك قادر على إنتاج مجموعة متنوعة من النسب المالية التي لا تتوفر عندما يتم تقييم مدى ملاءمة فرد أو شركة صغيرة للحصول على قرض. ويعترف معظم المصرفيين بأن نقص المعلومات يجعل إقراض التجزئة أكثر صعوبة من إقراض الشركات. من ناحية أخرى، يمكن أن تكون القروض للشركات التي تتحول إلى مخاطر سيئة جدا بالنسبة للبنك بسبب المبالغ الكبيرة المعنية. Heffernan

179 (2005,). ويشار إليها بالمخاطر الأولى على أنها مخاطر التخلف عن السداد, أما الخطر الثاني فيتم تصنيفه بناء على سبب الأداء السـلبي أو الرديء.

٥. أساليب الحد من المخاطر الائتمانية:

للحد من المخاطر الائتمانية التي تؤثر على كفاءة أداء البنك يتم اتباع الوسائل الآتية:

- ✓ توزيع محفظة الائتمان على العملاء بشكل جيد, بحيث يتجنب البنك التركيز على عملاء معينين بالإضافة على وضع حد معين للإقراض لكل نشاط.
- ✓ الحرص على تنويع الضمانات, بحيث لا يتم التركيز على نوع واحد من الضمانات, فقد تنخفض قيمتها في المستقبل.
- ✓ عمل الدراسات الكافية عن المشروع الذي سيمنح الائتمان من أجله, والتأكد من الأرقام والبيانات التي يقدمها العميل طالب الائتمان, وتحليل قوائمه المالية للتأكد من قوة مركزه المالي, وقدرته على تسديد التزاماته.
- ✓ على البنك أن يخصص احتياطات كافية لمواجهة الديون المشكوك في تحصيلها أو أي خسائر محتملة في المستقبل.
- ✓ الاهتمام بالنسب المالية ومعرفة معناها عند اتخاذ قرار منح الائتمان.
- ✓ يجب أن تكون هناك رقابة داخلية للتأكد من استخدام الائتمان المصرفي يتم للغرض المخصص من أجله, وأن الشروط الائتمانية مستوفاة, وأيضاً الوقوف على المتغيرات التي تطرأ على المركز المالي للعميل أو سمعته, أو مقدرته على السداد, بالإضافة إلى التقييم المستمر لضماناته لتفادي انخفاض قيمتها.
- ✓ متابعة الديون المتعثرة, والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لتداركها أولاً بأول. (السيد، ٢٠١٥، ص١٠٦).

وتستطيع البنوك الإسلامية أن تدير وتتحكم بمخاطر الائتمان من خلال ما يأتي:

- ✓ العمل على إستراتيجية ائتمان ملائمة تشمل التسعير والقدرة على تحمل مخاطر الائتمان المتنوعة.
- ✓ أدوات قياس ملائمة, وتحليل دقيق لحالات التعرض للمخاطر, بما في ذلك المخاطر الائتمانية.
- ✓ إستراتيجية للتمويل, وذلك باستخدام أدوات تمويلية متنوعة متفقة مع الشريعة الإسلامية, تأخذ في الحسبان مخاطر الائتمان المحتملة التي يمكن أن تنشأ في المراحل المختلفة لاتفاقيات التمويل المتنوعة.
- ✓ إستراتيجيات تتعلق بمدى تقبلها للمخاطر وتنوعها على مستوى المخاطر المقبولة للأطراف المتعاملة معها, وإستراتيجيات تخصيص الموجودات المناسبة لكل أداة تمويل إسلامي, ولكل نشاط اقتصادي, وكل امتداد جغرافي, ولكل موسم وعمله, ولفترات استحقاق.
- ✓ اللجوء إلى عدد من الأدوات والآليات التي تعمل على تخفيض مخاطر الائتمان مثل الاحتياطيات، والضمانات، التامين التعاوني، التنويع في المحفظة الائتمانية، والتحوط. (سيف،٣٧،٢٠١٣).

وتعمل البنوك اليمنية وفقاً لتعليمات البنك المركزي اليمني، المنشور الدوري رقم (١٠) لعام ١٩٩٧م، والذي حدد الحد الأدنى من المعايير لإدارة مخاطر الائتمان نوجزها على النحو الآتي:

١. مجال المعايير.
٢. دور مجلس الإدارة.
٣. دور الإدارة التنفيذية.
٤. إدارة مخاطر الائتمان: ويتوقع البنك المركزي اليمني من كل بنك تقديم سياسة ومعايير مكتوبة لإدارة مخاطر الائتمان, وأن السياسة الشاملة لإدارة المخاطر يجب أن تتضمن:
- ✓ حدود مخاطر الائتمان.
- ✓ إجراءات الائتمان.
- ✓ إجراءات مراقبة الائتمان.

ثالثاً: المخاطر الإدارية:

١. مفهوم المخاطر الإدارية: وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ قرارات خاطئة، أو عدم اتخاذ قرارات لإدارة نشاط البنك، حيث إن اتخاذ إدارة البنك قراراً خاطئاً قد يفقده مكاسبه من خلال الفرصة البديلة، كما أن عدم اتخاذ القرار من الممكن أن يؤدي إلى حرمان البنك من مكاسب أو درء مخاطر من الممكن التعرض لها (حشاد،٢٠٠٥، ص٤٣).

تنشأ هذه المخاطر نتيجة قصور في أداء المهام المنوطة بالإدارة في البنك, فمن الممكن أن يؤدي هذا القصور إلى حدوث أخطاء فادحة تؤثر على أداء وقيمة البنك في الوقت الحالي وفي المستقبل، ويعتبر أداء الإدارة لمهامها وواجباتها المنوطة بها إسهاما في تحقيق هدف البنك في تعظيم ثروة الملاك, والذي يؤثر بصورة إيجابية على قيمة وسعر سهم البنك في السوق المالي. وغالبا ما يرتبط هذا النوع من المخاطر بعدم قدرة الإدارة على إدارة الأزمات التي تواجه البنك. ومن المتعارف عليه أن بعض أخطاء الإدارة قد تكون مقصودة على ضوء ما يعرف باسم تكلفة الوكالة.

ويرى آخرون أن قدرة البنك على التخطيط والتأقلم مع المتغيرات الخارجية يحافظ على سلامته ويزيد من قدرته على النمو للأسباب الآتية (غندور، ص١٨٥):

٣. **أسباب المخاطر الإدارية:**

ويعزى فيها تراجع الأداء الإداري إلى النواحي الآتية (عقل ،٢٠١٢، ص٢٦٩:٢٦٨):

أ. عدم كفاءة الإدارة خاصّة في المجال المالي.
ب. عدم تنوّع الكفاءات في مجلس الإدارة.
ت. ضعف التجاوب مع المتغيرات.
ث. ضعف في عمليّة اتخاذ القرار.

وثمة من يرى أنّ هناك قرارات إداريّة سلبيّة تزيد من احتمال التعرّض إلى هذا النوع من المخاطر، ومنها (موسى وآخرون ،٢٠١٢، ص٤٤: ٤٥):

١. عدم التحوّط للأحداث غير المتوقعة مثل: وفاة أو تغيب أحد العناصر الإداريّة.
٢. تقادم المنتجات، ويرجع هذا السبب إلى إهمال الإدارة للبحوث وللتطوير ما يؤثّر في حجم المبيعات والأرباح.
٣. الارتباط بعميل واحد اذا كانت الشركة تنتج سلعة واحدة أو عدداً محدداً من السلع يتم توريدها لعميل واحد.

٤. **أساليب الحد من المخاطر الإدارية التي تواجه البنوك:**

- وجود استراتيجية واضحة: يجب على البنك وضع استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافه, وتلبية احتياجات العملاء، وفي حالة عدم وجود استراتيجية واضحة قد يؤدي ذلك إلى فقدان الاتجاه وتدهور أداء البنك.
- توفر الإدارة الفعالة: يجب على البنك توفير الإدارة الفعالة لتحقيق أهدافه، وفي حالة عدم توفير الإدارة الفعالة قد يؤدي ذلك إلى فشل البنك في تحقيق أهدافه وتلبية, احتياجات العملاء.
- توفير الموارد اللازمة: يجب على البنك توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه، وفي حالة عدم توفير الموارد اللازمة قد يؤدي ذلك إلى تعثر أداء البنك وعدم قدرته على تلبية احتياجات العملاء.
- الامتثال للتشريعات واللوائح: يجب على البنك الامتثال للتشريعات واللوائح المتعلقة بالقطاع المصرفي وفي حالة عدم الامتثال لهذه التشريعات قد يؤدي ذلك إلى تعرض البنك للعقوبات والغرامات.
- تحديد المخاطر بشكل صحيح: يجب على البنك تحديد المخاطر التي يتعرض لها بشكل صحيح، وفي حالة عدم تحديد المخاطر بشكل صحيح قد يؤدي ذلك إلى تعرض البنك للخسائر والأضرار.
- التحكم في المخاطر: يجب على البنك التحكم في المخاطر التي يتعرض لها، وفي حالة عدم التحكم في المخاطر قد يؤدي ذلك إلى تعرض البنك للخسائر والأضرار.

وبالنظر إلى أهمية المخاطر الإدارية، يجب على البنوك تحديد هذه المخاطر, وتحديد استراتيجية للتعامل معها, وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها, وتلبية احتياجات العملاء. كما يجب على البنوك توفير الإدارة الفعالة والتواصل الجيد مع العملاء, والتحكم في المخاطر التي يتعرض لها.

وينتج عن بعض القرارات الخاطئة للإدارة في مجال التسويق أو الاستثمار آثار عكسية على القيمة السوقية للسهم الذي يصدره البنك, وبهذا تواجه البنك مشكلة الحاجة إلى المهارة العالية للإدارة. (حماد، ٢٠٠٧، ٢٧٧).

ويشار إلى أنّ هذا النوع من المخاطر ينخفض في البنوك التي تتميز مجالس إدارتها العليا بالخبرة والمعرفة الجيّدة (حشاد، ٢٠٠٥، ص ٤٣)، ويتفق الباحث مع هذا الرأي، وذلك لكون التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة من شأنه أن يقلّل هذا النوع من المخاطر.

المبحث الثالث: الحوكمة في مواجهة المخاطر غير النظامية

تمهيد:

يتناول هذا المبحث الحوكمة في مواجهة المخاطر غير النظامية، كما يتطرق للحديث عن الحوكمة والمخاطر غير النظامية من خلال استعراض أهم الدراسات السابقة في هذا المجال، كما يعرض سبل معالجة الحوكمة في المخاطر غير النظامية من خلال استعراض أثر تفعيل حوكمة البنوك للمراجعة الداخلية, وعلاقتها بالمخاطر المصرفية، ومسؤولية لجنة المخاطر في مجلس الإدارة وكذلك الحوكمة وأعمال لجنة بازل في البنوك وأخيرا الحوكمة والمخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية.

٣-١ الحوكمة والمخاطر غير النظامية:

أدّى تحرير القطاع المالي والمصرفي، والتقلّبات في الأسواق الماليّة والمنافسة إلى تعرض البنوك إلى مخاطر وتحدّيات جديدة, ما يستلزم تبنّي البنوك طرقاً ابتكارية لإدارة أعمالها, والمخاطر المصاحبة لها، وذلك حتى تستطيع أن تحافظ على نصيبها في السوق, وتستمر في المنافسة (حشاد، ٢٠٠٥ ، ص ٢٤)، وترى كثير من الدراسات كدراسة كلٍ من براهمي، (٢٠١٨)، مختارية، وآخرين (٢٠١٩) أن الحوكمة كركيزة من ركائز العمل المصرفي في البنوك, فهي تساهم في درء بعض من المخاطر بشتى أنواعها النظامية أو غير النظامية، حيث تسعى الحوكمة إلى دعم وتفعيل إدارة المخاطر في تعزيز الإفصاح والشفافية، وكذا العمل على تحقيق تماثل المعلومات بين جميع المساهمين, والإدارة التنفيذية, ومجلس الإدارة, وأصحاب المصلحة بهدف تحسين الأداء, وتحقيق الأهداف المسطرة.

إن الحوكمة الفعالة تهدف إلى إيجاد قطاع مصرفي سليم يتمتع برقابة مالية قوية، تُحقق من خلاله الاستقرار المالي للاقتصاد ككل, وإيجاد مجلس إدارة يحقق العائد المطلوب بمستوى مقبول من المخاطرة لذلك فإن الهدف الرئيس من تطبيق الحوكمة هو الحد من المخاطر التي قد يتعرض لها البنك, والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح, وحماية حقوق المساهمين من الضياع، إذ إن كفاءة أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم, ووجود عدد كاف من الأعضاء بشكل يتناسب مع حجم البنك، يساعد على فهم أفضل للمخاطر, وتحقيق التوازن المطلوب من المهارات والخبرات التي تتناسب مع حجم وتعقد المخاطر, وبالتالي العمل على معالجتها, والحد من أثرها، وللمجلس الكفء دور فعال في تحديد مستوى الإقدام على المخاطر (شهية المخاطر) وضمان توافقها مع استراتيجية البنك(BIS,2015,P.P3-10).وهذا يساعد التقييم السليم للمخاطر, ويسهل على إدارة البنك اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بمستوى المخاطرة المقبول والضوابط اللازمة للحد من حجمها المتزايد, وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها، إذ أن تقييم المخاطر يتم في ضوء تحقيق الأهداف (IFAC,2015).

وعليه فإن الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة في البنوك مهم جدا في المخاطر المصرفية, وقد خلصت دراسة (شيخي، ٢٠١٣) إلى أن الحوكمة في البنوك تختص بمراقبة الأداء, والتحكم في إدارة المخاطر من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك, وحماية حقوق المساهمين والمودعين. فالحوكمة تحدد الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية, ولا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بتطبيقها على نحو سليم، وهي تؤدي إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار, والحد من الفساد,

وانخفاض درجة المخاطر لدى البنوك. وقد ذهبت الأبحاث والدراسات إلى تحديد دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية من خلال ما أصبح يعرف الآن "بحوكمة المخاطر" في البنوك.

وقد قدمت(IFC Corporation,2012:6) دليلا إرشاديا حول حوكمة المخاطر في المؤسسات المالية, أكدت فيه على أن عملية إدارة المخاطر هي عملية حساسة ومعقدة, وذلك راجع إلى التطور الكبير والمستمر في الأسواق المالية ومنتجاتها، الأمر الذي يستدعي حوكمة المخاطر من خلال إعادة النظر في المنهجية المتعامل بها في إدارة المخاطر عن طريق تقديمها مجموعة من الارشادات والتوجيهات إلى المؤسسات المالية بشكل عام والبنوك بشكل خاص حول الحوكمة. فحوكمة المخاطر من شأنها ترشيد عمل إدارة المخاطر بشكل سليم وفعال.

وحسب دراسة (Quaresma et al.,2014:1253) فإن ممارسات الحوكمة السليمة تقلل من احتمال الإفلاس، وتنقص من حدة مشاكل الوكالة في البنوك, من خلال تطوير المعايير والتشريعات الداعمة "لمبادئ الحوكمة". وتلعب هذه المبادئ دورا بالغا في الحد من المخاطر من خلال مجموعة من الآليات التي تساهم في تفعيل عمل إدارة المخاطر, خاصة مخاطر الائتمان, ومخاطر السيولة, ومخاطر السوق وذلك بالحرص على الالتزام بمقررات البازل المصرفية خاصة بازل٢.

كما أكدت دراسة (Brandas,2011,p:58) أنه من أجل توفير الإشراف على إدارة ومراقبة المخاطر بهدف المحافظة على أصول المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص، لابد من العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصلحة, والتي عرفها معهد التدقيق الداخلي في ٢٠٠٢" العمليات الأساسية للحوكمة"، حيث قام بدراسة أهم العمليات التي تجري بين مختلف الأطراف المعنية الداخلية والخارجية (نموذج عام للحوكمة)، وخلص إلى أنه من أجل الحصول على جميع شروط حوكمة جيدة، من الضروري التأكد من سلامة المعلومات, ومنع تضليل وإساءة استخدام جميع المعلومات من قبل الأطراف المعنية, سواء الداخلية أو الخارجية, مما يعزز مبادئ إدارة المخاطر من خلال تفعيل دور لجنة التدقيق، وكذا التدقيق الداخلي, وتعزيز الرقابة بشكل فعال من أجل تماثل المعلومات بين جميع الأطراف ذات الصلة.

إن إدارة المخاطر المصرفية هي جوهر العمل الإداري في البنوك، باعتبار أن المخاطر ملازمة لعمل البنوك بشكل دوري ومتكرر, فأضحت السلامة البنكية مقرونة بمدى كفاءة وفعالية إدارة المخاطر المصرفية، لذا تعتبر هذه الأخيرة ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة, لأنه من غير المعقول التحدث عن سبل التنبؤ بالمخاطر والتصدي لها ومعالجتها من دون الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة، لذا حاولت الدراسة إبراز الدور الذي من الممكن أن تلعبه الحوكمة في إدارة المخاطر في البنوك، حيث توصلت الدراسة إلى إلزامية الحوكمة في البنوك بين جميع الأطراف: المساهمين، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة بمثابة ضمان لتماثل المعلومات، وتحقيق المساءلة والإفصاح والشفافية.

ويرى الباحث أن تطبيق الحوكمة هي صمام أمان عمل البنوك في تسيير ومواجهة المخاطر غير النظامية, وبمثابة دعائم أساسية لإدارة المخاطر التشغيلية, والمخاطر الائتمانية, والمخاطر الإدارية.

٣-٢ سبل معالجة الحوكمة للمخاطر غير النظامية:

أولاً: أثر تفعيل حوكمة البنوك للمراجعة الداخلية وعلاقتها بالمخاطر المصرفية:

تعتبر المراجعة الداخلية أحد ركائز ومقومات حوكمة البنوك، وعليه فقد أصبح تطوير ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعة الداخلية بمثابة دعم رئيس من دعائم التطبيق الكف لإطار الحوكمة.

لذلك قام معهد المراجعين الداخليين بإعادة تقييم المبادئ التي تحكم وظيفة المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى توفر قاعدة من المعرفة والمهارات الضرورية واللازمة للمهنة في إطار المراجعة الشاملة للمعايير المهنية القائمة والمواثيق الأخلاقية بهدف رفع كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع الداخلي, ومن كل ما سبق يتضح لنا الدور المهم للمراجع الداخلي في التأكد من تفعيل إدارة الحوكمة من قبل مجلس الإدارة للحد من المخاطر المصرفية (يونس وآخرون،٢٠١٥).

كما أن وجود لجان رئيسة تابعة لمجلس الإدارة تقوم بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة يساعد المجلس على فهم حقيقة ما يجري في البنك, وفي الإحاطة بعناصر الخطر, ومجالات الخطر, ومن ثم حماية البنك من الوقوع في الخطر أو الاستمرار فيه(غزوي،٢٠١٥، ١٠٨).

ثانياً: مسؤولية لجنة ادارة المخاطر

ويطلق عليها –أحيانا- إدارة الأصول والالتزامات, وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر, وذلك بخلاف إدارة المخاطر الاستراتيجية, ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى، وبخلاف المخاطر الاستراتيجية هناك نوعان رئيسان من المخاطر هي "مخاطر العملية المصرفية " و "مخاطر المعاملات المصرفية ", وبهذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي :(حماد،٢٠٠٨، ٨٩).

- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها, والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين, وأنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات, وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها, وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها التأكد من طلبات الحصول على القروض التي يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها.
- مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل, والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التقديرية.
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفين يحصلون على الموافقة وعلى الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية, ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري, وهذا الأمر له أهمية بالغة نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات, وقد تلحق بالمصرف أضرارا إذا ما حدث تعثر غير متوقع.

ثالثاً: الحوكمة وأعمال لجنة بازل في البنوك:

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة, ركزت فيها على أهمية الحوكمة, وقد شملت هذه الأوراق ما يلي: (أسحاق، ٢٠١٩، ص٩٥)

١. تحسين شفافية البنك.

٢. إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية.

٣. مبادئ إدارة مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية.

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة الاستراتيجيات والأساليب الفنية, والتي تعتبر أساسية للحوكمة السليمة داخل الجهاز المصرفي, وتتكون من عدة عناصر, منها:

أ. توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.

ب. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمناً نظاما هرميا لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.

ت. وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات.

ث. توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية, ووظائف إدارة المخاطر.

ج. رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك, وكبار المساهمين, والإدارة العليا, ومتخذي القرارات الرئيسة في المؤسسة.

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

خ. تدفق مناسب للمعلومات إلى داخل البنك أو خارجه.

٣-٣ الحوكمة والمخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية:

اشتمل دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية ٢٠١٣م على العديد من المهام والمسؤوليات التي تتمثل في المهام والمسؤوليات الموكلة لمجلس الإدارة في درء المخاطر غير النظامية في البنك ومن أهمها (دليل الحوكمة في الجمهورية اليمنية،٢٠١٣):

١. يتحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات التالية:

- اعتماد أنظمة الرقابة الداخلية والإشراف عليها مع مراجعة فعاليتها سنوياً أو كلما اقتضت الحاجة الى ذلك.
- ضمان وجود إدارة مراجعة داخلية تتمتع بالاستقلالية وضمان تجنب أي تأثير عليها من قبل الإدارة التنفيذية وذلك بأن تكون تبعيتها لمجلس الإدارة مباشرة بحيث يكون هو المسؤول عن تحديد رواتب وحوافز ومكافئات موظفي إدارة المراجعة وهو المسؤول عن تقييم أدائهم وعليه أيضاً التحقق من توفر

العدد الكافي منهم وكفاية مؤهلاتهم وخبراتهم ومهارتهم المهنية وتنميتها باستمرار وتوفير كافة الاحتياجات اللازمة لذلك.

