Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 7 | Page 589 – 623|2026 | https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

" The Role of the Board of Directors in Implementing Governance in Yemeni Banks :A Field Study in Yemeni Private Banks"

Omar Qasem Al-Muzallam[1,*], Jamal Dirhem Zaid [2]

[1] Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen..

[2] Administrative Sciences - University of Science and Technology Yemen.

***Corresponding author:** *a.Almuzallam.cba@su.edu.ye*

Keywords

1. Board of Directors
2. Bank Governance
3. Yemeni Banks

Abstract:

This study aimed to identify the role of the Board of Directors, in its dimensions (supervisory commitment, oversight commitment, ethical commitment), in implementing governance in Yemeni banks, and to examine the level of application of governance principles, in its dimensions (transparency, accountability, fairness, responsibility), in Yemeni private banks. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of 443 administrative and supervisory leaders in Yemeni private banks. Data were analyzed using SPSS. The study found that the Board of Directors in the banks under study adheres to its role in implementing bank governance at a high level, reaching 81%. It also revealed a statistically significant role of the Board of Directors in applying governance principles, as the Board explained 45.7% of the variance in the implementation of governance principles in the banks under study. The study recommended that the Central Bank update the Banks' Governance Guide according to the latest international principles and best practices in governance. It also recommended enhancing the Boards of Directors in Yemeni banks to effectively apply governance principles by developing a comprehensive framework that includes clear policies and procedures to promote transparency, accountability, fairness, and responsibility at all organizational levels.

Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 7 | Page 590 – 623 | 2026| https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية

"دراسة ميدانية فى البنوك اليمنية الخاصة"

عمر قاسم المزلم [1،*] , جمال درهم زيد [2]

[1] مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.
[2] العلوم الإدارية -جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن.

*المؤلف: a.Almuzallam.cba@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

1. مجلس الإدارة
2. حوكمة البنوك
3. البنوك اليمنية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور مجلس الإدارة بأبعاده (الالتزام الإشرافي، الالتزام الرقابي، الالتزام الأخلاقي) في تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية، والتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في البنوك اليمنية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، من عينة مكونة من (443) مفردة من القيادات الإدارية والإشرافية المتمثلة في البنوك اليمنية الخاصة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى: أن مجلس الإدارة في البنوك اليمنية محل الدراسة يلتزم بدوره في تطبيق حوكمة البنوك بدرجة مرتفعة بلغت(81%)، كما أظهرت الدراسة وجود دور دال إحصائيا لمجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة فقد تبين أن مجلس الإدارة يفسر ما نسبته (0.457) من التغيرات الحاصلة في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية محل الدراسة، وأوصت الدراسة: بضرورة قيام البنك المركزي بتحديث دليل حوكمة البنوك وفق أحدث المبادئ الدولية وأفضل الممارسات في الحوكمة، كما أوصت بتعزيز مجالس الإدارة في البنوك اليمنية لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعّال، من خلال تطوير إطار شامل يتضمن سياسات وإجراءات واضحة تعزز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية على جميع المستويات التنظيمية.

أولا: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات السريعة والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية الكبيرة، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تحديًا وتعقيدًا، وهذه التغيرات والتطورات المستمرة شكلت تحديًا كبيرًا على جميع المؤسسات مما يهدد وجودها واستمراريتها وبقائها؛ ما حتم على المؤسسات السعي إلى إيجاد مكانة تضمن بقاءها واستمرارها، وخاصة بعد سلسلة الأزمات والانهيارات التي شهدها الاقتصاد العالمي، حيث اتسمت هذه الأزمات المالية بالدورية نظرًا لطبيعتها وارتباطها بدورات اقتصادية تمس العصب الرئيس للاقتصاد وهو الجهاز المصرفي والأسواق المالية.