٢. **يجب أن يكون لدى البنك وظيفة إدارة مخاطر دائمة وفعالة تتبع مجلس الإدارة، وتتمتع باستقلالية تامة، ويمثل الاتي أهم مهام إدارة المخاطر:**

- تحليل جميع المخاطر بما فيها مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، ومخاطر العمليات.
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.
- التوصية للجنة المخاطر بسقوف المخاطر، والموافقات، ورفع التقارير، وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة المخاطر.
- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بمعلومات عن قياس المخاطر في البنك (يقوم المجلس بمراجعة إحصائيات المخاطر في البنك النوعية والكمية وبشكل منتظم في كل اجتماع للمجلس).
- توفير معلومات حول المخاطر لدى البنك لاستخدامها لأغراض الإفصاح والنشر للجمهور.
- تقوم اللجان المنبثقة في البنك مثل لجان (الائتمان، وإدارة الموجودات والمطلوبات/الخزينة، ومخاطر التشغيل) بمساعدة إدارة المخاطر في القيام بمهامها وفقاً للصلاحيات المحددة لتلك اللجان.
- يجب أن يتضمن التقرير السنوي للبنك معلومات عن إدارة المخاطر بخصوص هيكلها وطبيعة عملياتها والتطورات التي طرأت فيها.

٣. المصادقة على الاستراتيجيات والاهداف والخطط والسياسات الخاصة بالبنك.

٤. التأكد من أن جميع مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل سليم.

٥. المصادقة على السياسات والإجراءات والاطر الملائمة لضمان حماية حقوق المودعين والدائنين الاخرين.

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

٧. تقوم اللجنة بمراجعة استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر قبل اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، والتأكد من تنفيذ تلك الإستراتيجيات والسياسات.

٨. يجب أن يكون لدى البنك أنظمة ضبط ورقابة داخلية فعالة.

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

١٠. يقوم البنك بوضع إجراءات تمكن الموظفين من الإبلاغ وبشكل سري في حينه عن وجود مخاوف بخصوص احتمالية حدوث مخالفات وبشكل يسمح التحقيق باستقلالية في هذه المخاوف ومتابعتها، ويتم مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من قبل لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة.

١١. وظيفة المراجعة الداخلية يجب أن يكون لدى البنك وظيفة مراجعة داخلية دائمة وفعالة تتبع مجلس الإدارة، تتمتع باستقلالية 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 باي أعمال/ مسؤوليات تنفيذية، ويمثل الاتي أهم مهامها:

١. التأكد من كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر ومدى فعاليتها.
٢. تتمثل المسؤولية الأساسية لإدارة المراجعة الداخلية والتي يجب أن تقوم على أساس المخاطر مراجعة وبحد أدنى ما يلي:

- كافة إدارت وأقسام وفروع البنك وكافة الأنشطة والمخاطر وعلى أن تكون في شكل مراجعة دورية ومستمرة خلال العام بالإضافة إلى مراجعة البيانات المالية والحسابات الختامية.
- أن تتم عملية المراجعة الداخلية وفق برامج مراجعة شاملة ومهنية مناسبة توافق أحدث معايير وأدلة المراجعة الداخلية الدولية مع توفير التقنيات الازمة والعمل على تقييم وتطوير هذه البرامج لتتناسب مع تطور العمل بالبنك.

ونستخلص مما سبق بأن تطبيق مبادئ الحوكمة أثر واضح على المخاطر غير النظامية التي قد تتعرض لها البنوك وعلى دور ومهام لجنة المخاطر اذا إن مبادئ الحوكمة تسعى إلى تعزيز الدور الرقابي للمالكين وحماية حقوقهم كبديل عن ضعف القوانين والتشريعات وخصوصاً في الدول النامية، وكذلك تعزيز مفهوم الإفصاح والشفافية وتهذيب السلوك الإداري وبالتالي الوصول إلى إدارة سليمة من خلال هيكل مجلس إدارة يتمتع بخصائص تمكنه من العمل وفقاً للمصلحة العامة بشكل يحقق الهداف والنمو والاستمرارية والتنمية الاقتصادية، ويوفر الحماية لأموال المودعين والمساهمين وحمايتها من المخاطر التي قد تتعرض لها (الزعبي، ٢٠١٦)

الفصل الثالث:
منهجية الدراسة

المبحث الأول وصف مجتمع وعينة الدراسة
المبحث الثاني: منهج الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإجراءات بناء الأداة والتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث للتوصل إلى النتائج، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

المبحث الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثاني: منهج الدراسة

المبحث الأول: وصف مُجتمع وعينة الدراسة

١-١ نبذة عن مجتمع الدراسة "القطاع المصرفي اليمني"

لقد شهد القطاع المصرفي اليمني عدة فترات انتقالية, ففي فترة الستينيات لم يكن هناك بنوك بالشكل المتعارف عليه حالياً قبل عم ١٩٦٢م سوى مجموعة من الوكالات التجارية, ومكاتب الصرافة والتحويل والتمويل, وبعد ثورة ٢٦ سبتمبر أنشئ البنك اليمني للإنشاء والتعمير بموجب قرار جمهوري أصدر في ٢٨ أكتوبر١٩٦٢م, وأصبح هذا البنك إلى جانب وزارة المالية مسؤولاً عن رسم وتنفيذ السياسة النقدية, وفي عام ٩٧٩١م والذي يعتبر بداية العمل المصرفي المنظم, حيث صدر قرار جمهوري بالقانون رقم (٤) والذي تضمن إنشاء البنك المركزي اليمني, ثم تبعه إصدار قانون البنوك رقم(٨) لسنة ١٩٧٢م والذي على إثره تم تأسيس اثني عشر بنكاً تجارياً ما بين بنوك وطنية وعربية وأجنبية، وأما في الشطر الجنوبي, والذي كان تحت الاحتلال البريطاني, فكانت توجد به فروع لعدد من البنوك العربية والأجنبية وبعد تحقيق الاستقلال في ٣٠ نوفمبر ١٩٦٧م صدر قانون تأميم رقم (٢٧) قضى بتأميم جميع البنوك العاملة آنذاك, ودمجها في بنك واحد هو البنك الأهلي اليمني الذي تأسس عام (١٩٦٩م), ثم تلاه إصدار القانون رقم (٣٦) تضمن إنشاء مصرف اليمن المركزي عام ١٩٧٢م ليتولى جميع وظائف واختصاصات ومهام المصرف المركزي للدولة. وبعد تحقيق الوحدة اليمنية عام(١٩٩٠م) تم دمج البنكين المركزيين في كلا الشطرين بموجب قرار جمهوري رقم بالقانون رقم (٢١) (١٩٩١م) (الرفيق،٤٩ ،٢٠٠٦).

وبعد ذلك شهد القطاع المصرفي اليمني تطوراً كمياً ونوعياً, فارتفعت عدد البنوك العاملة حتى نهاية عام(٢٠١٥م) إلى (١٩) بنكاً, وذلك بحسب اخر تقرير سنوي إصدار للبنك المركزي اليمني للعام (٢٠١٥م) من ضمنها البنك المركزي اليمني, والذي يعتبر الجهة الإشرافية والرقابية للجهاز المصرفي اليمني، وبنكين متخصصين, وأربعة بنوك تجارية أجنبية, وهي لفروع لبنوك عربية وأجنبية, وسبعة بنوك تجارية وطنية وخمسة بنوك إسلامية وطنية, والجدول رقم (١-٣) يوضح ذلك.

جدول (١-٣) يوضح هيكل الجهاز المصرفي اليمني في ٢٠١٥/١٢/٣١م.

م	البنوك اليمنية	تاريخ التأسيس	المركز الرئيس	ملكية رأس المال		الفروع/مكاتب
				الجهة	النسبة	
١	البنك المركزي اليمني	1971م	صنعاء	حكومي	%100	21
٢	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	صنعاء	خاص حكومي	%49 %51	44
٣	البنك الاهلي اليمني	1996	عدن	حكومي	%100	27
٤	البنك العربي	1972	صنعاء	أجنبي	%100	10
٥	يونايتد بنك	1972	صنعاء	أجنبي	%100	3
٦	بنك التسليف للإسكان	1977	صنعاء	خاص حكومي	%3 %97	1
٧	بنك اليمن الدولي	1979	صنعاء	خاص أجنبي	%85 %15	23
٨	بنك اليمن والكويت	1979	صنعاء	خاص	%100	12
٩	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	صنعاء	حكومي	%100	51
١٠	مصرف الرافدين	1982	صنعاء	أجنبي	%100	1
١١	البنك التجاري اليمني	1993	صنعاء	خاص الحكومة	%90 %10	14
١٢	البنك الإسلامي اليمني	1995	صنعاء	خاص أجنبي حكومي	%73.5 %22 %4.55	5
١٣	بنك التضامن	1996	صنعاء	خاص	%100	21
١٤	بنك سبا الإسلامي	1997	صنعاء	خاص أجنبي	%85 %15	16
١٥	بنك اليمن والخليج	2001	صنعاء	خاص أجنبي حكومي	%77 %21 %1	2
١٦	بنك اليمن والبحرين الشامل	2002	صنعاء	خاص أجنبي	%57 %43	9
١٧	بنك قطر الوطني	2007	صنعاء	أجنبي	%100	1
١٨	بنك الامل	2008	صنعاء	خاص أجنبي حكومي	%20 %35 %45	18
١٩	مصرف الكريمي للتمويل الاصغر	2010	صنعاء	خاص	%100	23

المصدر: البنك المركزي التقرير السنوي للعام ٢٠١٥م، ص٩٦

ويتضح من الجدول أعلاه أن عدد البنوك اليمنية التي تعمل في اليمن ١٤ بنكا يمنياً تجاريا, منها أربعة بنوك مرخص لها بالعمل تحت نظام البنوك الإسلامية, وسنأخذ نبذة مختصرة عن البنوك اليمنية محل الدراسة على النحو التالي:

١. **بنك التضامن:**(https://www.tadhamonbank.com)

تأسس البنك وفقاً لقانون المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، في العام١٩٩٦م، ويمارس أعماله المصرفية والاستثمارية المختلفة حسب الأعراف والقواعد المصرفية المتعارف عليها طبقاً للقوانين النافذة، وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء، يدير البنك أصولاً بقيمة (٢,٠٠٦) مليار دولار أمريكي، ويبلغ رأس ماله (٨٠) مليون دولار أمريكي، يتمتع بنك التضامن بخبرة منذ تأسيسه عام ١٩٩٦م، ويعمل فيه أكثر من (٧٠٠) موظفاً وموظفة، ويضع حلولاً مصرفية شاملة. يعمل باستمرار على تطوير منتجاته وخدماته المصرفية عبر كادره المتخصص دون المساس بالمضمون والمتطلبات الراسخة والقيم الأخلاقية الإسلامية الرفيعة التي تأسس عليها، فهو يلعب دوراً رئيساً وأساسياً في سد الفجوة بين المتطلبات المصرفية الحديثة، والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، مشكلاً معايير صناعية وتنموية يُقتَدَى بها. ويركز البنك على بنية عمله الأساسية وجوهر تخصصه كبنكٍ رائد، وإبراز توجهه وجهوده للتوسع والانتشار في الأسواق المالية الدولية، والمساهمة الفعالة في الاقتصاد الوطني. ويضم شبكة واسعة تتضمن (٣٧) فرعاً ومكتبا، منتشرة في عموم أرجاء محافظات الجمهورية اليمنية، وأكثر من (١٢٧) جهاز صراف آلي، كما يمتلك قاعدة عملاء هي الأكبر في اليمن فضلا عن وجود العديد من الشركات المملوكة من قبل البنك منها تضامن كابيتال في البحرين برنامج التضامن للتمويل الصغير والأصغر وشركة التضامن العقارية.

الحوكمة في البنك: يعتبر من أوائل البنوك التي طبقت قواعد الحوكمة, ودخلت حيز التنفيذ فعلياً في الربع الأخير من العام ٢٠١٣م. /.

٢. **بنك التسليف التعاوني الزراعي(https://cacbank.com.ye)**

تأسس بنك التسليف التعاوني والزراعي في العام ١٩٨٢م عن دمج كل من بنك التسليف الزراعي ١٩٧٥م وبنك التعاون الأهلي للتطوير ١٩٧٩م. ليتحمل مسؤولية تمويل القطاع الزراعي والسمكي، في فترة انحصرت فيه المشاريع الاستثمارية إلى حد كبير من الحكومة والمواطنين على هذا القطاع. وقد قدم البنك الخدمات التمويلية والمصرفية للقطاع الزراعي والسمكي والثروة الحيوانية بنجاح، منذ تأسيسه وحتى نهاية العام ٢٠٠٣م وفي العام ٢٠٠٤م، وبعد أن اتجهت الدولة لدعم وتشجيع جميع القطاعات الاقتصادية في خطوة مهمة لمواكبة التغيرات في الاقتصاد العالمي ليفي بمتطلبات جذب الاستثمارات الخارجية، التي من أهمها انفتاح النظام المصرفي وتطوره، ليطابق في تنوع خدماته، قواعد ومواصفات العمل المصرفي العالمي.

الحوكمة في البنك: يولي بنك التسليف التعاوني والزراعي اهتماماً كبيرا بالحوكمة المؤسسية السليمة، كما يلتزم البنك بتطبيق أعلى معايير الاداء المهنية على جميع نشاطاته، ويتبع البنك في هذا المجال تعليمات البنك المركزي الذي تبنى توصيات لجنة بازل حول الحوكمة في المؤسسات, وكذلك مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)والمعايير الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية.IFSR .

٣. **بنك سبأ الاسلامي:** (http://www.sababank.co)

تأسس بنك سبأ الإسلامي كشركة يمنية مساهمة مقفلة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم ٢٥ بتاريخ ٢٥ يونيو ١٩٩٦م, وتصريح البنك المركزي اليمني رقم ٣١١م/م الصادر بتاريخ ٢ إبريل ١٩٩٧م. وبدأ البنك نشاطه رسمياً في الثالث من إبريل ١٩٩٧م كصرح اقتصادي إسلامي بقاعدة مساهمين عريضة تصل إلى ٦٤٠٠ مساهم من جميع شرائح المجتمع, ويقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية, وبإشراف هيئة الرقابة الشرعية, وذلك من خلال المركز الرئيس بمدينة صنعاء وفروعه المنتشرة في محافظات الجمهورية اليمنية, والبالغة سبعة عشر فرعاً وأربعة مكاتب حالياً.

الحوكمة: يتبنى بنك سبأ الإسلامي أعلى معايير الإفصاح والشفافية في إطار تطورات الحوكمة الرشيدة والتي تلائم أعمال البنك وأنشطته وفقاً للبيئة المحيطة به، حيث يلتزم البنك بتقديم معلومات دقيقة ومتكاملة وحديثة إلى المساهمين، بما يتفق مع المتطلبات التشريعية والرقابية ضمن إطار عمل الشفافية. ويضمن البنك تطبيق ممارسات وإجراءات متكاملة للإفصاح عن المعلومات، وإمكانية حصول كافة المساهمين على حد سواء على المعلومات المعلنة بصورة فورية، ولتحقيق ذلك، يتبنى البنك سياسة خاصة بالشفافية والإفصاح عن المعلومات تعكس كافة متطلبات الإفصاح (الإفصاح المالية وغير المالية والرقابية تتضمن كافة البيانات الهامة بالبنك وعملياته وأدائه المالي), وذلك بما يتوافق مع هيكل المساهمين، ويعد مجلس الإدارة أحد الركائز الأساسية في عملية صنع القرار داخل بنك سبأ الإسلامي، حيث يعنى بمسئولية القيادة والإشراف على البنك مع التأكد من تطبيق ونجاح إستراتيجيته, بهدف تقديم عائدات ثابتة ومستمرة للمساهمين والمودعين والموظفين والمجتمع بشكل عام ، ويتكون مجلس إدارة بنك سبأ الإسلامي من أشخاص رفيعي المستوى يتمتعون بخبرات واسعة ومتنوعة, وبالمهارات والمؤهلات اللازمة لتي تمنح بنك سبأ الإسلامي ميزة تنافسية، حيث يشكل المجلس كمجموعة مزيجا من الكفاءات الأساسية التي تضمن أداء فعال وكفاءة عالية, ويتكون من ١١عضوا بما فيهم العضو المستقل، ويقوم المجلس بإقامة قنوات مناسبة للاتصال الفعال, وتبادل المعلومات بين أعضائه, وبينه وبين الإدارة العليا للبنك ومسئولي وظائف الرقابة بالبنك.

٤. **مصرف اليمن والبحرين الشامل**(https://www.sbyb.net)

تم تأسيس مصرف اليمن البحرين الشامل (مصرف إسلامي) كشركة مساهمة يمنية مغلقة بتصريح صادر من البنك المركزي اليمني برأس مال (مليارين) ريال يمني مدفوع بالكامل بتاريخ ٥ ذي الحجة ١٤٢٢هـ الموافق ٢٠٠٢/٢/١٧م بمزاولة النشاط الخدمي المصرفي, وكان عدد الفروع حينها ثلاثة فروع في صنعاء وعدن و المكلا, وتوسع المصرف بعدها بإضافة ثلاثة فروع, فرعان بصنعاء (حدة- شارع تعز) وفرع الحديدة, وفي عام ٢٠٠٩م تم رفع رأسمال المصرف إلى (ستة مليار) ريال يمني, وتم دفع الفارق بالكامل طبقاً لمتطلبات البنك المركزي اليمني, وتوسع المصرف في أعماله, وزاد عدد الفروع ففي عام ٢٠١٠م م تم إضافة فروع: الشيخ عثمان بمحافظة عدن, وفرع في تعز, وفرع بسيئون, وفرع بمأرب. ونظرا لارتفاع حصة المصرف السوقية ولكثرة العملاء فقد تم عمل خطة توسع في عام ٢٠١٣م وذلك بفتح ثمانية عشر مكتبا, منها ستة مكاتب في كلٍ من صنعاء وعدن وتعز.

٥. البنك الإسلامي اليمني:(http://www.iby-bank.com)

البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار هو أول بنك يمني إسلامي خاص في اليمن، وقد افتتح في ١٩٩٦/٦/٨م، ويبلغ رأسماله المدفوع حالياً (٢) مليار ريال يمني، بما يعادل حوالي (١٠) مليون دولار أمريكي، ومقره الرئيس في العاصمة صنعاء، وله أربعة فروع في المدن الرئيسة.

وتنوعت الخدمات التي يقدمها، وقد كان له السبق في مواكبة التطور الحاصل في القطاع المصرفي العالمي، وتتنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها للأفراد والمؤسسات والقطاع التجاري، حيث يقدم خدمات الحسابات المصرفية والودائع الاستثمارية والقروض واعتمادات المشاريع، وكل ذلك وفق عقود ومعاملات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. يقدم البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار خدمات: السيارات الجديدة، السيارات المستعملة، بناء منزل، تحسين المنزل، شراء الأراضي، شخصي، شقق جاهزة.

المبحث الثاني: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأدواته المتنوعة، حيث يُعد منهج الدراسة الإطار الناظم للعمل البحثي الذي يوضح الطريق من أجل الوصول إلى الهدف النهائي المتمثل بإثبات أو نفي الفرضيات البحثية، فهذا الطريق يحتوي على مسارات عمل الدراسة التي تم الالتزام بها أثناء القيام بتكوين الأفكار وتدوينها ونقدها وتحليلها، وكيفية عرض تلك الأفكار ونقدها بموضوعية وبأمانة علمية مع تدعيمها بالآراء المقنعة التي تدعم القيمة العلمية للأفكار المطروحة (المحمودي:٢٠١٩، ١٠٣)، **وعليه** فإن الحاجة إلى وصف الظاهرة والتعرف على مسبباتها, وآراء الكتاب بها, والعلاقات المتبادلة بين متغيراتها, والآثار المرتبطة بين المتغيرات محل الدراسة، وهو ما يتناسب مع موضوع الدراسة الراهن الذي يهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية"، والتي تم إخضاعها للدراسة، أملاً في التوصل إلى نتائج ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة.

١-١ مصادر الدراسة:

أ. **المصادر الأولية:** تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من خلال تحديد كُلٍ من مجتمع البحث وطرق جمع البيانات.

ب. **المصادر الثانوية:** تم إعداد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد إلى المصادر التي توفرت، وأهمُها الكُتب والمراجع العربية والأجنبية, والدوريات والتقارير المنشورة، والأبحاث، والدراسات السابقة, ومواقع الانترنت ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة.

١-٢ مجتمع الدراسة:

هو المجموعة الكلية من العناصر التي يتم تعميم النتائج عليها، ذات الصلة بالمشكلة المدروسة (العريقي، ٢٠١٤: ١٨٥). وتمثل مجتمع الدراسة بالبنوك اليمنية وعددها أربعة عشر بنك واقتصرت الدراسة على خمسة بنوك نظرا لاعتذار البنوك الاخرى في التعاون مع الباحث في جمع البيانات عبر توزيع اداة الاستبيان والبعض الآخر من البنوك تحفظ على نشر الاستبانة على الموظفين.

حيث بلغ مجتمع الدراسة في الخمسة البنوك (٨٤٢) موظفا وموظفة, وكما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٣-١) يوضح حجم المجتمع ونسبة العينة المطلوبة والعينة المطلوب توزيعها في كل بنك

م	اسم البنك	عدد العاملين	نسبة العينة المطلوبة	العينة المطلوب توزيعها
١	بنك التسليف التعاوني الزراعي	387	%45.96	121
٢	بنك التضامن	180	%21.37	56
٣	بنك سبأ الإسلامي	150	%17.8	47
٤	مصرف اليمن والبحرين الشامل	81	%9.6	25
٥	البنك الإسلامي اليمني	44	%5.2	13
	الاجمالي	842	%100	262

المصدر: اعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها أثناء النزول الميداني

وتتكون وحدة التحليل في البنوك اليمنية من مدير عام، ونائب المدير العام، ورئيس قطاع، ومدير إدارة، ونائب/مساعد مدير إدارة، ومدير فرع، ونائب/مساعد مدير فرع، ورئيس قسم، أخرى, حيث طلب من أفرادها ذكرها, وكانت إجابتهم محصورة بين: مختص، ضابط، مدقق، مراجع، رئيس وحدة، كما تم توضيح ذلك في الفصل الرابع.

١-٣ عينة الدراسة:

هي جزء من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة, وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، يلجأ الباحثون إلى الاستعانة بمسح العينة كجزء من مجتمع الدراسة, وحتى يمكن تعميم النتائج لابد من تمثيل كافة أفراد مجتمع الدراسة في العينة، وكلما كان التمثيل ناجحاً كلما كانت النتائج أقرب للدقة والموضوعية والتعميم(Sekaran,2003). وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وبما أن المجتمع المستهدف بالدراسة (842) وفقاً للحدّ الأدنى المناسب لحجم العيّنة تم تحديد عينة الدراسة حسب معادلة (ثامبسون)، حيث بلغت (264)عند مستوى ثقة(٠,٩٥٪)وخطأ معياري (5.8%) مفردة.

N= حجم المجتمع،n = حجم العينة

z= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

d= نسبة الخطأ، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة المستهدفين، وبلغت العينة العائدة (٢٠٤) استمارة بنسبة (٧٨٪) من إجمالي عينة الدراسة، والجدول رقم (٣- ٢) يوضح حجم المجتمع والعينة:

جدول (٣- ٢) مجتمع وعينة الدراسة بحسب الاستمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

م	اسم البنك	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستبانة التي لم ترجع	نسبة الاسترداد
١	بنك التسليف التعاوني الزراعي	121	90	30	%74
٢	بنك التضامن	56	48	8	%85
٣	بنك سبأ الإسلامي	47	35	12	%74
٤	مصرف اليمن والبحرين الشامل	25	20	5	%80
٥	البنك الإسلامي اليمني	13	10	3	%77
	الإجمالي	**262**	**204**	**58**	**%78**

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على الاستبيانات الموزعة والمستردة

١-٤ أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة للتعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية", وقد عرف الاستبانة (ملحم) بأنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قِبل المستجيب"(ملحم سامي،٢٠٠٥: ١٢٨)، ولِمعالجة الجوانب التحليلية

لموضوع الدراسة تم استخدم الاستبانة كأداة، وذلك لِعدّة أسباب، منها: إمكانية الحصول على عدد كبير من الاستجابات في وقتٍ قصير، إعطاء الفرصة للإجابة بشكلٍ أكثر دقة على أسئلة الاستبانة، قليلة التكلفة مقارنة بباقي الأساليب الإحصائية.

١-٥ خطوات بناء أداة الدراسة:

تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على العديد من المصادر، والتي تمثلت في الأدب النظري إضافة للاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة، كما تم تحديد المجالات الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة، والفقرات التي تندرج تحت كل مجال, والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٣- ٣) يوضح محاور ومتغيرات الدراسة.

القسم	المتغيرات		عدد الفقرات	المصدر
القسم الأول	(البيانات الديموغرافية والتنظيمية لمجتمع الدراسة)		٣	إعداد الباحث
القسم الثاني	(مبادئ حوكمة البنوك)	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	٦	(راجح :٢٠١٩) صلح،٢٠٢١) الشجني٢٠١٨) اسحاق٢٠١٩)
		حقوق المساهمين	٦	
		المعاملة المتساوية للمساهمين	٤	
		حقوق أصحاب المصالح	٦	
		الإفصاح والشفافية	٩	
		مسؤوليات مجلس الإدارة	٧	
القسم الثالث	(المخاطر غير النظامية)	المخاطر التشغيلية	٥	بركاوي، وبوشنة،٢٠١٨ ابن رزق،٢٠٢٠ حمدان،٢٠١٥
		المخاطر الائتمانية	٦	
		المخاطر الإدارية	٩	
الإجمالي			٦١	

١-٦ مقياس أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت وفق مقياس (ليكرت الخماسي) حسب استجابات عينة الدراسة, والذي يتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

الجدول (٣-٤) مقياس ليكرت حسب الوزن النسبي

التقدير اللفظي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5.00 -4.20	4.19 -3.40	3.39 -2.60	2.59 –1.80	أقل من 1.80
نسبة الاتفاق	%100 -%84	%83.9-%68	%67.9-%52	%51.9-%36	أقل من ٣٦٪
المستوى	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: الصيرفي: محمد، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دال وائل للنشر، عمان, ٢٠٠٦, ص١١٥.

عند اختيار المستفيد الدرجة (٥) للاستجابة موافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة ١٠٠ % حيث تعطي نتائج إيجابية للفقرة، وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية, وتُطبق العكس في حالة الفقرات السلبية. (Likert, R,1932).

١-٧ الصِدق والثبات

يُنظر للصدق بالتأكد من قياس الاستبانة, وما أُعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها(عبيدات، وآخرون، ٢٠١٥). كما يُعرف بأنه تقييم شامل يوفر من خلاله الدليل المادي والمبرر النظري اللازمين لإثبات كفاية وملاءمة ومعنى أي تأويل أو فعل يبنى على درجة الاختبار، وبهذا المعنى يتطلب صدق الاختبار جمع الأدلة الكافية حول أي استدلال يبنى على درجة الاختبار أو أية استخدامات فعلية أو ممكنة لنتائجه(أبو هاشم:٢٠٠٦). وفي هذه الدراسة تم إخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق بنوعيه للتأكد من صدقها وثباتها كمقياس, وهذا توضيح لذلك:

أ- **اختبار الصدق**: يعرف اختبار الصدق بأنه مدى تحقيقه الغرض الذي أعد لأجله، وتوجد أنواع متعددة لاختبار صدق المقياس منها النوعين المعتمدين في هذه الدراسة وهما:

١. **الصدق الظاهري**: هو أبسط أنواع الصدق, ويمكن إجراؤه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالبا ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهريا من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نريد قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة (الساعدي،٢٠١٥). وبعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس البحث تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين بلغ عددهم (١٤)من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات, وبعضهم من الخبراء المتخصصين في البنوك لاستطلاع أراءهم في كل ما يتعلق بمتغيرات وأبعاد الدراسة، ومدى دقة ووضوح فقرات الاستبانة من الناحلة العلمية، وملاءمتها لأهداف الدراسة، وطبقا لما جاء به(Ebel) بأن عدد من الخبراء المتخصصين يقررون بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها (فرج، وداوود:٢٠١٩، ٦), وتم تعديل بعض الفقرات, واعتبرت فقرات الاستبانة صادقة إذ حظيت بقبولهم, وبنسبة ٩٠ %وبذلك تحقق الصدق الظاهري.

٢. **صدق المحتوى**: وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري, إذ أنه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، ويستخدم للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى

والصياغة والتصميم المنطقي لها, إذ تغطي الأهداف المحددة لها, ويشير إلى مدى انتماء الأبعاد إلى متغيراتها الرئيسة, وكذلك الفقرات إلى أبعادها ومتغيراتها الرئيسة التي تنتمي إليها, وقياس ذلك من خلال معاملات ارتباط الفقرة ببعدها والبعد بالمتغير(Hair,et al,.٢٠١٠: ٦٦٤).

ب- **قياس الاتساق والتناغم الداخلي:** بهدف اختبار محتوى استمارة الاستبانة تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط، وتدل معاملات الارتباط هذه على أن مكونات أو البنود تقيس شيئا مشتركا, مما يعني صدق البناء الداخلي(مراد، وسليم:٢٠٠٥، ٣٥٧). والتي حتماً تؤدي إلى اتجاه كبير نحو الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١), وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات فإن معامل ارتباط الفقرة والمتغير أو البعد الذي تنتمي إليه يجب أن لا يقل عن(٥٠٪) وما نلاحظه من البيانات المستخرجة هو أن جميع ارتباطات الأبعاد مع متغيراتها والفقرات مع أبعادها ذات ارتباط عالٍ بنسبة تجاوزت ٧٠٪، وهذا ما يؤكد صدق واتساق الفقرات لمقاييس ومتغيرات الدراسة.

- **نتائج الاتساق الداخلي لمبادئ الحوكمة.**

يوضح جدول (٣-٤) يوضح معامل الارتباط بين كلّ بُعد والدرجة الُكلية لمبادئ الحوكمة، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة لمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبذلك يُعدّ المحور صادقًا لِما وُضع لقياسه.

جدول (٣- ٤) قياس صدق الاتساق الداخلي لمبادئ الحوكمة باستخدام معامل بيرسون للارتباط

إطار فعال لحوكمة الشركات			حقوق المساهمين			المعاملة المتساوية للمساهمين		
ف	الارتباط	الدلالة	ف	الارتباط	الدلالة	ف	الارتباط	الدلالة
١	0.795	0.000	٧	0.705	0.000	١٣	0.747	0.000
٢	0.776	0.000	٨	0.792	0.000	١٤	0.726	0.000
٣	0.749	0.000	٩	0.713	0.000	١٥	0.773	0.000
٤	0.798	0.000	١٠	0.736	0.000	١٦	0.707	0.000
٥	0.765	0.000	١١	0.656	0.000	الإجمالي	0.738	0.000
٦	0.765	0.000	١٢	0.656	0.000			
الإجمالي	**0.774**	**0.000**	**الإجمالي**	**0.709**	**0.000**			

- **تابع نتائج الاتساق الداخلي لمبادئ الحوكمة.**

يوضح جدول (٣-٥) يوضح معامل الارتباط بين كلّ بُعد والدرجة الُكلية لمبادئ الحوكمة، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة لمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبذلك يُعدّ المحور صادقًا لِما وُضع لقياسه.

جدول (٣- ٥) تابع قياس صدق الاتساق الداخلي لمبادئ الحوكمة باستخدام معامل بيرسون للارتباط

حقوق أصحاب المصالح			الإفصاح والشفافية			مسؤوليات مجلس الإدارة		
ف	الارتباط	الدلالة	ف	الارتباط	الدلالة	ف	الارتباط	الدلالة
١٧	0.809	٠,٠٠٠	٢٣	0.840	٠,٠٠٠	**32**	0.774	٠,٠٠٠
١٨	0.775	٠,٠٠٠	٢٤	0.805	٠,٠٠٠	**33**	0.808	٠,٠٠٠
١٩	0.808	٠,٠٠٠	٢٥	0.806	٠,٠٠٠	**34**	0.800	٠,٠٠٠
٢٠	0.814	٠,٠٠٠	٢٦	0.788	٠,٠٠٠	**35**	0.815	٠,٠٠٠
٢١	0.821	٠,٠٠٠	٢٧	0.764	٠,٠٠٠	**36**	0.846	٠,٠٠٠
٢٢	0.832	٠,٠٠٠	٢٨	0.764	٠,٠٠٠	**37**	0.816	٠,٠٠٠
الإجمالي	**0.810**	٠,٠٠٠	٢٩	0.702	٠,٠٠٠	**38**	**0.854**	٠,٠٠٠
			٣٠	0.858	٠,٠٠٠	**الإجمالي**	**0.816**	٠,٠٠٠
			٣١	0.815	٠,٠٠٠			
			الإجمالي	**0.793**	٠,٠٠٠			
الإجمالي العام							**0.778**	٠,٠٠٠

نتائج الاتساق الداخلي للمخاطر غير النظامية

يوضح جدول (٣-٦) معامل الارتباط بين كلّ بُعد والدرجة الُكلية للمخاطر غير النظامية، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة لمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبذلك يُعدّ المحور صادقًا لِما وُضع لقياسه.

جدول (٣- ٦) قياس صدق الاتساق الداخلي للمخاطر غير النظامية

المخاطر التشغيلية			المخاطر الائتمانية			المخاطر الإدارية		
ف	الارتباط	الدلالة	ف	الارتباط	الدلالة	ف	الارتباط	الدلالة
39	0.745	0.000	44	0.760	0.000	50	0.825	0.000
40	0.822	0.000	45	0.717	0.000	51	0.770	0.000
41	0.808	0.000	46	0.805	0.000	52	0.817	0.000
42	0.764	0.000	47	0.804	0.000	53	0.820	0.000
43	0.771	0.000	48	0.822	0.000	54	0.814	0.000
الإجمالي	**0.782**	**0.000**	49	0.812	0.000	55	0.804	0.000
			الإجمالي	**0.787**	**0.000**	56	0.834	0.000
						57	0.800	0.000
						58	0.821	0.000
						الإجمالي	**0.811**	**0.000**
الإجمالي العام							**0.793**	**0.000**

ب. ثبات الأداة

يُقصد بثبات الاستبانة أنْ تُعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إنّ ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الدراسة، وعدم تغييرها بشكلٍ كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العيّنة عدة مرات خلال فترات زمنية معيّنة (Sekaran, & Bougie, 2010) وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرو نباخ، وكذلك طريقة مكدونالد أوميجا, والذي تُعد من أكثر الطرائق دقة لقياس الثبات (Peters,2014) كما هي مبينة أدناه في الجدول:

جدول (٣-٧) معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد	Cronbach's Alpha	McDonald Omega	الدلالة الإحصائية
حوكمة البنوك	إطار فعال لحوكمة الشركات	0.835	0.833	٠,٠٠٠
	حقوق المساهمين	0.851	0.85٤	٠,٠٠٠
	المعاملة المتساوية للمساهمين	0.811	0.821	٠,٠٠٠
	حقوق أصحاب المصالح	0.810	0.821	٠,٠٠٠
	الإفصاح والشفافية	0.801	0.811	٠,٠٠٠
	مسؤوليات مجلس الإدارة	0.813	0.813	٠,٠٠٠
المخاطر غير النظامية	المخاطر التشغيلية	0.822	0.825	٠,٠٠٠
	المخاطر الائتمانية	0.820	0.821	٠,٠٠٠
	المخاطر الإدارية	0.802	0.801	٠,٠٠٠
إجمالي الثبات		**0.818**	**0.822**	٠,٠٠٠

بيّنت النتائج في جدول (٣-7) باستخدام معامل (Cronbach's Alpha)أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات, حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (818.٠), وبلغت قيمة الثبات حسب مقياس (McDonald Omega) لجميع المحاور (822.٠), وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، وهي مقبولة لأغراض الدراسة والتحليل، حيث يرى الباحثون وأصحاب علم الاجتماع والإحصائيون أنه كلما كانت قيمة معامل الثبات تقترب من الواحد الصحيح كلما زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran, & Bougie, 2010).

١-٨ المُعالجات الإحصائية

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي ((SPSS25))، فيما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنِّسب المئوية**: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويُستخدَمُ هذا الأمر بشكلٍ أساسي لمعرفة تكرار الفئات، ما يفيدُ الباحث في وصف عيّنة الدراسة.

- **الإحصاءات الوصفية**: تم استخدام هذه الإحصاءات بهدف وصف الاتجاهات العامة لآراء العينة، لتسهيل المقارنة بين آراءها، وتضمنت هذه الإحصاءات الوصفية أسلوب التكرارات, وأسلوب النسب المئوية، والمتوسطات, والانحرافات المعيارية, ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي، والقيمة المعنوية للعنصر.
- **معامل ألفا كرونباخ:** يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى ثبات ومصداقية إجابات مفردات عينة الدراسة عن أسئلة قائمة الاستبيان، حيث يركز هذا المعامل على اختبار الصدق للمحتوى، والثبات الخاص بالاتساق الداخلي، ويتراوح معامل الثبات بين الصفر وبين الواحد الصحيح، ويكون هذا المقياس ذا مصداقية إذا كانت القيمة المحسوبة تساوى (٦٠%) فأكثر، أما معامل الصدق فيتم حسابه على أساس الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويطلق عليه الصدق الذاتي.
- **معامل الارتباط بيرسون:** يبين هذا المعامل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة, وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة ببعضها البعض.
- **الانحدار البسيط والمتعدد:** وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات الأكثر تأثيرا وأهمية.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات(Normality Distribution) لمعرفة طبيعة توزيع البيانات لتحديد الاختبار المناسب باستخدام اختبار كولمجروف وشابيرو.
- اختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor) لقياس الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار أنوفا للتباين (One Way Anova) لقياس التباين بين المتغيرات حسب البيانات الشخصية.

الفصل الرابع:
تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة ومتغيرات الدراسة
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً, وتفسير نتائجها, والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بُنيت عليها. إضافة إلى عرض إحصائي لتحليل نتائج الدراسة التطبيقية, والتي تتضمن متغيرين أولهما المتغير المستقل, ويتمثل بمبادئ الحوكمة، فيما يتضمن المتغير الثاني المخاطر غير النظامية بأبعادها, وتم ذلك عبر إعداد جداول التوزيعات التكرارية للمتغيرات, واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمعرفة نسبة الاتفاق أو (الأهمية النسبية). أيضا يتضمن هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.25). وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين توزعا كالآتي:

المبحث الأول: عرض خصائص وتحليل عينة ومتغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: عرض خصائص وتحليل عينة ومتغيرات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا المبحث عرض خصائص عينة الدراسة وتحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بُنيت عليها. تلاه عرض وتحليل فقرات ومتغيرات الدراسة عرضاً إحصائيا لتحليل نتائج الدراسة التطبيقية, والتي تتضمن متغيرين أولهما المتغير المستقل, ويتمثل بمبادئ الحوكمة، فيما يتضمن المتغير الثاني المخاطر غير النظامية بأبعادها, وتم ذلك عبر إعداد جداول التوزيعات التكرارية للمتغيرات واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمعرفة نسبة الاتفاق أو (الأهمية النسبية).

١-١عرض خصائص عينة الدراسة

أولاً: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

١. المؤهل العلمي:

جدول (٤-١) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة%
دبلوم بعد الثانوية فأقل	43	21.1
بكالوريوس	146	71.5
ماجستير	12	5.9
دكتوراه	3	1.5
الإجمالي	204	100.0

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتضح من الجدول (٤-1) أن أغلبية أفراد العينة كانت من الذين يحملون الشهادة الجامعية (البكالوريوس) بنسبة (71.5%)، وحل ثانيا موظفو البنوك الذين يحملون مؤهلات(دبلوم بعد الثانوية فأقل) بنسبة (21.1%)، وحل ثالثا موظفو البنوك الذين يحملون مؤهلات(ماجستير) بنسبة (5.9%)، فيما بقية النسبة كانت للموظفين من حملة (دكتوراه) بنسبة (1.5%)، وتُعزى أغلبية حملة البكالوريوس إلى كونها الدرجة الأكثر في التوظيف حاليا, حيث تتطلب معظمها درجة الجامعي فما فوقها للقيام بمهام الوظيفة على أكمل وجه، حيث أن شغل الوظائف الإدارية والمصرفية بمؤهل أقل قد لا يكون ملائما للقيام بمهام العمل بالكفاءة والقدرة المناسبة.

٢. **المستوى الوظيفي**

جدول (٤-٢) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة%
مدير عام/ نائبة	5	2.5
رئيس قطاع	4	2.0
مدير إدارة / مساعدة	42	20.6
مدير فرع/ مساعدة	31	15.2
رئيس قسم	49	24.0
مدقق داخلي	73	35.8
الإجمالي	٢٠٤	100.0

تبين من الجدول (٤-٢) تبين أن غالبية أفراد العينة من موظفي البنوك، كانوا من الفئة الإدارية الوسطى والدنيا والممثلة بالمدقق الداخلي بنسبة(35.8%)، وحل ثانيا رؤساء الأقسام بنسبة(24.0%)، فيما (20.6%) من أفراد العينة مستواهم الوظيفي مدراء إدارات ومساعديهم، بينما(15.2%) من أفراد العينة مستواهم الوظيفي مدراء فروع ونوابهم، وأخيرا توزعت بقية النسبة بين الفئات الأخرى, وتتركز في المستوى الإداري الأعلى من إجمالي عينة الدراسة، ويتضح لنا أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من الوظائف الوسطى والدنيا (مدقق الداخلي، رئيس قسم) مما يعنى قُدرة العينة على الإجابة عن تساؤلات الدراسة وأقرب للواقع, فيما تفسر أقل قيمة للإدارة العليا بمستوى تفاعلهم أو بعددهم القليل في عينة الدراسة.

٣. **مدة الخدمة في القطاع المصرفي**

جدول (٤-٣) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

الخبرة	التكرار	النسبة%
5سنوات فأقل	16	7.8
٦-١٠ سنوات	32	15.7
١١-١٥ سنة	61	29.9
أكثر من ١٥ سنة	95	46.6
الإجمالي	٢٠٤	100.0

تبين من الجدول (٤-٣) أن أغلبية العينة من موظفي البنوك يمتلكون سنوات خدمة (لأكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٤٦,٦٪)من إجمالي أفراد العينة، تلتها فئة الموظفين الذي يمتلكون سنوات خدمة تتراوح بين (١١-١٥ سنوات) بنسبة (٢٩,٩٪) من إجمالي أفراد العينة، بينما حلت ثالثاً فئة الموظفين الذي يمتلكون سنوات خدمة تتراوح بين (٦-١٠ سنه) بنسبة (١٥,٧٪)، وأخيراً بقية النسبة حلت لفئة الموظفين الذين امتدت سنوات خدمتهم لـ(5سنوات فأقل) بنسبة (٧,٨٪)، وتُفسِر النسبة العالية لأكثر من ١٥ سنة هو بامتلاك البنوك كادر بشري يمتلك خبرات طويلة مما يساهم في إثراء الجانب العملي للدراسة، فيما تعكس النسبة القليلة ضعف عمليات التوظيف الجديد في البنوك, أو تدني مستويات التفاعل لديهم.