وتنشأ العديد من المسائل المتعلقة بالحوكمة نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة وظهور مشاكل الوكالة بين مجلس الإدارة (الوكيل) وبين المساهمين (الأصيل) فالإدارة لا تعمل دائما لتحقيق المصلحة العليا للمساهمين، وذلك نتيجة لاختلاف مصالحهم المادية عن مصالح المساهمين، وتضارب المصالح هذا يزيد من الحاجة إلى وجود ممارسات جيدة للحوكمة في المؤسسات والبنوك بهدف تعزيز المساءلة وحماية مصالح المساهمين والأطراف المعنية الأخرى.

كما أن العديد من الدراسات مثل: دراسة (إلياس، 2015) التي أكدت أن بناء مجلس إدارة فعّال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وأن وجود مجلس إدارة فعّال يضمن المحافظة على استمرارية ذلك التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وكذلك الاهتمام بالحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات.

وفي البيئة اليمنية وجد اهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي اليمني حيث كان للبنك المركزي اليمني دور مهم في تعزيز الحوكمة كأحد أهم الآليات الخارجية، فقد أصدر البنك المركزي دليل حوكمة البنوك اليمنية في نهاية سبتمبر 2013م، وذلك بدعم من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) وبالتعاون مع نادي الأعمال اليمني (YBC)، استنادًا إلى المعايير الدولية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، بالإضافة إلى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وتجارب بعض الدول العربية، ويتكون الدليل من سبعة فصول تناولت الفصول الستة الأولى المبادئ العامة لحوكمة البنوك التقليدية والإسلامية، في حين خصص الفصل السابع للمتطلبات الإضافية الخاصة بالمصارف الإسلامية والبنوك العامة والمختلطة. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة لن يتحقق إلا من خلال قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به وفقًا للقوانين والتشريعات النافذة في اليمن، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجلس الإدارة في حوكمة البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية حيث أشارت دراسة (راجح، 2019، 3) إلى ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في

البنوك اليمنية، وأن البنوك اليمنية بحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك لأنَّها تفتقد الإطار الملائم لتطبيق الحوكمة بسبب عدم توفر نصوص قانونية يمنية صريحة تؤكد تطبيق الحوكمة، كما تؤكد المؤشرات العالمية للحوكمة للعام 2015م بأن اليمن ضمن أدنى دول العالم في مؤشري فعالية الحوكمة.

وبالتالي يمكن إبراز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور مجلس الإدارة في حوكمة البنوك اليمنية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مدى التزام مجلس الإدارة بدوره في حوكمة البنوك اليمنية؟
2- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في البنوك اليمنية؟
3- ما دور مجلس الإدارة بأبعاده (الالتزام الإشرافي، الالتزام الرقابي، الالتزام الاخلاقي) في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، نظرًا لقلة الأبحاث التي تناولت موضوع الحوكمة في البنوك في اليمن، ولأهمية متغيرات الدراسة المتمثلة في مجلس الإدارة ومبادئ الحوكمة؛ كونها من الموضوعات المعاصرة في الأدب الإداري والحديثة نسبيا.
2- تسعى الدراسة للمساهمة بتطوير نظريات الحوكمة في البنوك وإيجاد معالجات للمشكلات في نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة وغيرها، ومحاولة تأصيل نظري لأدوار مجلس الإدارة في البنوك ولمبادئ الحوكمة في الفكري الإداري من خلال إعادة تصنيف وتوصيف وظائف الإدارة لأعلى سلطة في هرم البنوك من خلال الاستفادة من العلوم الأخرى؛ كعلم الاقتصاد وعلم القانون والاستفادة من الممارسات العملية ووفق أحدث مبادئ ومعايير الحوكمة الدولية.

الأهمية العملية:

1- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها قطاعًا مهمًا وحيويًا على المستوى الوطني يمثل أحد أهم القطاعات المهمة في عملية التنمية الاقتصادية، وتفيد نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير ممارسات الحوكمة في القطاع المصرفي اليمني، بما يوائم واقع وبيئة وخصوصية اليمن من ناحية وخصوصية البنوك اليمنية من ناحية أخرى.
2- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في توعية مجلس الإدارة في البنوك اليمنية في القيام بأدوارهم بشكل فعّال في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وذلك سيؤدي إلى زيادة ثقة الجمهور والمساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى بالبنوك اليمنية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس دور مجلس الإدارة في حوكمة البنوك اليمنية.