١-٢ عرض وتحليل فقرات ومتغيرات الدراسة

- **تحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية:**

للتعرف على واقع تطبيق البنوك اليمنية لمبادئ الحوكمة مجتمعة، الجدول رقم (٤-٤) يوضح ترتيب ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة إجمالا لدى البنوك قيد الدراسة:

جدول رقم (٤- ٤) يبين ترتيب مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب المبدئ	مستوى التطبيق
المتوسط الحسابي لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	**3.90**	**0.901**	**78.0**	١	مستوى عالي
المتوسط الحسابي لحقوق المساهمين	**3.77**	**0.871**	**75.3**	٣	مستوى عالي
المتوسط الحسابي للمعاملة العادلة لجميع المساهمين	**3.٤١**	**0.٩٨٧**	**٦٨.3**	٦	مستوى عالي
المتوسط الحسابي لحقوق أصحاب المصلحة	**3.٦٢**	**0.٩٢١**	**٧٢.3**	٥	مستوى عالي
المتوسط الحسابي للشفافية والإفصاح	**3.63**	**0.888**	**72.6**	٤	مستوى عالي
المتوسط الحسابي لمسئوليات مجلس الإدارة	**3.82**	**0.858**	**76.4**	٢	مستوى عالي
مستوى توافر أبعاد الحوكمة مجتمعة	**3.69**	**0.9043**	**73.8**	**مستوى عالي**	

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤- ٤) أن اتجاهات عينة الدراسة كلها إيجابية حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة في البنوك اليمنية (3.69) وهذا دال احصائياً بانحراف معياري قدره (0.904) ووزن مئوي قدره (73.8%)، والوسط الحسابي هو أكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ(٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة, مما يعني أن مستوى تنفيذ الحوكمة في البنوك اليمنية مرتفع, ويميل إلى المستوى الجيد، وعند النظر لترتيب مبادى وأبعاد الحوكمة حسب مستوى التوافر، يتضح أن مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة حصل على أعلى متوسط حسابي (3.90) بانحراف معياري قدره (0.901), ووزن مئوي قدره (78%)، أي أن ٧٨٪ من المجيبين يوافقون على أن البنوك اليمنية تمتلك إطارا تنظيميا وقانونيا فعالا للحوكمة، فيما تبين أن مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة قد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82), وبانحراف معياري قدره (0.858), ووزن مئوي قدره (76%)، أي أن 76% من المجيبين يوافقون على أن البنوك اليمنية ملتزمة بمبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، فيما حل ثالثا مبدأ حقوق المساهمين بمتوسط حسابي (3.77), وبانحراف معياري قدره (0.871), ووزن مئوي قدره (75%)، أي أن 75% من المجيبين يوافقون على أن المساهمين يتمتعون بحقوقهم، وحل رابعا مبدأ **الشفافية والإفصاح** بمتوسط حسابي (3.63), وبانحراف معياري قدره (0.888), ووزن مئوي قدره (72%)، أي أن 72% من

المجيبين يوافقون على تمتع بيانات البنوك اليمنية بالإفصاح والشفافية، فيما حل خامسا مبدأ حقوق أصحاب المصلحة بمتوسط حسابي (3.62), وبانحراف معياري قدره (0.921), ووزن مئوي قدره (72%)، أي أن 72% من المجيبين يوافقون على اعتماد البنوك اليمنية لآليات تضمن حماية حقوق أصحاب المصالح، وأخيرا حل مبدأ المعاملة العادلة لجميع المساهمين بمتوسط حسابي (3.41) بانحراف معياري قدره (0.987), ووزن مئوي قدره (68%)، أي أن 68% من المجيبين يوافقون على اعتماد البنوك اليمنية للعدالة في معاملة جميع المساهمين، وعليه يتبين مما سبق أن كل المحاور الفرعية أي المبادئ تؤكد أن البنوك اليمنية تطبق حوكمة الشركات، مما يعني سعيها في توفير بيئة قانونية وتنظيمية ملائمة تُساعد على تطبيق حوكمة الشركات لتحقيق النتائج, وتنظيم مصالح كل الأطراف ذوي العلاقة مع البنوك، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، ويتفق المستوى العالي لتطبيق حوكمة الشركات في البنوك قيد الدراسة مع دراسة كلٍ من (صُلح، ٢٠٢١; راجح ، ٢٠١٩; البشير،٢٠١٦; السياغي،٢٠١٥; فرحان، وعبدالقادر ،٢٠١٤), وتختلف مع دراسة كلٍ من (ابريك، ومصباح ،٢٠٢٢، العامري ،٢٠١٨). وللتعرف على مستوى تطبيق كل مبدأ على حدة، فالجداول التالية تُلخص ذلك.

١) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة البنوك:

جدول رقم (٤- ٥) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري, والأهمية النسبية لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
١	توجد لجنة خاصة بالحوكمة تتبع مجلس الإدارة.	3.72	1.009	74.3	٥	مستوى عالٍ
٢	يوجد هيكل تنظيمي مصمم ومحدد يوضح ويحدد خطوط السلطة والمساءلة.	4.00	0.896	80.1	٢	مستوى عالٍ
٣	يتوافق نظام عمل البنك من أساليب وإجراءات مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.	3.71	0.941	74.2	٦	مستوى عالٍ
٤	تتوفر لوائح وأنظمة فعالة تضبط جوانب الحوكمة لأداء البنك	3.81	0.935	76.2	٤	مستوى عالٍ
٥	يلتزم البنك بمنح صلاحيات محددة وواضحة بما يوازي المسؤولية.	3.97	0.809	79.3	٣	مستوى عالٍ
٦	يقوم البنك بتأدية أعماله وأنشطته بما يتلاءم مع متطلبات قوانين وأنظمة البنك المركزي ذات الصلة بالحوكمة.	4.18	0.813	83.6	١	مستوى عالٍ
المتوسط الحسابي لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة		**3.90**	**0.901**	**78.0**	**مستوى عالٍ**	

يتبين من الجدول رقم (٤-٥) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا المبدأ متوسطا حسابياً بلغ(3.90) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ إلى ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بتوفير البنوك اليمنية لإطار فعال للحوكمة, تعتمد عليه كدليل لتطبيق وممارسة الحوكمة في البنوك، بانحراف معياري قدره(0.901), مما يُشير إلى وجود تباين نسبي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول مستوى توفر الإطار في البنوك اليمنية، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٧٨,٠) حيث تَعْكِسْ الإجابة ميل موظفي البنوك نحو اهتمام البنوك بالحوكمة عبر ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، وعند النظر إلى فقرات هذا المبدأ يتضح أن متوسط الفقرات تراوحت بين(٣,٧١ الى ٤,١٨), وهي متوسطات تتركز في المستوى العالي من فئات لمقياس, وتُشير إلى المستوى (المرتفع), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(٦) والمتعلقة(بقيام البنوك بتأدية أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع متطلبات قوانين وأنظمة البنك المركزي ذات الصلة بالحوكمة) كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.18)، وبلغت شدة الإجابة(83.6%) مما يعني أن جميع أنشطة البنوك المصرفية تلتزم بالقوانين التي يسنها البنك المركزي اليمني ذات الصلة بالحوكمة، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة(٣)حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة القائلة " يتوافق نظام عمل البنك من أساليب وإجراءات مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، ويرون بتوفير البنوك للهيكل التنظيمي المصمم والمحدد بوضوح الذي يمكن من خلاله تحديد خطوط السلطة والمساءلة، كما تلتزم البنوك بمنح صلاحيات وواضحة بما يوازي المسؤولية، فضلا عن توفيرها للوائح والأنظمة الفعالة التي تضبط جوانب الحوكمة لأداء البنوك، كما تعمد البنوك إلى تشكيل لجنة خاصة بالحوكمة تتبع مجلس الإدارة، ويمكن القول أن أفراد العينة يرون بإيجابية حول مدى توفر إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة في البنوك اليمنية, وتلتزم بالمتطلبات والقوانين التي يسنها البنك المركزي اليمني، وتضع اللوائح, كذا توفر الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في تطوير الحوكمة ، ويتفق المستوى المرتفع لضمان وجود أساس إطار فعال للحوكمة في البنوك اليمنية مع دراسة راجح (٢٠١٩) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في البنوك اليمنية، ودراسة البشير (٢٠١٦، ٢٢٦) والتي توصلت إلى وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لحوكمة الشركات بمجمع صيدال بالجزائر، وتختلف مع دراسة ابريك، ومصباح (٢٠٢٢، ٦٦٠) والتي توصلت إلى مستوى ضعيف لوجود إطار فعال لضمان الحوكمة في البنوك الليبية، وكذا تختلف مع دراسة العامري (٢٠١٨، ١٥) والتي توصلت إلى ضعف التزام البنوك اليمنية بوجود إطار تنظيمي وهيكلي فعال للحوكمة.

٢) حقوق المساهمين البنوك:

جدول رقم (٤- ٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لحقوق المساهمين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
٧	يكفل قانون البنوك للمساهمين الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.	3.81	0.954	76.3	٣	مستوى عالٍ
٨	يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بالبنك بصفة دورية ومنتظمة.	3.78	0.832	75.7	٤	مستوى عالٍ
٩	لدى المساهمين الحق في التصويت بعزل أي عضو من أعضاء مجلس الادارة.	3.63	0.936	72.5	٦	مستوى عالٍ
١٠	يحق للمساهمين التصويت بالوكالة في اجتماعات الجمعية العمومية.	3.81	0.881	76.2	٢	مستوى عالٍ
١١	تقدم إدارة البنك للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن اجتماعات الجمعية العمومية.	3.90	0.778	77.9	١	مستوى عالٍ
١٢	يتم اطلاع المساهمين الوقت المناسب على جميع العمليات الرئيسة والمهمة التي يقوم بها البنك.	3.67	0.846	73.3	٥	مستوى عالٍ
المتوسط الحسابي لحقوق المساهمين		**3.77**	**0.871**	**75.3**	**مستوى عالٍ**	

تبين من الجدول رقم (٤-٦) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول حقوق المساهمين لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا المبدأ متوسطا حسابياً بلغ(3.77) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ الي ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بضمان البنوك اليمنية لحقوق المساهمين، وبانحراف معياري قدره(0.871) مما يُشير إلى وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول منح المساهمين حقوقهم لدى البنوك اليمنية، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٧٥,٣) حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو اهتمام البنوك بالمساهمين عبر منحهم حقوقهم، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المبدأ يتبين أن متوسط الفقرات تراوحت بين(٣,٦٣ الى ٣,٩٠), وهي متوسطات تتركز في المستوى العالي من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المرتفع), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(١١), والمتعلقة(بتقديم إدارة البنوك للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن اجتماعات الجمعية العمومية)، كأعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، وبلغت شدة الإجابة(77.9%) مما يعني أن البنوك تزود مساهميها بالمعلومات الكافية عن اجتماعاتها، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة(٩)حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة القائلة " لدى المساهمين الحق في التصويت بعزل أي

عضو من أعضاء مجلس الإدارة، ويرون بمنح المساهمين الحق في التصويت بالوكالة في اجتماعات الجمعية العمومية، كما تمد البنوك مساهميها بالمعلومات المتعلقة بالبنك بصفة دورية ومنتظمة، فضلا عن اطلاعهم في الوقت المناسب على جميع العمليات الرئيسة والمهمة التي يقوم بها البنك، ويمكن القول أن أفراد العينة يرون بإيجابية حول التزام البنوك اليمنية بمنح الحقوق للمساهمين التي كفلتها لهم القوانين بما فيها المشاركة بالتصويت بالوكالة، كذا منح المساهمين الحق في التصويت بعزل من يرونه غير ملائم في مجلس إدارة البنك، كما يُمنح المساهمون حق الحصول على المعلومات الخاصة بالبنك في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، ويتفق المستوى المرتفع لحقوق المساهمين في البنوك اليمنية مع دراسة عزوز، وطلباني (٢٠٢١، ٣٧) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في منح حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة حسنة في الوكالات البنكية التجارية بادرار الجزائر، وتتفق مع دراسة راجح (٢٠١٩) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في منح حقوق المساهمين في المصارف المختلطة باليمن، كذا دراسة البشير (٢٠١٦، ٢٢٨) والتي توصلت إلى أن مجمع صيدال يطبق مبدأ حقوق المساهمين، والمتمثلة في سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بها في الوقت المناسب، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة, وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وتتفق مع دراسة فرحان، وعبدالقادر (٢٠١٤، ٣١) والتي توصلت إلى منح حقوق المساهمين بشكل مرتفع لدى المصارف الإسلامية اليمنية، وتختلف مع دراسة ابريك، ومصباح (٢٠٢٢، ٦٦٠) والتي توصلت إلى مستوى ضعيف لمنح المساهمين حقوقهم في المصارف الليبية.

٣) المعاملة المتساوية للمساهمين:

جدول رقم (٤- ٧) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمعاملة المتساوية للمساهمين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
١٣	يحق لصغار المساهمين المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية.	3.49	0.995	69.8	٢	مستوى عالٍ
١٤	يوفر البنك لصغار المساهمين الحق في انتخاب مجلس الإدارة.	3.22	1.042	64.3	٤	مستوى متوسط
١٥	يكفل البنك لغالبية المساهمين مساءلة أعضاء مجلس الإدارة بحسب القانون.	3.50	0.923	٧٠.٠	١	مستوى عالٍ
١٦	يعامل جميع المساهمين معاملة عادلة ومتكافئة.	3.46	0.989	69.1	٣	مستوى عالٍ
المتوسط الحسابي للمعاملة المتساوية للمساهمين		**3.٤١**	**0.٩٨٧**	**٦٨.3**	**مستوى** عالٍ	

تبين من الجدول رقم (٤-٧) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول المعاملة المتساوية للمساهمين لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا المبدأ متوسطا حسابياً بلغ(3.41) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ إلى ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بالعدالة المتساوية بين المساهمين لدى البنوك اليمنية، بانحراف معياري قدره(0.987) مما يُشير إلى وجود تباين نسبي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول مستوى العدالة المتساوية بين المساهمين لدى البنوك اليمنية،

وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٦٨,٣)حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو اهتمام البنوك بالعدالة بين المساهمين بمستوى مقبول، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المبدأ نجد أن متوسط الفقرات تراوحت بين(٣,٢٢ الى ٣,٥٠), وهي متوسطات تتوزع بين في المستوى الثالث والرابع من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المتوسط الى المرتفع), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(١٥) والمتعلقة(بكفالة البنوك لغالبية المساهمين بمساءلة أعضاء مجلس الإدارة بحسب القانون) كأعلى متوسط حسابي بلغ (3.50)، وبلغت شدة الإجابة(70.0%) مما يعني منح المساهمين حق مساءلة أعضاء مجلس الإدارة بحسب القانون، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة (١٤) حيث يميل أفراد العينة إلى الموفقة إلى حدٍّ ما نحو الفقرة القائلة " توفر البنوك لصغار المساهمين الحق في انتخاب مجلس الإدارة، ويرون بأن البنوك تمنح الأحقية لصغار المساهمين المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية، كما يرون بمعاملة البنوك جميع المساهمين معاملة عادلة ومتكافئة، ويرى الباحث أن أفراد العينة يرون بإيجابية حول تعامل البنوك اليمنية بالعدالة المتساوية بين جميع المساهمين، وتمنحهم حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية، ويعامل جميع المساهمين بمستوى مقبول من العادلة المتكافئة، ويرى أفراد العينة أن هنالك مستوى متوسطا في أحقية صغار المساهمين في انتخاب مجلس الادارة، ويمكن تبرير ذلك أن البنوك تعمد إلى التحفظ عن منح بعض الحقوق للمساهمين الصغار لدفعهم إلى المساهمة بشكل أكبر لكي يمنحوا تلك الحقوق, ومنها انتخاب مجلس الادارة ، ويتفق المستوى المرتفع للعدالة المتساوية بين المساهمين في البنوك اليمنية مع دراسة راجح (٢٠١٩), والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في المعاملة المتساوية للمساهمين في البنوك المختلطة باليمن، كذا دراسة البشير (٢٠١٦، ٢٣٠) والتي توصلت إلى وجود معاملة عادلة ومتساوية للمساهمين بمجمع صيدال، أيضا تتفق مع دراسة السياغي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى مستوى متميز في العدالة بين المساهمين لدى المصارف الإسلامية اليمنية، وتتفق مع دراسة فرحان، وعبدالقادر (٢٠١٤، ٣١) والتي توصلت إلى أن العدالة بين المساهمين بشكل مرتفع لدى البنوك الإسلامية اليمنية، وتختلف مع دراسة صُلح(٢٠٢١، ١٠٠) والتي توصلت إلى مستوى متوسط في العدالة المتساوية بين المساهمين في البنوك اليمنية.

٤) حقوق أصحاب المصالح:

جدول رقم (٤- ٨) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لحقوق أصحاب المصالح

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
١٧	تحترم إدارة البنك حق أصحاب المصالح المحددة لهم بموجب القانون.	3.98	0.775	79.6	٢	مستوى عالٍ
١٨	يلتزم البنك بتعويض الأضرار في حالة انتهاك حق من حقوق أصحاب المصالح.	3.80	0.854	76.1	٣	مستوى عالٍ
١٩	يحرص البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين لديه.	4.10	0.904	82.0	١	مستوى عالٍ
٢٠	تطبق إدارة البنك نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم.	3.25	1.110	65.0	٥	مستوى متوسط
٢١	يساهم ويدعم البنك الأنشطة الاجتماعية المختلفة.	3.33	0.908	66.7	٤	مستوى متوسط
٢٢	توجد نقابة للموظفين في البنك تدافع عن الموظفين وترعى مصالحهم.	3.23	0.977	64.5	٦	مستوى متوسط
المتوسط الحسابي لحقوق أصحاب المصالح		**3.٦٢**	**0.٩٢١**	**٧٢.3**	**مستوى عالٍ**	

تبين من الجدول رقم (٤-٨) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول حقوق أصحاب المصالح لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا المبدأ متوسطا حسابياً بلغ(3.62) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ الي ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر باحترام حقوق أصحاب المصالح لدى البنوك اليمنية، وبانحراف معياري قدره(0.921) مما يُشير إلى وجود تباين نسبي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول حقوق أصحاب المصالح لدى البنوك اليمنية، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٧٢,٣) حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو احترام البنوك لحقوق أصحاب المصالح بمستوى جيد، وعند النظر إلى فقرات هذا المبدأ يتضح أن متوسط الفقرات تراوحت بين(٣,٢٣ الى ٤,١٠), وهي متوسطات تتوزع بين في المستوى الثالث والرابع من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المتوسط إلى المرتفع), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(19) والمتعلقة(بحرص البنوك على الوفاء بالتزاماتها تجاه المودعين لديها) كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، وبلغت شدة الإجابة(82.0%) مما يعني إيلاء البنوك مستوى عالٍ من الاهتمام نحو التزامات المودعين لديها، كمل يرون بأن البنوك تلتزم بتعويض الأضرار في حالة انتهاك حق من حقوق أصحاب المصالح، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة (٢٢)حيث يميل أفراد العينة إلى الموفقة إلى حدٍّ ما نحو الفقرة القائلة " توجد نقابة للموظفين في البنك تدافع عن الموظفين وترعى مصالحهم، ويميلون أيضا إلى الموفقة إلى حدٍّ ما نحو تطبيق إدارة البنوك نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم، كذا المساعدة والدعم الذي تقدمها البنوك للأنشطة الاجتماعية المختلفة، ويمكن القول إن أفراد العينة يرون بإيجابية حول احترام البنوك اليمنية لحقوق أصحاب المصالح، عبر حرصها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المودعين، وتعويض الأضرار في حالة انتهاك حق من حقوق أصحاب المصالح، وتعكس الموافقة المتوسطة لتوافر نقابة للموظفين في البنوك وتطبيق نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم اختلاف وجهة نظر أفراد العينة, فمن البنوك من تدعم النقابات, ومنها ما تمنعها خاصة وغالبية البنوك قيد الدراسة بنوك خاصة, وقد ربما لا يُسمح للنقابات بها، وكذا ما يخص تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم. ويتفق المستوى المرتفع لاحترام حقوق أصحاب المصالح في البنوك اليمنية مع دراسة مع دراسة صُلح(٢٠٢١، ١٠٢) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في احترام حقوق أصحاب المصالح في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وكذا تتفق مع دراسة راجح (٢٠١٩) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في احترام حقوق أصحاب المصالح في المصارف الدولية والمختلطة, بعكسها في البنوك العامة باليمن، ودراسة البشير (٢٠١٦، ٢٣٠) والتي توصلت إلى احترام حقوق أصحاب المصالح لدى مجمع صيدال, بحيث يعمل على تشجيع التعاون بين المجمع وبين أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل, وتحقيق الاستمرار في المشاريع القائمة، أيضا تتفق مع دراسة السياغي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى مستوى متميز في احترام حقوق أصحاب المصالح لدى المصارف الإسلامية اليمنية، وتختلف مع دراسة ابريك، ومصباح (٢٠٢٢، ٦٦٠) والتي توصلت إلى مستوى متوسط في احترام حقوق أصحاب المصالح في البنوك الليبية، كما تختلف مع دراسة فرحان، وعبدالقادر (٢٠١٤، ٣٢) والتي توصلت إلى مستوى متوسط في احترام حقوق أصحاب المصالح لدى المصارف الإسلامية اليمنية.

٥) الإفصاح والشفافية:

جدول رقم (٤- ٩) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإفصاح والشفافية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
٢٣	يتم الإفصاح بشفافية عن البيانات المالية الفصلية والختامية بصورة منتظمة.	4.03	0.803	80.7	١	مستوى عالٍ
٢٤	يتم نشر المعلومات الكافية عن الخطط المستقبلية للبنك.	3.50	0.874	69.9	٦	مستوى عالٍ
٢٥	يقوم البنك بنشر المعلومات المالية بدقة وفقاً لمعايير الإفصاح الدولية.	3.99	0.806	79.8	٢	مستوى عالٍ
٢٦	يفصح البنك عن المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين.	3.09	1.076	61.9	٩	مستوى متوسط
٢٧	يتضمن افصاح البنك عن معلومات حقيقية عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين.	3.66	1.050	73.1	٥	مستوى عالٍ
٢٨	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة لجميع أصحاب المصالح.	3.49	0.868	69.8	٧	مستوى عالٍ
٢٩	توجد في البنك قنوات توصيل توفر فرص متساوية في وصول المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب.	3.68	0.826	73.5	٤	مستوى عالٍ
٣٠	يتم نشر كل البيانات والمعلومات على المواقع الالكترونية للبنك.	3.48	0.896	69.6	٨	مستوى عالٍ
٣١	لدى البنك إجراءات واضحة للحد من السلوك غير الأخلاقي لجميع أصحاب المصالح.	3.74	0.792	74.8	٣	مستوى عالٍ
المتوسط الحسابي للإفصاح والشفافية		**3.63**	**0.888**	**72.6**	**مستوى عالٍ**	

تبين من الجدول رقم (٤-٩) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول الإفصاح والشفافية لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا المبدأ متوسطا حسابياً بلغ(3.63) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ إلى ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بمستوى عالٍ للإفصاح والشفافية لدى البنوك اليمنية، بانحراف معياري قدره(0.888) مما يُشير إلى وجود اتفاق وانسجام نسبي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول المستوى الجيد **للإفصاح والشفافية** لدى البنوك قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٧٢,٦) حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو تمتع البنوك بمستوى جيد من الإفصاح والشفافية، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المبدأ يتبين أن متوسط الفقرات تراوحت بين(٣,٠٩ إلى ٤,٠٣), وهي متوسطات تتوزع بين في المستوى الثالث والرابع من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المتوسط إلى المرتفع), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(٢٣) والمتعلقة (بالإفصاح بشفافية عن البيانات المالية الفصلية والختامية بصورة منتظمة) كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.03)، وبلغت شدة الإجابة(80.7%) مما يعني تمتع البيانات المالية الفصلية والختامية للبنوك بمستوى مثالي من الشفافية، وأن

من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة (٢٦) حيث يميل أفراد العينة إلى الموفقة إلى حدٍّ ما نحو الفقرة القائلة "يفصح البنك عن المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين، ويميلون إلى الموفقة نحو قيام البنوك بنشر المعلومات المالية بدقة وفقاً لمعايير الإفصاح الدولية وعبر مواقعها الالكترونية، كما يتضمن إفصاح البنك عن معلومات حقيقية عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين، فضلا عن الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة لجميع أصحاب المصالح، وتوجد في البنك قنوات توصيل توفر فرص متساوية في وصول المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب، وأخيرا تمتلك البنوك إجراءات واضحة للحد من السلوك غير الأخلاقي لجميع أصحاب المصالح، ويمكن القول إن أفراد العينة يرون بإيجابية حول مبدأ الإفصاح والشفافية لدى البنوك اليمنية حيث تعمد إلى استيعاب كافة معايير الإفصاح الدولية عن نشر بياناتها، وتعمد إلى الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة لجميع أصحاب المصالح وملكية الأسهم, وتطبق إجراءات للحد من السلوك غير الأخلاقي لجميع أصحاب المصالح. ويتفق المستوى المثالي للإفصاح والشفافية في البنوك اليمنية مع دراسة مع دراسة صُلح(٢٠٢١، ١٠٤) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في الإفصاح والشفافية لدى شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وكذا تتفق مع دراسة راجح (٢٠١٩) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في نهج الإفصاح والشفافية في البنوك الدولية والمختلطة باليمن، ودراسة البشير (٢٠١٦، ٢٣٣) والتي توصلت إلى أن مجمع صيدال يطبق مبدأ الإفصاح والشفافية، والذي يعد من أهم مبادئ حوكمة الشركات نظرا لما يقدمه من شفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع الشركات والأسواق المالية، حيث يضمن القيام بالإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة, بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية، أيضا تتفق مع دراسة السياغي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى مستوى متميز من الشفافية والافصاح لدى البنوك الإسلامية اليمنية، وكذلك تتفق مع دراسة فرحان، وعبدالقادر (٢٠١٤، ٣٢) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في توفير متطلبات الشفافية والإفصاح لدى البنوك الإسلامية اليمنية، وتختلف مع دراسة ابريك، ومصباح (٢٠٢٢، ٦٦٠) والتي توصلت إلى مستوى متوسط في الإفصاح والشفافية في البنوك الليبية، وكذا تختلف مع دراسة العامري (٢٠١٨، ١٥) والتي توصلت إلى مستوى متوسط من الإفصاح والشفافية لدى البنوك اليمنية.

٦) مسؤوليات مجلس الإدارة:

جدول رقم (٤- ١٠) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمسؤوليات مجلس الإدارة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
٣٢	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق أفضل مصلحة للبنك والمساهمين.	3.89	0.872	77.7	٣	مستوى عالٍ
٣٣	لدى مجلس الادارة خطة استراتيجية للإشراف والرقابة على أعمال وأنشطة البنك.	3.98	0.865	79.6	١	مستوى عالٍ
٣٤	لدى مجلس الإدارة نظام فعال للرقابة والمتابعة والمساءلة	3.86	0.860	77.3	٤	مستوى عالٍ
٣٥	لدى مجلس الإدارة نظام مكافآت مناسب لجميع أصحاب المصالح .	3.45	0.900	69.0	٧	مستوى عالٍ
٣٦	يعمل مجلس الإدارة على ضمان سلامة النظم المالية والمحاسبية في البنك.	3.95	0.793	79.0	٢	مستوى عالٍ

٣٧	يمارس مجلس الإدارة عملية تقويم الأداء بشكل منتظم بما يحقق الأهداف المرسومة.	3.77	0.853	75.5	٦	مستوى عالٍ
٣٨	يعقد مجلس الإدارة اجتماعاته بانتظام.	3.84	0.862	76.9	٥	مستوى عالٍ
المتوسط الحسابي لمسؤوليات مجلس الإدارة		**3.82**	**0.858**	**76.4**	**مستوى عالٍ**	

تبين من الجدول رقم (٤-١٠) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول مسؤوليات مجلس الإدارة لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا المبدأ متوسطا حسابياً بلغ(3.82) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ الي ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بمستوى عالٍ لتطبيق وتحديد دور ومهام مسؤوليات مجلس الإدارة لدى البنوك اليمنية، بانحراف معياري قدره(0.858) مما يُشير إلى وجود اتفاق وانسجام نسبي بين أفراد العينة حول مستوى مسؤوليات مجلس الإدارة لدى البنوك قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٧٦,٤) حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو المهام والمسؤوليات الممنوح لمجلس الإدارة في البنوك اليمنية، وعند النظر إلى فقرات هذا المبدأ يتضح أن متوسط الفقرات تراوح بين(٣,٤٥ الى ٣,٩٨), وهي متوسطات تتركز في المستوى الرابع من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المرتفع), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(٣٣) والمتعلقة (بتوفر خطة استراتيجية لدى مجلس الادارة للإشراف والرقابة على أعمال وأنشطة البنك) كأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98)، وبلغت شدة الإجابة(79.6%) مما يعني اهتمام مجلس الإدارة في البنوك بخاصيتي الإشراف والرقابة على أعمال وأنشطة البنك عبر اعتماده خطة استراتيجية واضحة, بحيث يساعد على تعزيز نظم المتابعة والمساءلة، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة (35) حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة القائلة "اعتماد مجلس الإدارة نظام مكافآت مناسبة لجميع أصحاب المصالح، كما يعمل على ضمان سلامة النظم المالية والمحاسبية في البنوك، ويُساهم في تحقيق أفضل مصلحة للبنك والمساهمين. ويمكن القول إن أفراد العينة يرون بإيجابية حول دور ومسؤوليات مجلس الإدارة والمتعقلة بالرقابة والإشراف, وتعزيز نظم المساءلة لدى البنوك اليمنية، ويتفق المستوى المثالي لتحديد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة لدى البنوك اليمنية مع دراسة صُلح(٢٠٢١، ٩٨) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع لدور ومسؤوليات مجلس الإدارة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وكذا تتفق مع دراسة راجح (٢٠١٩) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في دور ومسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك الدولية والمختلطة باليمن، ودراسة البشير (٢٠١٦، ٢٣٥) والتي توصلت إلى أن مجلس الإدارة بمجمع صيدال يقوم بالاعتناء بمهامه ومسؤولياته، أيضا تتفق مع دراسة السياغي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى مستوى متميز في ممارسة مجلس الإدارة لدوره ومهامه لدى البنوك الإسلامية اليمنية، وكذلك تتفق مع دراسة فرحان، وعبدالقادر (٢٠١٤، ٣٢) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع في توفير متطلبات الشفافية والإفصاح لدى البنوك الإسلامية اليمنية، وتختلف مع دراسة ابريك، ومصباح (٢٠٢٢، ٦٦٠) والتي توصلت إلى مستوى متوسط في دور مجلس الإدارة في البنوك الليبية، وكذا تختلف مع دراسة العامري (٢٠١٨، ١٥) والتي توصلت إلى مستوى متدنٍ لدور مجلس الإدارة ومسؤولياته لدى المصارف اليمنية.

١-٣ عرض وتحليل أنواع المخاطر غير النظامية

للتعرف على مستوى إدراك البنوك اليمنية للمخاطر غير النظامية إجمالا، يوضح الجدول رقم (٤-١١) مستوى إدراكها والوعي نحوها لدى البنوك اليمنية قيد الدراسة:

جدول رقم (٤- ١١) يبين ترتيب المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

المخاطر غير النظامية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب المبدأ	مستوى الإدراك
المتوسط الحسابي للمخاطر التشغيلية	**4.06**	**0.771**	**81.2**	1	**مستوى** عالٍ
المتوسط الحسابي **للمخاطر الائتمانية**	**4.05**	**1.028**	**81.1**	2	**مستوى** عالٍ
المتوسط الحسابي **للمخاطر الإدارية**	**3.83**	**0.878**	**76.7**	3	**مستوى** عالٍ
مستوى المخاطر غير النظامية مجتمعة	**3.98**	**0.892**	**79.7**		**مستوى عالٍ**

يتبين من نتائج الجدول رقم (٤- ١١) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كلها إيجابية حول واقع إدراك المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.98) وهذا دال بانحراف معياري قدره (0.892), ووزن مئوي قدره (79.7%)، والوسط الحسابي هو أكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ(٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة مما يعني أن مستوى إدراك المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية يُمثل بمستوى عالٍ، وعند النظر لترتيب أبعاد المخاطر غير النظامية حسب مستوى الإدراك، يتضح أن إدراك المخاطر التشغيلية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.06) بانحراف معياري قدره (0.771), ووزن مئوي قدره (81.2%)، أي أن ٨١٪ من المجيبين يوافقون على أن البنوك اليمنية تدرك المخاطر التشغيلية, وتعمل على الحد منها، فيما تبين أن إدراك المخاطر الائتمانية الإدارة قد حل ثانيا بمتوسط حسابي (4.05) بانحراف معياري قدره (1.028), ووزن مئوي قدره (81.1%)، أي أن 81% من المجيبين يوافقون على أن البنوك اليمنية تدرك حجم المخاطر الائتمانية, وتعمد إلى أخذ الاحتياطات اللازمة حيالها، فيما حل ثالثا المخاطر الإدارية بمتوسط حسابي (3.83) بانحراف معياري قدره (0.878), ووزن مئوي قدره (76.7%)، أي أن 77% من المجيبين يوافقون على إدراك المخاطر الإدارية عبر سن الإجراءات الصارمة نحو مرتكبيها، ونستنتج مما سبق أن كل المحاور الفرعية للمخاطر غير النظامية في البنوك يتم الاهتمام بها, والتصدي لها إما عبر أخذ الاحتياطات أو الحد منها، ويتفق المستوى العالي لإدراك المخاطر غير النظامية في البنوك قيد الدراسة مع دراسة كلٍ من(الظافري، ٢٠٢١; بن مخلوف ، ٢٠١٦; البلتاجي ،٢٠٠٥).

وللاطلاع على مستوى إدراك المخاطر غير النظامية على مستوى كل نوع أو بُعد فالجداول أدناه تشرح ذلك بالتفصيل.

١. المخاطر التشغيلية:

جدول رقم (٤- ١٢) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمخاطر التشغيلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الإدراك
٤٠	لدى البنك سياسات وإجراءات هادفة للحد من الغش أو إساءة استعمال الممتلكات.	4.05	0.741	81.0	3	مستوى عالٍ
٤١	لدى البنك أنظمة ولوائح تنظيمية واضحة لجميع الإجراءات والمراحل.	4.05	0.767	81.0	4	مستوى عالٍ
٤٢	يلزم البنك كادره بالعمل وفق الأنظمة واللوائح التنظيمية القانونية المعمول بها في البنك.	4.06	0.810	81.2	2	مستوى عالٍ
٤٣	يجري البنك عمليات صيانة وتحديث مستمرة لبرامجه وأنظمته المستخدمة في العمل للحد من الأعطال والخلل الذي قد يصيبها.	4.05	0.774	81.0	5	مستوى عالٍ
٤٤	يمتلك البنك كادراً بشرياً مؤهلاً ومدرباً ويتمتع بالخبرة والكفاءة العلمية والعملية في الجانب التشغيلي.	4.10	0.763	82.0	1	مستوى عالٍ
المتوسط الحسابي للمخاطر التشغيلية		**4.06**	**0.771**	**81.2**	**مستوى عالٍ**	

تبين من الجدول رقم (٤-١٢) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول المخاطر التشغيلية لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا البُعد متوسطا حسابياً بلغ(4.06) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ الي ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بمستوى إدراك مرتفع لدى البنوك في تحديد المخاطر التشغيلية، وبانحراف معياري قدره(0.771) مما يُشير إلى وجود اتفاق وانسجام نسبي بين أفراد العينة حول المخاطر التشغيلية لدى البنوك قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٨١,٢)حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو المتغير، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المتغير يتبين أن متوسط الفقرات تراوح بين(٤,٠٥ الى ٤,١٠), وهي متوسطات تتركز في المستوى الرابع من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المرتفع), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(٤٤) والمتعلقة (يمتلك البنك كادراً بشرياً مؤهلاً ومدرباً ويتمتع بالخبرة والكفاءة العلمية والعملية في الجانب التشغيلي) كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، وبلغت شدة الإجابة(82.0%) مما يعني امتلاك البنوك كادرا بشريا يمتلك الخبرة والتدريب في جونب الأداء المصرفي وتشغيل العمليات المصرفية، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة (43) حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة القائلة "يجري البنك عمليات صيانة وتحديث مستمرة لبرامجه وأنظمته المستخدمة في العمل للحد من الأعطال والخلل الذي قد يصيبها، كما يعمل على ضمان سلامة النظم المالية والمحاسبية في البنوك، كما يلزم يعمل الكادر وفق الأنظمة واللوائح التنظيمية القانونية المعمول بها في البنوك. ويمكن القول إن أفراد العينة يرون بإيجابية حول مستويات الخبرة التي تمتلكها الكوادر في البنوك, وإدراكها للمخاطر في العمليات التشغيلية، وأن البنوك اليمنية تعير اهتماما كبيرا لمخاطر التشغيل, وترصد استراتيجيات تحد منها, وتتمتع

البنوك بعمليات صيانة وتحديث مستمرة لبرامجها وأنظمتها المستخدمة في العمل للحد من الأعطال والخلل الذي قد يصيبها، وتمتلك سياسات وإجراءات هادفة للحد من الغش أو إساءة استعمال الممتلكات، وتتمتع بأنظمة ولوائح تنظيمية واضحة لجميع الإجراءات والمراحل. ويتفق المستوى العالي لمستوى إدراك المخاطر التشغيلية لدى البنوك اليمنية مع دراسة الظافري(٢٠٢١، ٩٠) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع لاستراتيجية إدارة المخاطر التشغيلية في بنك التضامن اليمني، وكذا تتفق مع دراسة البلتاجي (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع لإدارة المخاطر التشغيلية في المصرفية الإسلامية.

٢. المخاطر الائتمانية:

جدول رقم (٤- ١٣) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمخاطر الائتمانية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الإدراك
٤٥	يمتلك البنك سياسة ائتمانية واضحة ومحددة.	4.06	0.795	81.3	4	مستوى عالٍ
٤٦	يلتزم البنك بتطبيق السياسة الائتمانية لكافة المسؤولين عن قرار منح الائتمان.	3.89	0.866	77.7	6	مستوى عالٍ
٤٧	يدرس البنك وضع العملاء قبل القيام بعملية منح الائتمان.	4.23	0.774	84.5	1	مستوى عالٍ جداً
٤٨	يحتفظ البنك بقاعدة بيانات عن عملائه بما يسهل عليه تقييم ملاءة العملاء، وتحديد قدرته على الوفاء بالتزاماته عند منحه الائتمان.	4.08	0.745	81.6	3	مستوى عالٍ
٤٩	لا يتم منح الائتمان إلا وفق القوانين والأنظمة الائتمانية.	4.13	2.194	82.6	2	مستوى عالٍ
٥٠	يتخذ البنك كافة الإجراءات الوقائية المتعلقة بالديون المتعثرة.	3.95	0.793	79.0	5	مستوى عالٍ
	المتوسط الحسابي للمخاطر الائتمانية	**4.05**	**1.028**	**81.1**	**مستوى عالٍ**	

تبين من الجدول رقم (٤-١٣) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول المخاطر الائتمانية لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا البُعد متوسطا حسابياً بلغ(4.05) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ الي ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بمستوى إدراك مرتفع لدى البنوك في تحديد المخاطر الائتمانية، وبانحراف معياري قدره(1.028) مما يُشير إلى وجود تباين نسبي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول المخاطر الائتمانية لدى البنوك قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٨١,١)حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو المتغير، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المتغير يتضح أن متوسط الفقرات تراوح بين(٣,٨٩ الى ٤,٢٣), وهي متوسطات تتركز في المستوى الرابع من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المرتفع إلى مرتفع جدا), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(٤٧) والمتعلقة (يدرس البنك وضع العملاء قبل القيام بعملية منح الائتمان) كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، وبلغت شدة الإجابة(84.5%) مما يعني مستوى متميز في التركيز على وضع العملاء قبل منحهم الائتمان، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة (46) حيث يميل

أفراد العينة إلى الموفقة نحو الفقرة القائلة " يلتزم البنك بتطبيق السياسة الائتمانية لكافة المسؤولين عن قرار منح الائتمان، كما أن الائتمان لا يمنح إلا وفق القوانين والأنظمة الائتمانية المعمول بها في السوق المصرفي اليمني، وتحتفظ البنوك بقاعدة بيانات عملائها بما يسهل عليه تقييم ملاءة العملاء، وتحديد قدرته على الوفاء بالتزاماته عند منحه الائتمان، وتتخذ الإجراءات الوقائية المتعلقة بالديون المتعثرة،، ويمكن القول إن أفراد العينة يرون بإيجابية حول مستويات إدراك البنوك للمخاطر الائتمانية, واتخاذ كافة التدابير حولها, وتعمد إلى دراسة وضع العميل قبل منحة الائتمان, وتمتلك قاعدة بيانات عملائها وتتخذ الإجراءات الوقائية المتعلقة بالديون المتعثرة. ويتفق المستوى العالي لمستوى إدراك المخاطر الائتمانية لدى البنوك اليمنية مع دراسة الظافري(٢٠٢١، ٩١) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع لاستراتيجية إدارة المخاطر الائتمانية في بنك التضامن.

٣. المخاطر الإدارية:

جدول رقم (٤- ١٤) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمخاطر الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	مستوى الإدراك
٥١	لدى إدارة البنك الخبرة العملية والمهارات الإدارية لتنفيذ مهامهم بكفاءة.	3.97	0.787	79.4	2	مستوى عالٍ
٥٢	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة التامة بمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة.	3.89	0.783	77.7	4	مستوى عالٍ
٥٣	يمتلك البنك كادرا تنفيذيا مؤهلا ذا كفاءة لشتى الوحدات الإدارية.	3.95	0.820	78.9	3	مستوى عالٍ
٥٤	يوجد تنوع في مجلس الإدارة من ذوي الكفاءات والجدارات.	3.76	0.950	75.2	7	مستوى عالٍ
٥٥	يتبنى البنك سياسة الحيطة والحذر للأحداث غير المتوقعة.	3.87	0.823	77.4	5	مستوى عالٍ
٥٦	يهتم البنك بإعداد البحوث والدراسات التي تؤثر على حجم الايرادات والأرباح.	3.70	0.945	73.9	8	مستوى عالٍ
٥٧	يتسم مجلس الإدارة بالكفاءة والفاعلية لعملية اتخاذ القرارات.	3.84	0.912	76.9	6	مستوى عالٍ
٥٨	يتخذ البنك قرارات صارمة تجاه أي موظف يخل بعمله.	4.02	0.827	80.5	1	مستوى عالٍ
٥٩	يطبق مجلس الإدارة اللوائح على الجميع بعدالة.	3.51	1.057	70.3	9	مستوى عالٍ
	المتوسط الحسابي للمخاطر الإدارية	**3.83**	**0.878**	**76.7**		**مستوى عالٍ**

تبين من الجدول رقم (٤-١٤) وبحسب تزويد أفراد العينة من موظفي البنوك اليمنية قيد الدراسة بمجموعة من الفقرات المصاغة بشكل مثبت حول المخاطر الادارية لمعرفة درجة موافقتهم، وقد حقق هذا البُعد متوسطا حسابياً بلغ(3.83) (الدرجة الكلية من ٥), وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(٣,٤٠ الي ٤,٢٠), وهي الفئة التي تُشير إلى خيار الموافقة، ما يفسّر بمستوى إدراك عالٍ لدى البنوك في تحديد المخاطر الإدارية، وبانحراف معياري قدره(0.878) مما يُشير إلى وجود اتفاق وانسجام نسبي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول المخاطر الإدارية لدى البنوك قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية للمبدأ(٧٦,٧) حيث تَعْكِسْ الإجابة موافقة موظفي البنوك نحو المتغير، وعند النظر إلى فقرات هذا المتغير يتضح أن متوسط الفقرات تراوح بين(٣,٥١ إلى ٤,٠٢), وهي متوسطات تتركز في المستوى الرابع

من فئات المقياس, وتُشير إلى المستوى (المرتفع إلى مرتفع جدا), وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المبدأ الفقرة(٥٨) والمتعلقة(يتخذ البنك قرارات صارمة تجاه أي موظف يخل بعمله) كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.02)، وبلغت شدة الإجابة (80.5%) مما يعني تبني البنوك التوجهات الصارمة للمخالفين ومن يخل بعمله، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية المبدأ الفقرة (59) حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة القائلة " يطبق مجلس الإدارة اللوائح على الجميع بعدالة، كما أن لدى إدارة البنوك الخبرة العملية والمهارات الإدارية لتنفيذ مهامهم بكفاءة، وتمتلك كادرا تنفيذيا مؤهلا ذا كفاءة في جميع الوحدات الإدارية، ويمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة التامة بمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، ويمكن القول أن البنوك تهتم بالمخاطر الإدارية وتعمل على معالجتها, وتحمل الإجراءات الصارمة فيما يخص المخالفين، وتمتلك كوادر كفؤة وذات خبرة ومعرفة عالية في الأداء المصرفي.