ويتفرع الهدف الرئيس إلى الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على مدى التزام مجلس الإدارة في تطبيق حوكمة البنوك في البنوك اليمنية.
2- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في البنوك اليمنية.

3- تحديد دور مجلس الإدارة بأبعاده (الالتزام الإشرافي، الالتزام الرقابي، الالتزام الأخلاقي) في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية.

حدود الدراسة

التزمت الدراسة بالحدود التالية:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على البنوك اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية (رئيس مجلس إدارة، عضو مجلس إدارة، رئيس تنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مدير فرع، نائب مدير فرع، رئيس قسم) في البنوك اليمنية العاملة بأمانة العاصمة- صنعاء والتي هي عبارة عن ثلاث بنوك إسلامية (بنك التضامن، بنك سبأ الإسلامي، بنك اليمن البحرين الشامل) وثلاثة بنوك تجارية هي: (بنك اليمن الدولي، بنك اليمن والكويت، البنك التجاري اليمني).
3. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة دور مجلس الإدارة بأبعاده (الالتزام الإشرافي، الالتزام الرقابي، الالتزام الأخلاقي) في تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية)

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة في حوكمة البنوك اليمنية

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لالتزام مجلس الإدارة الإشرافي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك اليمنية.

2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لالتزام مجلس الإدارة الرقابي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية.

3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لالتزام مجلس الإدارة الأخلاقي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

المتغير المستقل مجلس الإدارة: عبارة عن الهيئة المنتخبة من الجمعية العامة في البنوك اليمنية لتمثيل المساهمين، وهذه الهيئة هي التي تقوم بالإشراف على البنك، ووضع استراتيجيات البنك والأهداف الاستراتيجية، وإرساء قواعد السلوك الأخلاقي في البنك ، والمصادقة على السياسات والخطط الخاصة بالبنك ، وتقوم بالرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات والاهداف وتقييم أداء الإدارة التنفيذية، وتقوم بإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الحاسمة اللازمة لتحقيق أهداف البنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة وتخضع لمساءلتهم.

أ- **الالتزام الإشـــرافي لمجلس الإدارة:** عبارة عن التزام مجلس الإدارة في البنوك اليمنية بالإشراف على البنك ووضـــع الاســـتراتيجيات العامة والمصـادقة على السـياسـات والخطط الخاصـة بأعمال وأنشـــطة البنك وتعين الإدارة التنفيذية التي تكون مســـؤولة عن تنفيذ كل ذلك تحت إشراف المجلس.

ب- **الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة:** عبارة عن التزام مجلس الإدارة في البنوك اليمنية بمراقبة أداء البنك وتقييم مدى التزام البنك والإدارة التنفيذية بالاستراتيجيات والسياسات والقوانين، ومدى تحقق الأهداف المخطط لها ومعالجة المخالفات وتقويم الأداء.

ج- **الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة:** عبارة عن التزام مجلس الإدارة في البنوك اليمنية بالمبادئ والقيم والسلوكيات الأخلاقية والتأكد من التزام البنك والعاملين بميثاق السلوك الأخلاقي المعتمد.

المتغير التابع حوكمة البنوك بأنها: القواعد والآليات التي يتم بها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارة التنفيذية، والتي تحدد الأساليب السليمة في وضع أهداف واستراتيجيات البنوك وعملياتها اليومية وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات وتنظم العلاقات مع المساهمين وأصحاب المصلحة وتضمن حقوقهم والعدالة بينهم وحماية مصالح المودعين وتحقيق الشفافية والمساءلة والالتزام بالقوانيين والتشريعات والقواعد والتعليمات الصادرة عن السلطات الرقابية، وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظام فعّال لإدارة المخاطر."