المبحث الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

من خلال الدراسة يُمكن التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وفي ضوء أهدافها صيغت الفرضيات، بعد التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات والارتباط المتداخل بين تلك الأبعاد، ومما يجدر الإشارة إليه أنه قبل إجراء تطبيق تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية، وذلك لضمان ملاءمة البيانات لتحقيق أهداف البحث وعلى النحو التالي:

١-١ التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب التـأكد من شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات، وذلك لتحديد أي الاختبارات الإحصائية الملائمة تستخدمها الدراسة (الاختبارات المعلمية أم غير المعلمية) (Geoff,2010,P:629). ولذلك تم اختبار (كولمجروف- سمرنوف) لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

جدول رقم (٤-١٥) **اختبار كولمجروف– سمرنوف** Saminov - Kolmogorov

المتغيرات	الفقرات	قيمة z	القيمة الاحتمالية
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	6	٠.341	0.٤٣١
حقوق المساهمين	6	٠.132	0.2١١
المعاملة المتساوية للمساهمين	4	٠. 453	0.110
حقوق أصحاب المصالح	6	٠.402	0.109
الإفصاح والشفافية	9	٠.546	0.298
مسؤوليات مجلس الإدارة	7	٠.608	٠.242
المخاطر غير النظامية	20	٠.543	٠.130

من خلال الجدول رقم (٤-١٥) يتضح أنه باستخدام " كالمجروف – سمرنوف " تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي, وهذا ما يسمح لنا بتحليل الفرضيات عن طريق الاختبارات المعلمية.

١-٢ اختبار معامل تضخم البيانات والتباين المسموح:

فيما يتعلق بمستوى الارتباط المتداخل بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل "Multi-Collinearity"

حيث القاعدة الإحصائية تقول: إذا كان معامل تضخم التباين وكانت قيمة (VIF)لمتغير يتجاوز (١٠)

والتباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى, وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

جدول رقم (٤-١٦) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	2.141	٠.467
حقوق المساهمين	2.449	0.408
المعاملة المتساوية للمساهمين	2.227	0.449
حقوق أصحاب المصالح	3.747	0.267
الإفصاح والشفافية	3.395	0.295
مسؤوليات مجلس الإدارة	3.219	٠.311

من خلال الجدول (٤-١٦) تبين أن معامل تضخم التباين لكل المتغيرات"VIF– أقل من (١٠) حيث تراوحت قيمته للمتغيرات المستقلة بين (٢,١٤، ٣,٧٤), والتباين المسموح به،" Tolerance"كانت قيم المتغيرات أكبر من (٠,٠٥) وتتراوح بين (٠,٢٦٧-٠,٤٦٧), ويمكن القول من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (٤-١٦) لقيم VIF لا يوجد تداخل بين مبادئ الحوكمة في تأثيرها على المتغير التابع (المخاطر غير النظامية) من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً على المخاطر غير النظامية.

١-٣ اختبار صلاحية نموذج الانحدار

لاختبار الفرضية نعتمد على تحليل التباين للانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج

جدول رقم (٤-١٧) اختبار معامل التباين لقياس صلاحية النموذج للانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	65.146	6	10.858	95.8	0.000
البواقي	22.315	١٩٧	.113		
الإجمالي	87.461	٢٠٣			

من خلال الجدول (٤-١٧) يلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05), وعليه فإن نموذج الانحدار ككل معنوي، كما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (٩٥,٨) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي (4.36) عند مستوى معنوية (٠.05) ودرجات الحرية (٦ ،١٩٧), وعليه فأن النموذج ككل صالح للاختبار.

١ـ ٤ اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

١. تحليل الانحدار المُتعدد لقياس الأثر بين مبادئ الحوكمة والمخاطر غير النظامية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول رقم (٤-١٨) معامل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ الحوكمة في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	
			القيمة	الدلالة المعنوية
مبادئ الحوكمة	0.863	0.745	٩٥.٨	0.000

من خلال الجدول(٤-١٨) تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٠), وهي أقل من مستوى(0.05) وبلغ معامل الارتباط(٠,٨٦٣), وهذا يدلُ على أن هُنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مبادئ الحوكمة مجتمعة مع المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وبلغ مُعامل التحديد(0.745) أي أن(74%) من أن التغير بدرجة واحدة في الحوكمة يعود بالتأثير في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غيرُ داخلة في نموذج الانحدار أصلا، عند درجة حرية (١٩٧،٦) ومستوى معنوية(٠,٠٥), ومن تحليلات قيمة F المحسوبة (٩٥,٨)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة(٤,٣٦)> وهذا يدلُ على وجود تأثير قوي للحوكمة بأبعادها(Hy1) مُجتمعة نحو المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، لتطبيق مبادئ الحوكمة مُجتمعة نحو المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة معاريف وشيخي (٢٠١٩، ٣٩) التي توصلت إلى أن هنالك أثرا بين الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن مخلفو (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أثر آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي في البنوك التجارية العاملة في الجزائر", وتتفق –أيضاً- مع دراسة الأزهر، وآخرين(٢٠٢٠ ،٤٨) والتي توصلت إلى أن هنالك أثرا للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلديات ورقلة الجزائر. وحسب دراسة (Quaresma et a.,2014) فإن ممارسات الحوكمة السليمة تُقلل من احتمال الإفلاس، وتنقص من حدة مشاكل الوكالة في البنوك, من خلال تطوير المعايير والتشريعات الداعمة "لمبادئ الحوكمة"، وتلعب هذه المبادئ دورا في الحد من المخاطر من خلال مجموعة من الآليات التي تساهم في تفعيل عمل إدارة المخاطر, خاصة مخاطر التشغيل، الائتمان والمخاطر الإدارية.

- **مناقشة الفرضية الرئيسة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات (ضمان وجود أساس فعال للحوكمة، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، ولغرض اختبار الفرضيات تم اعتماد اختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

٢. تحليل الانحدار البسيط لقياس الأثر بين مبادئ الحوكمة والمخاطر غير النظامية لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

يتم في هذا التحليل تحليل علاقات التأثير بين ذات المتغيرات، وذلك للتعرف على درجة تأثير مبادئ الحوكمة مع المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية.

جدول رقم (٤-١٩) معامل الانحدار البسيط لأثر مبادئ الحوكمة في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية

مبادئ الحوكمة	المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية					
	R	R^2	β	ت المحسوبة	الدلالة	القرار الإحصائي
إطار فعال للحوكمة	٠.677	٠.458	0.586	13.075	0.000	قبول الفرضية
حقوق المساهمين	٠.576	٠.331	0.571	10.005	0.000	قبول الفرضية
المعاملة المتساوية للمساهمين	٠.543	٠.294	0.441	9.181	0.000	قبول الفرضية
حقوق أصحاب المصالح	٠.707	٠.500	0.688	14.208	0.000	قبول الفرضية
الإفصاح والشفافية	٠.788	٠.621	٠,٨٧٣	18.209	0.000	قبول الفرضية
مسؤوليات مجلس الإدارة	٠.812	٠.659	٠,٧٣٤	19.754	0.000	قبول الفرضية

df=(1,202) N= 204 P* <= 0.05 T = 1.95

يتبين من الجدول رقم (٤-١٩) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة ما يأتي:

- تُشير نتائج الجدول إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية لضمان وجود أساس لإطار فعال بلغت (٠,٠٠٠), والتي تُعد أقل من مستوى(0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.677), والتي تدلُ على أن هُنالك أثر ارتباط موجبة متوسطة بين ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وبلغ مُعامل التحديد (0.458) أي أن التغير بدرجة واحدة في الاطار الفعال لحوكمة الشركات يعود بالتأثير بنسبة (45%) في المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها, أو أنها غيرُ داخلة في نموذج الانحدار أصلا، عند درجة

حرية (٢٠٣،١)ومستوى معنوية(٠,٠٥), ومن تحليلات قيمة β (0.586) وبدلالة قيمة tالمحسوبة البالغة(13.075), والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة(١,٩٥), ولذا يُمكن القول أن هُنالك أثرا لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية ".

- كما تبين من خلال نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية لحقوق المساهمين بلغت (٠,٠٠٠) والتي تُعد أقل من مستوى(0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.576), والتي تدلُ على أن هُنالك أثر ارتباط موجبة متوسطة بين حقوق المساهمين في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وبلغ مُعامل التحديد (0.331) أي أن التغير بدرجة واحدة في حقوق المساهمين يعود بالتأثير بنسبة (33%) من المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية, ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها, أو أنها غيرُ داخلة في نموذج الانحدار أصلا، عند درجة حرية (٢٠٣،١) ومستوى معنوية(٠,٠٥) ومن تحليلات قيمة β (0.571) وبدلالة قيمة tالمحسوبة البالغة(10.005), والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة(١,٩٥), ولذا يُمكن القول أن هُنالك أثرا لحقوق المساهمين في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية.

وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية".

- وتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية للمعاملة المتساوية للمساهمين بلغت (٠,٠٠٠), والتي تُعد أقل من مستوى(0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.543), والتي تدلُ على أن هُنالك أثر ارتباط موجبة متوسطة بين المعاملة المتساوية للمساهمين في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وبلغ مُعامل التحديد (0.294) أي أن التغير بدرجة واحدة في المعاملة المتساوية للمساهمين يعود بالتأثير بنسبة (29%) من المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية, ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها, أو أنها غيرُ داخلة في نموذج الانحدار أصلا، عند درجة حرية (٢٠٣،١)ومستوى معنوية(٠,٠٥), ومن تحليلات قيمة β (0.441) وبدلالة قيمة tالمحسوبة البالغة(9.181), والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة(١,٩٥). ولذا يُمكن القول إن هُنالك أثرا للمعاملة المتساوية للمساهمين في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بالمعاملة المتساوية للمساهمين في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية".
- وتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لحقوق أصحاب المصالح بلغت (٠,٠٠٠), والتي تُعد أقل من مستوى(0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.707), والتي تدلُ على أن هُنالك أثر ارتباط موجبة قوية بين حقوق أصحاب المصالح في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية،

وبلغ مُعامل التحديد (0.500) أي أن التغير بدرجة واحدة في حقوق أصحاب المصالح يعود بالتأثير بنسبة (50%) من المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية, ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها, أو أنها غيرُ داخلة في نموذج الانحدار أصلا، عند درجة حرية (٢٠٣،١)ومستوى معنوية(٠,٠٥), ومن تحليلات قيمة β (0.688) وبدلالة قيمة tالمحسوبة البالغة(14.208) والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة(١,٩٥), ولذا يُمكن القول إن هُنالك أثرا لحقوق أصحاب المصالح في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بحقوق أصحاب المصالح في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية".

- وتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية للإفصاح والشفافية بلغت (٠,٠٠٠), والتي تُعد أقل من مستوى(0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.788), والتي تدلُ على أن هُنالك أثر ارتباط موجبة قوية بين الإفصاح والشفافية في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وبلغ مُعامل التحديد (0.500) أي أن التغير بدرجة واحدة في الإفصاح والشفافية يعود بالتأثير بنسبة (50%) من المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية, ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها, أو أنها غيرُ داخلة في نموذج الانحدار أصلا، عند درجة حرية (٢٠٣،١)ومستوى معنوية(٠,٠٥), ومن تحليلات قيمة β (0.873) وبدلالة قيمة tالمحسوبة البالغة(18.209), والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة(١,٩٥), ولذا يُمكن القول إن هُنالك أثرا للإفصاح والشفافية في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية".
- وتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة بلغت (٠,٠٠٠), والتي تُعد أقل من مستوى(0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.812), والتي تدلُ على أن هُنالك أثر ارتباط موجبة قوية بين مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وبلغ مُعامل التحديد (0.621) أي أن التغير بدرجة واحدة في مسؤوليات مجلس الإدارة يعود بالتأثير بنسبة (62%) من المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية, ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها, أو أنها غيرُ داخلة في نموذج الانحدار أصلا، عند درجة حرية (٢٠٣،١)ومستوى معنوية(٠,٠٥)ومن تحليلات قيمة β (0.734) وبدلالة قيمة tالمحسوبة البالغة(19.754), والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة(١,٩٥), ولذا يُمكن القول إن هُنالك أثرا لمسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية". والجدول رقم (٤-٢٠) يوضح معامل الانحدار المتدرج.

جدول رقم (٤-٢٠) مُعامل الانحدار المتدرج لإدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.631	0.155		4.077	0.000
إطار فعال لحوكمة الشركات	0.129	0.046	.149	2.820	0.005
حقوق المساهمين	0.028	0.056	.028	0.502	0.616
المعاملة المتساوية للمساهمين	0.040	0.044	.049	0.911	0.363
حقوق أصحاب المصالح	0.025	0.068	0.025	٠.366	0.715
الإفصاح والشفافية	0.392	0.066	.394	5.949	0.000
مسؤوليات مجلس الإدارة	٠.403	٠.058	.445	6.900	٠.000

من خلال الجدول (٤-٢١) تبيَّن أن هنالك تباينا في مستوى التأثير لمبادئ حوكمة الشركات في البنوك اليمنية نحو إدارة المخاطر غير النظامية، حيث توزعت نسبة مشاركة الأبعاد في إدارة المخاطر غير النظامية تنازلياً حسب قيمتي B ، وأيضًا بيتا Beta، وقيمة ت المحسوبة، **بداية بمسؤوليات مجلس الإدارة, ويُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً، يتبعه الإفصاح والشفافية حيث كانت تأثيراته ومشاركته قوية، وحل ثالثا ضمان إطار فعال للحوكمة، فيما تم استثناء بقية مبادئ الحوكمة نظرا لقلة تأثيرها في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية**، وعليه يمكن التفسير بحجم حضور المبادئ في توجه البنوك اليمنية نحو الحوكمة كان الدور الأمثل في المخاطر غير النظامية، عند مستوى معنوية (0.05), ولذلك يمكن القول إن أي تحسن في مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية نتوقع منها مساهمة في إدارة المخاطر غير النظامية، ومن خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد يمكن تقدير مساهمة مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية حيث تتشكل كالآتي:

إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية =(0.631)+ (0.129) × (إطار فعال لحوكمة الشركات) + (0.392)× (الإفصاح والشفافية) + (0.403)× (مسؤوليات مجلس الإدارة) +معامل الخطاء.

الفصل الخامس:
الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي اعتمدت على النتائج الميدانية كأساس لها، وهي تعد الركيزة الأساسية للتوصيات لمجتمع الدراسة.

المبحث الأول: الاستنتاجات:

يتمحور هذا المبحث على تقديم الحصيلة التطبيقية للدراسة، التي تمّ التعبير عنها بالاستنتاجات، التي تعكس تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي في البنوك اليمنية، والتي من خلالها توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذه الدراسة، ومن أهم هذه الاستنتاجات ما يلي:

١) من خلال نتائج التحليل تبين أن هناك اهتمام للبنوك اليمنية بتطبيق مبادئ وأبعاد الحوكمة بمستوى عالٍ, ويميل إلى التميز, مع تباين بين مستوى تطبيق المبادئ كُلٌ على حده، فقد حل تطبيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة أولاً، يتبعه مبدأ مسئوليات مجلس الإدارة بينما حل ثالثاً تطبيق مبدأ حقوق المساهمين, وحلت تباعاً بقية المبادئ متسلسلة على التوالي (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق أصحاب المصالح، والمعاملة العادلة للمساهمين).

٢) تمتلك البنوك اليمنية أدلة للحوكمة تدرج مستوى التطبيق وتُمثل أساسا لإطار فعال لتطبيق مبادئها، كما يتوافق نظام عمل البنوك اليمنية من أساليب وإجراءات مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.

٣) اهتمام مجلس الإدارة في البنوك بخاصيتي الإشراف والرقابة على أعمال وأنشطة البنك عبر اعتماده خطة استراتيجية واضحة, بحيث يساعد على تعزيز نظم المتابعة والمساءلة.

٤) من خلال نتائج التحليل تبين اهتمام البنوك اليمنية بإدارة المخاطر غير النظامية بمستوى يميل بشكل كبير إلى التميز مع تباين بين مستوى تطبيق الأبعاد على حده، فقد حل بعد المخاطر التشغيلية أولاً، تلته المخاطر الأئتمانية، بينما حلت ثالثاً المخاطر الإدارية.

٥) تعير البنوك اليمنية اهتماما كبيرا لمخاطر التشغيل, وترصد استراتيجيات تحد منها, وتتمتع البنوك بعمليات صيانة وتحديث مستمرة لبرامجها وأنظمتها المستخدمة في العمل للحد من الأعطال والخلل الذي قد يصيبها، وتمتلك سياسات وإجراءات هادفة للحد من الغش أو إساءة استعمال الممتلكات، وتمتلك أنظمة ولوائح تنظيمية واضحة لجميع الإجراءات والمراحل.

٦) تلتزم البنوك اليمنية بتطبيق السياسة الائتمانية لكافة المسؤولين عن قرار منح الائتمان، كما أن الائتمان لا يمنح إلا وفق القوانين والأنظمة الائتمانية المعمول بها في السوق المصرفي اليمني.

٧) توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بداية بمسؤوليات مجلس الإدارة, والإفصاح والشفافية ضمان إطار فعال للحوكمة تساهم بشكل كبير وفعال في درء المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية.

٨) وكشفت الدراسة عن أن تحديد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة لدى البنوك اليمنية يساهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الإدراك للمخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية.

٩) كشفت نتائج التحليل أن مبدأ حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، حقوق أصحاب المصالح تأثيرها منخفض في إدارة المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية.

١٠) تتعامل البنوك اليمنية بالعدالة المتساوية بين جميع المساهمين، وتمنحهم حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية، ويعامل جميع المساهمين بمستوى مقبول من العدالة المتكافئة.

١١) هنالك مستوى متوسط في أحقية صغار المساهمين في انتخاب مجلس الإدارة.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

١-٢ التوصيات:

اعتماداً على ما ورد من عرض وتحليل ومناقشات يمكن استثمارها في صياغة التوصيات حيث يقدم الباحث بعض التوصيات، والمقترحات لاستكمال هذا الجهد البحثي الذي توصلت إليه هذه الدراسة, وهي:

١. توصي الدراسة بضرورة إعطاء اهتمام أكثر والتزام من طرف مجلس الإدارة في البنوك اليمنية لتطبيق الحوكمة بجميع أبعادها, والتركيز على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، يتبعه الإفصاح والشفافية, ثالثا ضمان إطار فعال للحوكمة لما لها من أهمية ودور في تعزيز إدارة المخاطر غير النظامية بشكل فعال.

٢. العمل على تحسين مستويات الإفصاح والشفافية في تنفيذ اللوائح وخاصة فيما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين من مرتبات، وحقوق، ومكافئات، وغيره بما يحقق مصلحة البنك, وحملة الأسهم.

٣. ضرورة أداء مجلس الإدارة المسؤوليات والمهام الموكلة إليه وتفعيل دور اللجان المنبثقة عنه بشكل منظم كالجنة المخاطر ولجنة المراجعة، والتأكيد على تحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك وسلامته المالية.

٤. توحيد الأهداف الكلية للبنوك في تجنب المخاطرة دون الإخلال بمستوى الربحية باستخدام استراتيجية واضحة وممكنة لمنح الائتمان, وذلك عبر تشكيل إدارة متخصصة, تكون جزءا من إدارة المخاطرة الشاملة.

٥. أهمية رفع مستوى التركيز والوعي والقيام بخطوات عملية منها الممارسة بشكل فعال لمبادئ الحوكمة كون المخاطر غير النظامية تشكل خطراً يؤدي إلى نتائج كارثية بالبنوك.

٦. ضرورة أن تعتمد البنوك اليمنية على إدارة مختصة بالمخاطر المصرفية التي تتعرض لها, وتؤثر على مستويات حضورها في العمل المصرفي اليمني.

٧. ترسيخ الثقافة الشاملة، وتعزيز مستوى إدراك المخاطر غير النظامية من خلال دورات للتدريب والتثقيف عن كيفية التعامل مع البيانات، وتوقع المخاطر المختلفة التي يمكن أن يتعرض لها البنك وإيصال الأفكار والرؤيا من جميع الأقسام إلى إدارة المخاطر.

٨. أهمية الحفاظ على حقوق المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم ومعاملتهم معاملة عادلة ومتكافئة.

٩. تفعيل دور أصحاب المصالح ووضع سياسات تنظم العلاقة مع الأطراف ذات المصالح وذلك لضمان تمكينهم من المشاركة في تقييم نظام الحوكمة في البنك.

١-٢ المقترحات:

يوصي الباحث زملائه الباحثين في مجال إدارة الاعمال وكون هذه الدراسة نقطة بداية لإعداد دراسات أخرى لاحقة بدراسة كل من:

- مزيداً من الدراسات في مجال تقويم الأداء المصرفي في ضوء مبادئ حوكمة الشركات.
- دور حوكمة الشركات في إدارة مخاطر البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- علاقة تطبيق الحوكمة وتحسين ثقة العملاء في البنوك اليمنية.