1- **الشفافية:** الوضوح التام في جميع تعاملات البنوك اليمنية وإتاحة المعلومات بشكل واضح وكافٍ لكل أصحاب المصلحة وفي الوقت المناسب.

2- **المساءلة:** عبارة عن تحديد البنوك اليمنية المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد في البنك ومساءلة كل من يخالف أو يقصر في أداء مسؤولياته وتحميله نتائج قراراته.

3- **العدالة:** معاملة البنوك اليمنية جميع الأطراف ذات المصلحة بشكل عادل ودون تمييز، وضمان حصولهم على حقوقهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات.

4- **المسؤولية:** تعني أن أعضاء مجلس الإدارة في البنوك اليمنية وكل فرد في البنك يجب أن يكونوا ملتزمين بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم بنزاهة وكفاءة وأن عليهم أن يتخذوا القرارات المناسبة التي تهدف لتحقيق مصلحة البنك وحفظ وحماية حقوق أصحاب المصالح. وأن يكون لديهم وعي بالتأثيرات الإيجابية والسلبية لقراراتهم وأفعالهم على البنك بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.

الدراسات السابقة:

دراسة (Safiullah et al.,2024) التي هدفت إلى دراسة مدى تأثير مجلس الإدارة على حوكمة هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج: أن لمجلس الإدارة تأثيرًا إيجابيًا على حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، كما تبين أن مجلس الإدارة يُشكل عنصرًا أساسيًا في حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، كما أنه يوجد أثر لدور مجالس الإدارة الإشرافي على تبني البنوك الإسلامية للمبادئ التوجيهية للحوكمة.

وهدفت دراسة (Alatassi & Pillai, 2024) إلى استكشاف دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في سياق الصيرفة الإسلامية، من خلال إجراء تحليلٍ مقارنٍ لإرشادات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في أربع دول، هي: المملكة المتحدة، وألمانيا، والمملكة العربية السعودية، وماليزيا، أظهرت نتائج الدراسة وجود دور لمجلس الإدارة في حوكمة الشركات في سياق الصيرفة الإسلامية.

بينما تناولت (Menicucci, & Paolucci, 2023) تأثير تنوع مجالس الإدارة على الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة في القطاع المصرفي الإيطالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من 247 بنكًا إيطاليًا للائتمان التعاوني للفترة 2017م-2021م، وتوصلت الدراسة إلى: أن حجم مجلس الإدارة، واستقلاليته، ووجود لجنة للمسؤولية الاجتماعية للشركات/الاستدامة يؤثر إيجابًا على أداء البنوك في الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية،

وفحصت دراسة زينب، (2022)، دور مجلس الإدارة كآلية للحوكمة في تحسين جودة الإفصاح لمجموعة من شركات المساهمة الجزائرية وقياس مساهمة مجلس الإدارة من خلال دوره الإشرافي والرقابي في تحسين جودة الإفصاح، وتوصلت الدراسة إلى: أن مجلس الإدارة يسهم في إرساء قواعد الحوكمة، وفي جعل التقرير السنوي وسيلة فعالة لتحسين جودة الإفصاح، ويسهم في دعم الآليات الرقابية، كما يسهم مجلس الإدارة في الإشراف والرقابة على إرساء قواعد الحوكة والسلوك الأخلاقي.

وبحثت دراسة المطيري، (2022) في مدى التزام المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، وقد أظهرت النتائج التزام المصارف الإسلامية بحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق العدالة في معاملتهم، بالإضافة إلى الالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح. وفي المقابل، يلتزم أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون في هذه المصارف بالسلوك والانضباط الأخلاقي، فضلاً عن قيامها بمسؤولياتها الاجتماعية بفعالية، ومع ذلك، كشفت النتائج عن قصور في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بين مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية.

في حين هدفت دراسة حميد، سلمان، ومحمد، (2021) إلى تحديد أثر مهارات المديرين الاستراتيجيين على الحوكمة المصرفية، وتحديد مهارات المديرين الاستراتيجيين ذات الأثر الكبير في المصارف وتحديد دور كل منها في تحقيق الحوكمة المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لمهارات المديرين الاستراتيجيين على الحوكمة المصرفية (الشفافية، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة)، وأوصت الدراسة بضرورة مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين.