6.قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

١. أبو بكر، عيد أحمد، والسيفو وليد إسماعيل (٢٠٠٩)،**"إدارة الخطر والتامين"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢. اتحاد المصارف العربية، (٢٠٠٣)، **"الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير الممارسة وفق المعايير الدولية"**، بيروت، لبنان.

٣. حشاد، نبيل، (٢٠٠٤)، **دليلك إلى اتفاق بازل ٢** (موسوعة بازل الجزء الأول)، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.

٤. حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٨)، **"حوكمة الشركات القطاع الخاص والمصارف"**, مصر، الدار الجامعة.

٥. الحمداني، موفق (٢٠٠٧)، **"مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي"** عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

٦. خان، طارق الله وحبيب، أحمد (٢٠٠٣)، **"إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية والبنك الإسلامي "**، جدة، المملكة العربية السعودية.

٧. الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٩)، **"حوكمة الشركات"**، مجموعة النيل العربية، مصر.

٨. الخطيب، سمير (٢٠٠٥)، **"قياس وادارة المخاطر بالبنوك"**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

٩. الربيعي، حاكم محسن، وراضي، محمد عبد الحسين (٢٠١١) , **"حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمحافظة"**, دار اليازوري العلمية, الأردن.

١٠. ريجدا، جورد (٢٠٠٦)، **"مبادئ إدارة الخطر والتأمين"**، دار المريخ الاسكندرية، مصر.

١١. الزغبي، خالد (٢٠١٣)، **"المجمع العربي للمحاسبين القانونيين"**، ط١، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

١٢. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠١٥)،**"قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية "**، دار صفاء للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

١٣. سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٩)، **"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري" –** دراسة مقارنة، الدار الجامعية، ط٢، الإسكندرية، مصر.

١٤. السيسي، صلاح الدين حسن (٢٠٠٣)، **"القطاع المصرفي وغسيل الأموال"**، مكتبة الأسرة، القاهرة.

١٥. السيد محمد، أبو هاشم حسن (٢٠٠٦)، **"الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية"** والتربوية باستخدامSPSS ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

١٦. السيد متولي، عبد القادر (٢٠١٠)، **"الأسواق المالية والنقدية في عالم متغير"** , ط١ , دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
١٧. سيلفان، جون، سمبونارس، جورجيا، (٢٠٠٦)،**"خلق بيئة مستدامة للشركات"**، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
١٨. شابرا، محمد عمر، وخان، طارق الله (٢٠٠٠)،**"الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية"**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
١٩. شحاته، عبد الوهاب نصر علي، (٢٠٠٧)،**"مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"**، الدار الجامعية، مصر.
٢٠. شقيري، نوري موسى، وآخرون (٢٠١٢)، **"إدارة المخاطر"**, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن
٢١. الشمري، صادق راشد (٢٠٠٨)، **"أساسيات الاستثمار في المصارف الإسلامية"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. صلاح أحمد مراد، أمين علي سليم، (٢٠٠٥)، **"الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية"**، دار الكتاب الحديث، الطبعة الثانية.
٢٣. الصيرفي: محمد، عبدالفتاح (٢٠٠٦)، **"البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين"**، دال وائل للنشر, عمان.
٢٤. عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن (٢٠١٥)، **"البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"**, الطبعة السابعة عشرة: دار الفكر.
٢٥. عثمان، محمد داود، (٢٠١٣)،**"إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره"**، ط١، عمان، الأردن: دار الفكر.
٢٦. العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠١٤)، **"طرق البحث"**، الناشر: دار الكتاب الجامعي، صنعاء. الطبعة الرابعة.
٢٧. طالب،علاء فرحان والمشهداني، إيمان شيحان (٢٠١١)،**"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان.
٢٨. العامري، عبده أحمد علي (٢٠١٨)، **"إدارة الخطر والتأمين"**، مادة مقررة لجامعة العلوم والتكنولوجيا، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة الثالثة، صنعاء- اليمن.
٢٩. كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٤)، **"إدارة المخاطر والتأمين"**، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣٠. الكراسنة، إبراهيم (٢٠٠٦)،**"أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"**، صندوق النقد العربي. أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة.
٣١. المحمودي، محمد سران (٢٠١٩)، **"مناهج البحث العلمي"** اليمن، دار الكتب.
٣٢. ملحم، سامي (٢٠١٠)، **"مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس"**، ط٦، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

٣٣. العاني، مزهر؛ وجود، شوقي؛ وإرشيد، حسين؛ وحجازي، هيثم. (٢٠١٠)،**"إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي"**، ط٣. عمان: دار صفاء.

٣٤. الوردي، سليم. (٢٠١٦)، **"إدارة الخطر والتأمين"**، بغداد: مكتبة التأمين العراقية.

ب المجلات والدوريات:

٣٥. ابريك، أحمد ومصباح طارق عبد الحميد (٢٠٢٢)، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المصارف الليبية في ظل الأزمات المالية**، مجلة الأعمال المعاصرة والدراسات الاقتصادية، المجلد ٥ العدد (١).

٣٦. إبراهيم، محمد محمود (٢٠١٣): **قياس الأثر المالي لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء على أداء البنوك: مدخل موجه بالمخاطر**، المعهد العالي للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج٢٠، ع ٣، سبتمبر ص٤٠٩-٤٥٠.

٣٧. أبو خريص، رمضان، وتلالوه، محمد (٢٠١٤)، **أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي**، مجلة الأبحاث المالية والمصرفية، المعهد المصرفي الفلسطيني، العدد (١).

٣٨. الأثوري، جميل حميد (٢٠١٦)، **مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقاً لمبادئ لجنة بازل**، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، العدد (٥).

٣٩. براهمي، خالد (٢٠١٨)، **فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية عينة من وكالات البنوك التجارية بتبسة**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد ٩، العدد٣.

٤٠. بضياف، عبد الباقي، بن ساسي، إلياس، سويسي، هواري (٢٠١٤)، **دراسة تأثير المخاطر المالية غير النظامية على الأداء المالي للشّركات المُدرَجة في السّوق المالي السعودي**، مجلة الباحث، العدد١٤.

٤١. البلتاجي، محمد (٢٠٠٥) **نموذج مقترح لقياس المخاطر في المصرفية الإسلامية "دراسة ميدانية شملت المدراء والمتخصصين في العمل المصرف الإسلامي**، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد (١٣)،العدد (١).

٤٢. الجابري، خالد، والعطاس، وليد (٢٠٢٠)، **أثر الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في الأداء التشغيلي للبنوك اليمنية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ساحل منطقة حضرموت**، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد (٣)، العدد (٢).

٤٣. الجماعي، أمين علي، والسمحي، محمد حمود (٢٠٢٠)، **أثر المخاطر المالية على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية**، مجلة جامعة الجزيرة، مج٣, ع٥.

٤٤.جواد، ندى عبدالحسن (٢٠٢١)، **دور الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء المصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٧٦).

٤٥. حمادة، رشا، (٢٠١٤) **قياس أثر الإفصاح الاختياري في جودة التقارير المالية دراسة ميدانية في بورصة عمان**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٤.

٤٦. درويش عبد الناصر حماد سيد (٢٠١٤) **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر

٤٧. دومان، عبد الغني، ومرشد، طه أحمد قايد (٢٠٢٠) **دور المراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية**، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (١٣).

٤٨. رجب، أحمد رجب عبد الملك (٢٠١٠)، **دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ص١٨ و١٩.

٤٩. الرفيق، محمد يحيى يحيى (٢٠١٩) **الأمان المصرفي والمخاطر المؤثرة عليه في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية قياسية**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ٢٣.

٥٠. الريمي، عبدالله حسن محمد (٢٠٢٢)**أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية، مجلة الآداب**, ١(٢٤), ٦٤٦–٦٩٨.

٥١. سموعي، رفا فرج، وسلمان، كاظم (٢٠١٩)، **ممارسات المدراء وتأثيرها في التسويق الشمولي- دراسة تحليلية تطبيقية في عدد من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات**، مجلة المنصور، العدد (٣١).

٥٢. شقبقب، عيسى, و إبراهيم، عدلي (٢٠١٦)، **الحوكمة الجيدة والنمو الاقتصادي**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، الجزائر.

٥٣. الشمري، صادق راشد، (٢٠٠٨)، **الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ١٧.

٥٤. الصافي، عماد الدين الصافي محمد (٢٠٢٣)، **دور جودة المراجعة الداخلية في فعالية إدارة المخاطر (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (٣) العدد (٤).

٥٥. طعيس، خالد محمد (٢٠٢٣)، **تأثير المخاطر المالية على ربحية المصارف: دراسة لعينة من المصارف الخاصة الإسلامية في العراق للفترة الممتدة من (٢٠١٤-٢٠١٩)**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (٤)، العدد (٠٢).

٥٦. العامري، عادل قائد، وعبدالجبار (٢٠١٨)، **مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقا لمبادئ لجنة (بازل)** ، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية المجلد (١) العدد (٢).

٥٧. عبود، سالم محمد (٢٠١٤) **حوكمة المصارف وآليات تطبيقها، دراسة حالة في المصارف الأهلية، بغداد**, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥).

٥٨. عذافة، مظاهر، وسهم، مصطفى (٢٠٢٢) **تأثير تطبيق المعيار المحاسبي الدولي ٣٣ ربحية السهم الواحد في تخفيض المخاطر المالية غير النظامية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (١٣٤).

٥٩. العنزي، سعد، الدليمي، عراك (٢٠١٥)، **تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في اطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة**: مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية: المجلد (٢١) العدد (٨٣).

٦٠. فرحان، محمد، وعبدالقادر، محمد أمين (٢٠١٤)، **الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية دراسة تطبيقية اليمنية، مجلة** دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد (٢) العدد (٠١).

٦١. القحطاني، أحمد ناصر، والشهري صالحة محمد (٢٠٢٢)، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي**، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية, (٣٣), ٩٥-١١٠. https://doi.org/10.33193/IJoHSS.33.2022.410

٦٢. القرشي، عبدالله، (٢٠٢٠) **اختبارات الضغط في قياس المخاطر المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتجارية في اليمن**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (٦) العدد (٤).

٦٣. القرشي، عبدالله، والمقدشي، علي حسين (٢٠١٩)، **استخدام الشبكة العصبية الاصطناعية في تحليل أثر إدارة المخاطر المصرفية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (٦) العدد (٤).

٦٤. الكناني، غصون، والعبادي، سناء (٢٠٢١)، **تقييم حوكمة المصارف الحكومية العراقية على وفق دليل الحوكمة المؤسسية: دراسة حالة المصرف الصناعي العراقي**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧) العدد (٥٥).

٦٥. كريم، سجى، وكاظم عزالدين (٢٠٢١) **دور الحوكمة في المصارف التجارية على تعزيز الاستثمارات الأجنبية: دراسة مقارنة لعينة من المصارف العراقية والأردنية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١٣) العدد (٤).

٦٦. مختارية، شيخي، ومعاريف، محمد، وزناقي بشير (٢٠١٩)، **الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد:٠٧ - العدد:١.

٦٧. مسلم، بسام (٢٠١٧)، **مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا)**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ٢٢، العدد ٤٩.

٦٨. النعساني، أحمد ياسر (٢٠١٨)، **أثر الحوكمة على الأداء المالي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في محافظة الحديدة اليمن**، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، العدد (١١).

٦٩. يعقوب، فيحا عبد الله، والغانمي، فرقد فيصل (٢٠١٠)، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية
التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبة الدخل: دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، المجلد ٥، العدد ١٠.

جـ. الدراسات والبحوث

٧٠. إبراهيم، ليث خليل (٢٠١٣) **تأثير آليات الحوكمة على الإفصاح المحاسبي الطوعي في القطاع المصرفي" دراسة استطلاعية في مصارف القطاع الخاص العراقية**, رسالة ماجستير، جامعة الموصل.

٧١. ابن رزق، لولوة علي عبد المحسن، (٢٠٢٠م)**"أثر جودة التدقيق الخارجي في المخاطر غير النظامية لدى البنوك التجارية في دولة الكويت"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

٧٢. أبو رحمة، سيرين سميح (٢٠٠٧) **اتفاقية بازل المضمون –الأهمية –الأبعاد –التأثيرات – التحديات**، رسالة ماجستير، جامعة غزة، كلية التجارة.

٧٣. أبو حمام، ماجد اسماعيل (٢٠٠٩) **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبى وجودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، غزة، فلسطين.

٧٤. أبو كمال، ميرفت علي (٢٠٠٧) **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية "بازل** 2،"مذكرة الماجستير في التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،

٧٥. أبو محميد، موسى عمر مبارك،(٢٠٠٨) **مخاطر صيغ التمويل الإسلامى وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الاسلامية من خلال معيار بازل 11** ، أطروحة دكتوراه في تخصيص المصارف الإسلامية، كلية العلوم المالية والمصرفية– مقدمة الى جامعة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

٧٦. أفروخ، رانيا (٢٠١٥). **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.

٧٧. أمينة، حفصة (٢٠١٥) **أثر إدارة المخاطر الائتمانية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، وكالة أم البواقي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم البواقي. الجزائر.

٧٨. أنشاصي، رولا عبد المجيد محمد (٢٠١٥). **دور حوكمة الشركات فى تحسين وظيفة التدقيق الداخلي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧٩. بادن عبد القادر (٢٠٠٦) **دور حوكمة المصارف فى الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

٨٠. بركاوي، أسماء، وبوشنة، مدينة (٢٠١٨) **أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر.

٨١. بن عمر، محمد البشير، (٢٠١٧). **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية في تحسين الأداء المالى للمؤسسة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

٨٢. بن مخلوف، أميرة (٢٠١٦) **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالى "دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر**" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي.

٨٣. البجيرمي، شادي صالح (٢٠١١) **دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، جامعة دمشق.

٨٤. البشير، زبيدي (٢٠١٦) **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالى، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية جامعة المسيلة.

٨٥. بني ياسين، علا كمال، (٢٠١٩م)، **"أثر حوكمة الشركات وهيكل الملكية على التعثر المالي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٨٦. جودة، فكري عبد الغني محمد (٢٠٠٨) **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة فلسطين.

٨٧. حمادي، نبيل (٢٠٠٨) **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلاف، الجزائر.

٨٨. حمدان، بثينة مصلح، (٢٠١٥م)، **"أثر مبادى الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية"**، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة عمان، الأردن.

٨٩. حميدي، زينب عباس (٢٠٠٥) **" تقويم المعالجات المحاسبية المتبعة في بعض الشركات المتضررة بسبب الحرب – دراسة تطبيقية في عينة من الشركات العامة** – رسالة ماجستير– الجامعة المستنصرية.

٩٠. حوري، زينب (٢٠٠٦) **تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية باستخدام التحليل التمييزي**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسطنينة.

٩١. الحيارى، عمريوسف (٢٠١٧). **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٩٢. الخالدي، حمد عبد الحسين راضي (٢٠٠٨) تأثير **الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطر المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية: دراسة تحليلية للمدة من ١٩٩٢ ـ ٢٠٠٥** ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ـ قسم إدارة الأعمال. بغداد.

٩٣. الخياط، وافي (٢٠١١): **استخدام مبادئ إدارة المخاطر في مشاريع المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي بحلب**، رسالة ماجستير، جامعة حلب، حلب- سوريا.

٩٤. خير الدين، بن برادة (٢٠١٢) **الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، غرداية الصحراء، الجزائر.

٩٥. دعسان، فاطمة محمد، (٢٠١٨) **"أثر الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر السوقية للبنوك التجارية الأردنية"**، رسالة ماجستير منشورة كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن.

٩٦. الديحاني، نايف فارس، (٢٠١٥م)، **"فاعلية قواعد حاكمية الشركات في إدارة المخاطر غير النظامية وفقا لمقررات بازل II في البنوك التجارية الكويتية"**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

٩٧. الرافعي، محمد تنويرة (٢٠٠٦) **دور الهيئة العامة في سوق المال في حماية أقلية المساهمين في الشركة المساهمة**، أطروحة دكتوراه، كلية القانون، جامعة حلوان.

٩٨. الربيعي، بان ماجد جواد (٢٠١٣) " **ادارة المخاطر في ظل عملية التقييم الذاتي لكفاية رأس المال وفق اتفاقية بازل II–دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية الخاصة** " رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية التقنية الإدارية.

٩٩. راجح، بشير محمد علي (٢٠١٩) **أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التزام الإدارة العليا – دراسة ميدانية في المصارف العاملة باليمن**، أطروحة دكتوراه جامعة العلوم والتكنولوجيا.

١٠٠. الزعبي، معتز كامل عبدالجليل (٢٠١٦) **أثر تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠٠٩-٢٠١٤**، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

١٠١. زهاني، عفراء (٢٠١٥) **حوكمة الشركات ودورها في رفع كفاءة المصارف الإسلامية "**, دراسة حالة, رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة.

١٠٢. السواري، أفراح عبده حسين، (٢٠١٩) **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية. صنعاء، اليمن.

١٠٣. السنوسي، إدريس وائل (٢٠١٦). **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

١٠٤. السويداوي، محمد مشرف (٢٠١٥). **الحاكمية المؤسسية وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

١٠٥. السياغي، رانيا على حسين، (٢٠١٥) **الحوكمة المصرفية كمدخل لتعزيز الأداء المالي للمصارف الإسلامية اليمنية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا**، رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء، اليمن.

١٠٦. شبر، إلهام خضير (٢٠٠٧) **إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد.

١٠٧. الشمري، صادق راشد (٢٠١٠) **"استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي** " أطروحة دكتوراه في إدارة الإعمال، جامعة بغداد.

١٠٨. الصبري، حنان علي محمد (٢٠١٧) **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي في البنوك التجارية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان الغربية.

١٠٩. شيخي، بلال (٢٠١٣) **دور الحوكمة في مراقبة إدارة المخاطر المالية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل. حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة. الأردن** :رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

١١٠. صبيح، صبا جمال (٢٠٢٢) **تأثير الرقابة والتدقيق الداخلي على المخاطر التشغيلية في المصارف العراقية دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية**، بحث دبلوم عالي غير منشور، جامعة كربلاء.

١١١. صُلح، شرف علي هاشم (٢٠٢١) **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة يمن موبايل للهاتف النقال**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آزال للتنمية البشرية.

١١٢. الظافري، مالك عبد اللطيف (٢٠٢١) **دور استراتيجيات إدارة المخاطر في تحسين أداء العمليات المصرفية وفقا لمتطلبات لجنة بازل.** دراسة تطبيقية شملت بنك التضامن بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آزال للتنمية البشرية.

١١٣. عبدلي، لطيفة (٢٠١٢) **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت** ومشتقاتهSCIS سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أبـي بكـر بلقايد تلمسان.

١١٤. عزوز، عبلة، وطلباني نزيهة (٢٠٢١) **دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك دراسة ميدانية شملت الوكالات البنكية التجارية بأدرار الجزائر**، رسالة ماجستير جامعة أحمـد دراية أدرار – الجزائر.

١١٥. العصري، فيصل ناصر أحمد (٢٠٢١) **أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي في شركات الهاتف النقال- دراسة حالة شركة يمن موبايل"**، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الإدارة العامة جامعة صنعاء.

١١٦. العنزي، أحمد مهدي هادي (٢٠١٣) **تحليل تأثير آليات حوكمة الشركات الداخلية على مستوى الإفصاح المحاسبي" بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية**, رسالة ماجستير, جامعة الكوفة.

١١٧. قبلي، نبيل (٢٠١٧). **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

١١٨. القرشي، عبدالله علي (٢٠١٠) **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"**، أطروحة دكتوراه، جامعة حلوان.

١١٩. كريمة، حفصة (٢٠١٨) **أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر.

١٢٠. مرعي، محمد عدنان عبد الرحمن، (٢٠١٧م)، **"العوامل المؤثرة على المخاطر غير النظامية وفقاً لمبادئ الحاكمية المؤسسية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

١٢١. المروج، نمر يوسف، وقاقيش، محمود (٢٠٢٠) **أثر المخاطر المصرفية على ربحية البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير منشورة جامعة اليرموك.

١٢٢. المطيري، محمد دهش (٢٠١٥) **دور المدقق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر في الشركات المساهمة العامة الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

١٢٣. المقبولي، مازن أحمد علي (٢٠١٣)**: إدارة المخاطر في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، دارسة حالة البنك التجاري المصري CIB**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.

١٢٤. مقدم، الهام وطراد هناء (٢٠١٦). **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي –تبسي، الجزائر.

١٢٥. المليجي، إبراهيم السيد (٢٠٠٢)، **دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر.** رسالة ماجستير غير منشورة.
١٢٦. لعوبي، سلاف، ومصباحي، منيرة (٢٠١٧) **الحوكمة في البنوك دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-، الجزائر.
١٢٧. النجار، غسان محمد خليل، (٢٠١٧) **أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم**، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٢٨. ال يحيى، أحمد عبد الوهاب داوود (٢٠٠٧) **الاستثمار الاجنبي المحفظي والقيمة المعرضة للمخاطر "دراسة تطبيقية في الاسواق الناشئة في أوروبا** – اطروحة دكتوراه –جامعة بغداد.

د. المؤتمرات والندوات

- أبو صلاح نصر عبد الكريم، مصطفى (٢٠٠٧) المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل ٠٢: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في البنوك العاملة في فلسطين. ورقة عمل **مقدمة في المؤتمر: العلمي السنوي الخامس**، جامعة فيلادلفيا الأردنية، ٠٤ -٠٥ جويلية.
- بلعزوز, علي، وحبار، عبدالرزاق (٢٠٠٩ .)الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية : مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر **مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**, جامعة فرحات عباس, سطيف.
- جمعان، نجاة، (٢٠١٠) حوكمة الشركات: متطلباتها مبادئها ونطاق تطبيقها، ورقة بحثية مقدمة إلى دورة نقابة الصحفيين اليمنيين، صنعاء.
- خالدي، خديجة؛ والرفاعي، غالب عوض (٢٠١١): مخاطر الاستثمار في البنوك الإسلامية وسبل التقليل منها، **بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي**، النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من المنظور الإسلامي، ١٨ إلى ٢٠ ديسمبر. الدوحة، قطر.
- شلالي، عبد القادر، وقاشي علال (٢٠١٣)، مدخل إستراتيجي لإدارة المخاطر المالية، **ورقة قدمت للملتقى الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم**، جامعة البويرة ، الجزائر ، ٠٦-٠٧ ، نوفمبر.
- عياري، آمال، وأبو بكر خالد (٢٠١٣) تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، **الملتقي الوطني حول الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة بسكرة.
- قاسمي، آسيا، وحمزة فيلالي (٢٠١١)، المخاطر المصرفية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل، **مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول** حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، يومي ١٢-١٣ ديسمبر.
- لخضر، مولاي عبد الرزاق (٢٠١٣) حوكمة الشركات العائلية، جامعة **ورقلة، الملتقى العلمي الدولي** حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، ٢٥ -٢٦ نوفمبر.

- مفتاح، صالح **(٢٠٠٧)** المخاطر الائتمانية تحليلا وقياسا وإدارة، **المؤتمر العلمي** الدولي السنوي السابع– كمية العموم الاقتصادية والإدارية – جامعة الزيتون – الأردن .

هـ. التقارير والمقابلات:

- اللجنة الاقتصادية في مجلس الشورى، (٢٠٠٤)، انحسار دور الجهاز المصرفي ورأس المال الوطني في الاستثمار، ورقة عمل صادرة عن اللجنة الاقتصادية في مجلس الشورى، دراسات اقتصادية، مجلة فصلية تصدر عن المؤتمر الشعبي العام، العدد العاشر، ص ١٨٩-٢١٠.
- المزيد، عبد العزيز (٢٠١٩). مفهوم وأهمية الحوكمة، صحيفة مال، الموقع https://maaal.com .//2019/04/121304-2
- مصرف قطر المركزي، الدائرة الاقتصادية. (٢٠٠٦) دور مصرف قطر المركزي في تعزيز الاستقرار المالي ". النشرة الإخبارية. مارس.
- هيئة سوق رأس المال الفلسطيني (٢٠١٢) الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، الإدارة العامة للدراسات والتطوير،٢٠١٢، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-ahdal, W.M., Alsamhi, M. H., Tabash, M. I., & Farhan, N. H. S. (2019). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. Research in International Business and Finance, 101083. doi: 10.1016/j.ribaf. 2019.101083
- Alelfartas. Eljaser(2019) The Impact of Internal Corporate Governance Mechanisms on the Unsystematic Risks at Jordanian Commercial Banks Listed on the Amman Stock Exchange, Research Journal of Finance and Accounting www.iiste.org ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) DOI: 10.7176/RJFA Vol.10, No.18,
- BCBS.(2010). Basel Committee on Banking Supervision. The Basel Committee's response to the financial crisis: Report to the G20. Basel: Bank for International Settlements.
- BCBS. (2000). Basel Committee of Banking Supervision. Sound practices for managing liquidity in banking organizations. Risk Management Group. www.bis.org/ publ/ bcbsc 135.
- Boblingen, Johannes G. (2008). The Risks of Financial Risk Management. Unpublished Thesis, Department Corporate Management & Economics, Zeppelin University, Germany.
- Boubala , Helene , (2010)Risk management of SMM : Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree Master of Technology: Internal Auditing , 2010 .
- Brandas, C. (2011). Study on the Support Systems for corporate governance .Informatica ECONOMIC VOL 15 NO 04 , 58-59.
- Buallay, A. (2019). Corporate governance, Sharia'ah governance and performance.

International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 12 No. 2, 216-235.

- Colquitt, JoEtta.(2007). Credit Risk Management: How to Avoid Lending Disasters and Maximize Earnings. 3Ed., McGraw-Hill, USA.
- Crouhy, Michel; Galai, Dan& Mark, Robert. (2006). The Essentials of Risk Management. McGraw-Hill, USA.
- Dietrich, David R. (2006). An Analysis of Bank Risk Management and its Relevance for The Non-Bank Corporate Sector. Unpublished Thesis, Rhodes University, South Africa.
- Dietrich, A., & Wanzenried, G. (2010). Determinants of Bank Profitability Before and During The Crisis: Evidence from Switzerland. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 21(3), 307-327.
- Dhamodiwala , Dolly. Risk Management and Internal Controlsin Medium Sized Family Managed Listed Companies, S P Jain Institute of Management & Research, Mumbai, 2014
- Gestel, Tony V. & Baesens Bart. (2009). Credit Risk Management, Basic Concepts: financial risk components, rating analysis, models, economic and regulatory capital. 1st Ed., Oxford University Press, UK.
- Greuning, Hennie Van &Bratanovic, Sonja Brajovic."(2003) Analyzing & Managing Banking Risk: A Formwork For Assessing Corporate Governance & financial Bank". 2nd edition..P 6
- Greuning, Hennie van& Bratanovic, Sonja B.(2009). Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management. 3rd, ed., The World Bank, Washington, D.C. .
- Jorion, Philippe. (2003). Financial Risk Manager. 2Ed., Handbook, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.
- Khoo, Beng , (2012)Risk Managers as Sensemakers and Sensegivers: Reconceptualising Enterprise Risk Management (ERM) from a Sensemaking Perspective , A thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy : 2012 .
- Masry.M,El Menshawy.H,(2018)The Impact of Unsystematic Risk on Stock Returns in an Emerging Capital Markets (ECM's) Country: An Empirical Study, International Journal of Financial Research Vol. 9, No. 1
- Mason A. Carpenter and Wm. Gerard Sanders (2009)Strategic Management: Concepts A dynamic perspective, 2nd. Edition
- Ghaith N. Al-Eitan1 & Ismail Y. Yamin, (2017), The Threats of Unsystematic Risks in Jordanian Commercial Banking Sectorز
- Greuning, Hennie Van &Bratanovic, Sonja Brajovic.(٢٠٠٣)"Analyzing & Managing Banking Risk: A Formwork For Assessing Corporate Governance & financial Bank". 2nd edition.
- Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". Archives of Psychology 44: 1–55

- Peters, Gjalt-Jorn Ygram (2014) The alpha and the omega of scale reliability and validity: Why and how to abandon Conbach's alpha and the route towards more comprehensive assessment of scale quality.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E.. (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle
- Heffernan Shelagh, Modern Banking (2005)Cass Business School, City University, London
- Hull, John C. (2010). Risk Management and Financial Institutions. 2Ed., Pearson Education.
- Norman, Geoff (2010) Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics, Advances in Health Sciences Education, 15(5): 625–632
- Quaresma, & al. (2014). corporate Governance practices in listed Banks-impact on risk Management and Resulting Financial performance. journal of business and Economics ISSN 2155-7950 V 05 NO 8 USA, 1253.
- Rose, Peter S. &Hudgins, Sylvia C. (2008). Bank Management and Financial Services. 7th, ed., McGraw – Hill International Edition, Singapore.
- Rahima, S., & al. (2015). Re-thinking;Risk Governance. international accounting and business conference procedia economics and finance 31, (p. 690).
- Sanusi, Z., & AL. (2017). Effects of Corporate Governance Structures on Enterprise Risk Management Practices in Malaysia. ZuraidahMohd-Sanusi et al, Effects of Corpor International Journal of Economics and Financial Issues 7 (01), ISSN: 2146-4138, 12
- Sekaran, U & Bougie, R. (2010). "Research Methods for Business: A Skill Building Approach". 5th edition, John Wiley & Sons.
- Shukran, Jagotra, (2018), Identifying Financial & Operating Issues and Measuring Systematic & Unsystematic Risks:A Study of Indian Banking Sector.
- Taktak, S. (2010). Governance and efficiency of Tunisian banks: study by the stochastic border approach. Lebanese Journal of Management and Economics, 3(5), 143-178.
- Tsorhe Joan S.; Aboagye Anthony Q.Q. & Kyereboah-Coleman, A. (2011). Corporate Governance and Bank Risk Management in Ghana. University of Ghana Business School, Ghana. csae.ox.ac.uk.
- Waeibrorheem Waemustafa1, Suriani Sukri,(2016), Systematic and Unsystematic Risk Determinants of Liquidity Risk Between Islamic and Conventional Banks.
- Wiegelmann, Thomas Wolfgang. (2012) Risk Management in the Real Estate Development Industry Investigations into the application of risk management concepts in leading European real estate development organizations, Submitted in total fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy.
- Young, Jacobus. (2001). Structured Approach to Operational Risk Management in A Banking Environment. Unpublished Dissertation, University of South Africa.
- Zhao, Xiuzhu. (2007). Credit Risk Management in Major British Banks. Unpublished Thesis, The University of Nottingham, UK.
-

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

1. https://www.cacbank.com.ye/ar-yr
2. https://www.tadhamonbank.com
3. http://www.sababank.com
4. :(https://www.sbyb.net/)
5. http://www.iby-bank.com

7. الملاحق

ملحق (١) ((قائمة بأسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية والوظيفية))

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	الوظيفة الحالية
١	أ.د/ سنان المرهضي	بروفسور	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	عضو هيئة التدريس
٢	أ.د/ عبد الله السنفي	بروفسور	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	عضو هيئة التدريس
٣	أ.د/عبداللطيف مصلح	بروفسور	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا	عضو هيئة التدريس
٤	أ.م.د./علي حسين الاشول	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا	عضو هيئة التدريس
٥	أ.م.د. عبده أحمد العامري	استاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا	عضو هيئة التدريس
٦	أ.م.د. مراد النشمي	استاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا	عضو هيئة التدريس
٧	د. عبد الملك محمد ملهي	أستاذ مساعد	موارد بشرية	-	الرئيس التنفيذي لمؤسسة عالم الادارة
٨	د. معاذ محمد سعيد قاسم	أستاذ مساعد	إدارة الجودة الشاملة	بنك التضامن	منسق لجنة الحوكمة في بنك التضامن
٩	د. فهمي سعيد محمد	أستاذ مساعد	علوم مالية	الجامعة الامارتية الدولية	عضو هيئة التدريس
١٠	د. محمد عبدالله الكهالي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة الامارتية الدولية	عضو هيئة التدريس
١١	د. محمد احمد شجاع الدين	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا	عضو هيئة التدريس
١٢	د. عبدالكريم صالح القفري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة اليمنية	عضو هيئة التدريس
١٣	د. عبدالله ثابت سرحان	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	عضو هيئة التدريس
١٤	د. عبدالكريم صالح القحفة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة الامارتية الدولية	عضو هيئة التدريس

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الاندلس للعلوم والتقنية

كلية الدراسات العليا

Republic of Yemen

Ministry of higher education and scientific research

AL-Andalus University

الاستبيان النهائي

الأخ.....المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

إشـارة إلى الموضـوع أعلاه، يطيب لي أن أضـع بين أيديكم اسـتبانة بحث: بعنوان:" **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشـركات على المخاطر غير النظامية في البنوك اليمنية وهي إحدى متطلبات الحصـول على درجة الماجسـتير في إدارة الاعمال بجامعة الاندلس "**، وتعتبر هذه الدراسـة كبحث أكاديمي تكميلي لنيل درجه الماجسـتير في ادارة الأعمال -كلية العلوم الإدارية-جامعة سـبأ ولأهمية رأيكم الكريم في هذا الموضـوع؛ فإنني أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاسـتبانة، من وجهة نظركم الموضوعية. علمًا بأن جميع الإجابات ستكون موضع العناية والتقدير، وستحاط بسرية تامة، ولن تُسـتخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا داعي لكتابة الاسـم أو أي بيانات تدل على شخصيتكم في الاستبانة.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا.. متمنين لكم دوام التوفيق،

وللبنوك استمرار التقدم والنجاح.

عبدالحميد الجرباني

Abdulhameed.jarbani@gmail.com

773232910

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

يرجى الإجابة على الفقرات التالية التي تتضمن معلومات ديموغرافية وذلك بوضع إشارة (√) على البديل المناسب:

١. المؤهل العلمي:

☐ دكتوراة ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة فأقل

٢. المسمى الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ رئيس قطاع ☐ مدير إدارة

☐ امين سر مجلس ☐ نائب/مساعد مدير ادارة ☐ مدير فرع

☐ نائب/مساعد مدير فرع ☐ رئيس قسم ☐ مدقق داخلي

٣. مدة الخدمة في القطاع المصرفي:

☐ 5سنوات فأقل ☐ من 6إلى 10سنوات ☐ من 11إلى 15سنة ☐ أكثر من 16سنة

أولاً: المتغير المستقل [مبادئ حوكمة البنوك]

مبادئ الحوكمة الصادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)تغطى خمس مجالات هي حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية ومسئوليات مجلس الإدارة

م	العبارة	مستوى الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات						
1	توجد لجنة خاصة بالحوكمة تتبع مجلس الادارة					
2	يوجد هيكل تنظيمي مصمم ومحدد بوضح يحدد خطوط السلطة والمساءلة					
3	يتوافق نظام عمل البنك من أساليب وإجراءات مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة					
4	يتوفر لوائح وأنظمة فعالة تضبط جوانب الحوكمة لأداء البنك					
5	يلتزم البنك بمنح صلاحيات محددة وواضحة بما يوازي المسؤولية					
6	يقوم البنك بتأدية أعماله وأنشطته بما يتلاءم مع متطلبات قوانين وأنظمة البنك المركزي ذات الصلة بالحوكمة					

البعد الثاني: حقوق المساهمين						
7	يكفل قانون البنوك للمساهمين الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة					
8	يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بالبنك بصفة دورية ومنتظمة					
9	لدى المساهمين الحق في التصويت بعزل أي عضو من أعضاء مجلس الادارة					
10	يحق للمساهمين التصويت بالوكالة في اجتماعات الجمعية العمومية					
11	تقدم إدارة البنك للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن اجتماعات الجمعية العمومية					
12	يتم اطلاع المساهمون في الوقت المناسب على جميع العمليات الرئيسية والهامة التي يقوم بها البنك					
البعد الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين						
13	يحق لصغار المساهمين المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية					
14	يوفر البنك لصغار المساهمين الحق في انتخاب مجلس الادارة					
15	يكفل البنك لغالبية المساهمين مساءلة أعضاء مجلس الإدارة بحسب القانون					
16	يعامل جميع المساهمين معاملة عادلة ومتكافئة					
البعد الرابع: حقوق أصحاب المصالح						
17	تحترم إدارة البنك حق أصحاب المصالح المحددة لهم بموجب القانون.					
18	يلتزم البنك بتعويض الأضرار في حالة انتهاك حق من حقوق أصحاب المصالح.					
19	يحرص البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين لديه					
20	تطبق إدارة البنك نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم					
21	يساهم ويدعم البنك الأنشطة الاجتماعية المختلفة					
22	توجد نقابة للموظفين في البنك تدافع عن الموظفين وترعى مصالحهم					

البعد الخامس: الإفصاح والشفافية						
23	يتم الإفصاح بشفافية عن البيانات المالية الفصلية والختامية بصورة منتظمة.					
24	يتم نشر المعلومات الكافية عن الخطط المستقبلية للبنك					
25	يقوم البنك بنشر المعلومات المالية بدقة وفقاً لمعايير الإفصاح الدولية.					
26	يفصح البنك عن المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين					
27	يتضمن افصاح البنك عن معلومات حقيقية عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين					
28	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة لجميع أصحاب المصالح					
29	يقوم البنك بنشر البيانات المالية وفقاً لمعايير الإفصاح الدولية					
30	توجد في البنك قنوات توصيل توفر فرص متساوية في وصول المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب					
31	يتم نشر كل البيانات والمعلومات على المواقع الالكترونية للبنك					
32	لدى البنك إجراءات واضحة للحد من السلوك غير الأخلاقي لجميع أصحاب المصالح					
البعد السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة						
33	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق أفضل مصلحة للبنك والمساهمين					
34	لدى مجلس الادارة خطة استراتيجية للإشراف والرقابة على اعمال وانشطة البنك					
35	لدى مجلس الإدارة نظام فعال للرقابة والمتابعة والمساءلة					
36	لدى مجلس الإدارة نظام مكافآت مناسب لجميع أصحاب المصالح					
37	يعمل مجلس الإدارة على ضمان سلامة النظم المالية والمحاسبية في البنك					
38	يمارس مجلس الإدارة عملية تقويم الأداء بشكل منتظم بما يحقق الأهداف المرسومة					
39	يعقد مجلس الإدارة اجتماعاته بانتظام					

ثانياً: المتغير التابع المخاطر غير النظامية: وهي المخاطر التي تقع ضمن نطاق السيطرة ويمكن تجنبها بالتنويع.

م	العبارة	مستوى الاجابة				
		موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
البعد الأول: المخاطر التشغيلية						
40	لدى البنك سياسات وإجراءات هادفة للحد من الغش أو إساءة استعمال الممتلكات					
41	لدى البنك أنظمة ولوائح تنظيمية واضحة لجميع الإجراءات والمراحل.					
42	يلزم البنك كادره بالعمل وفق الأنظمة واللوائح التنظيمية القانونية المعمول بها في البنك					
43	يجري البنك عمليات صيانة وتحديث مستمرة لبرامجه وأنظمته المستخدمة في العمل للحد من الأعطال والخلل الذي قد يصيبها.					
44	يمتلك البنك كادراً بشرياً مؤهلاً ومدرباً ويتمتع بالخبرة والكفاءة العلمية والعملية في الجانب التشغيلي					
البعد الثاني: المخاطر الائتمانية						
45	يمتلك البنك سياسة ائتمانية واضحة ومحددة.					
46	يلتزم البنك بتطبيق السياسة الائتمانية لكافة المسؤولين عن قرار منح الائتمان					
47	يدرس البنك وضع العملاء قبل القيام بعملية منح الائتمان					
48	يحتفظ البنك بقاعدة بيانات عن عملائه بما يسهل عليه تقييم ملاءة العملاء، وتحديد قدرته على الوفاء بالتزاماته عند منحه الائتمان.					
49	لا يتم منح الائتمان إلا وفق القوانين والأنظمة الائتمانية					
50	يتخذ البنك كافة الإجراءات الوقائية المتعلقة بالديون المتعثرة					
البعد الثالث المخاطر الإدارية: هي المخاطر الناجمة عن اتخاذ إدارة البنك لقرارات خاطئة او اتخاذ قرارات في وقت غير مناسب او إدارة الاصول بطريقة غير كفؤة توثر على أرباح البنك.						
51	لدى إدارة البنك الخبرة العملية والمهارات الإدارية لتنفيذ مهامهم بكفاءة					
52	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة التامة بمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة					
53	يمتلك البنك كادر تنفيذي مؤهل ذو كفاءة في جميع الوحدات الادارية					

54	يوجد تنوع في مجلس الإدارة من ذو الكفاءات والجدارات					
55	يتبنى البنك سياسة الحيطة والحذر للأحداث غير المتوقعة					
56	يهتم البنك بإعداد البحوث والدراسات التي تؤثر على حجم الايرادات والارباح					
57	يتسم مجلس الإدارة بالكفاءة والفاعلية افي عملية اتخاذ القرارات					
58	يتخذ البنك قرارات صارمة تجاه أي موظف يخل بعملة					
59	يطبق مجلس الإدارة اللوائح على الجميع بعدالة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

افادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة

Abstract

The effect of applying the principles of corporate governance on irregular risks in Yemeni banks A field study including Yemeni banks in the capital Sana'a

Prepared by the researcher: Abdul Hameed Mansour Ali Al-Jarbani

Supervision: Prof. Abdullah Ali Al-Qurashi

This study aimed to determine the effect of applying the principles of governance on irregular risks in Yemeni banks. The study relied on the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a main tool for data collection. And an employee, and the sample was selected by (262) individuals according to the statistical equation, where the questionnaire was distributed to the members of the targeted sample using the simple random sample, and the valid forms for analysis amounted to (204) individuals at a rate of (78%), and statistical methods were relied upon to process and analyze the data using SPSS program.

The study reached a set of results, the most important of which was the adoption by Yemeni banks of the principles of governance at a high level, and the gradual level of application of the principles. Transparency and disclosure, stakeholder rights, fair treatment for all shareholders), as well as the high level of perception of irregular risks in Yemeni banks under study, and the irregular risks are graded starting with operational risks, then credit risks, then administrative risks, and it was found that there is a positive impact of the principles of governance on irregular risks in banks And it appeared that the responsibilities

of the board of directors are one of the most influential principles, followed by disclosure and transparency, and a third solution to ensure an effective framework for corporate governance, while the rest of the principles were excluded due to their lack of influence in managing irregular risks in Yemeni banks.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to give more attention and commitment by the board of directors in Yemeni banks to implement governance in all its dimensions, and to focus on the principle of the responsibilities of the board of directors, followed by disclosure and transparency, and third, to ensure an effective framework for governance because of its importance and role in enhancing ris management. In addition to the need for the Board of Directors to perform the responsibilities and tasks entrusted to it and to activate the role of the committees emanating from it in an organized manner, such as the Risk Committee and the Audit Committee, and to confirm that the Board of Directors assumes all responsibilities related to the Bank’s operations and its financial soundness.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Andalus University for Science and Technology Graduate School
Faculty of Administrative Sciences
Business Administration Department

The effect of applying the principles of corporate governance on irregular risks in Yemeni banks

A field study including Yemeni banks in the capital Sana'a.

A thesis submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree in administrative sciences, majoring in business administration

Preparation:

Abdulhameed Mansour Ali Al-Jarbani

Supervisor:

Prof. Dr. Abdullah Ali Al-Qurashi

Professor of Business Administration - Dhamar University

2023-1444