واستعرضت دراسة (Al Mamun et al, 2021) آلية حوكمة التشغيل الحالية للبنوك في بنغلاديش وتقييم دور مجلس الإدارة في ضمان الحوكمة الرشيدة في البنوك. وخرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: أن مسؤولية مجلس الإدارة في حوكمة البنوك أثارت تساؤلات حول فعالية آليات الحوكمة المتعلقة بالتخلف عن سداد القروض وأزمة السيولة وخداع القروض وفشل البنوك في ضمان الحد الأدنى لمتطلبات الاحتياطي وتراجع القطاع الخاص. وتشمل أسباب هذه الضائقة في القطاعات المالية ضعف رقابة مجلس الإدارة والإهمال، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في العمليات اليومية وهذا

التدخل يقلل من استقلالية إدارة البنك، بما ينعكس سلبًا على الحوكمة.

وسعت دراسة صليحة، وعبد القادر(2020) إلى بيان مدى تعزيز تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة في البنوك الجزائرية، وقد اعتمدت الدراسة على عينة من البنوك الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود دور لمجلس الإدارة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وذلك من خلال ممارسة الدور الرقابي لمختلف أعضاء اللجان المكونة لمجلس الإدارة، إضافة إلى تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح، كما تعمل لجان المجلس على تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل ضمان استمرارية تطبيق حوكمة البنوك.

واستعرضت دراسة (Yusuf et al., 2020)، تأثير بُعد نزاهة القيادة الذي يتكون من دعم الممارسات الأخلاقية، ودعم التعليم والتعلم، عمل مجلس الأخلاقيات التنظيمية، تحسين أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وإجراء تغييرات للتحسين التنظيمي المستقبلي في ممارسات الحوكمة الرشيدة، أظهرت الدراسة أن نزاهة القيادة في دعم:(الممارسة الأخلاقية،و التعليم والتعلُّم،و عمل المجلس الأخلاقي للمؤسسة،و تحسين أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وتشجيع التغيير من أجل التحسين المستقبلي للمؤسسة) تؤثر بشكل كبير في ممارسات الحوكمة الرشيدة.

وبحثت دراسة سايح (2019) دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، والوقوف على واقع تطبيق حوكمة الشركات في شركة رويبة العائلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن لمجلس الإدارة أثرًا ذا دلالة إحصائية على مبادئ حوكمة للشركة بأبعادها؛ (وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح)، فهو يلعب دورًا مهمًا في تحسين فعالية الحوكمة،و الأثر الإيجابي لحوكمة الشركات على مختلف أصحاب المصلحة هو تقوية الاقتصاد.

وحاولت دراسة تقرورت، قبلي (2018) توضيح تأثير وتأثر مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات، وتوضيح دور مجلس الإدارة في إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية، ويمكن تلخيص أهم النتائج في التالي:يعد مجلس الإدارة المسؤول الأول عن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ويلعب مجلس الإدارة دورًا مهمًا في تطبيق حوكمة الشركات من خلال مساهمته في تطبيق بقية المبادئ الأخرى المتمثلة أساسا في تفعيل عمليات المراجعة الداخلية والخارجية وتفعيل مبادئ الإفصاح والشفافية والمساءلة.

ويعد تكوين مجلس الإدارة وفق ما تنص عليه مبادئ حوكمة الشركات حجر الأساس لبناء مؤسسة ذات أداء اقتصادي عالي، وتبقى مبادئ الحوكمة المؤسسية مجرد أحكام توجيهية؛ لذلك فإن للجانب السلوكي والأخلاقي لأعضاء مجلس الإدارة دورا مهما في تحديد مدى نجاحهم في القيام بأدوارهم في تطبيق مبادئ الحوكمة.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تم استعراض العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقد تناولت جميع الدراسات موضوع مجلس الإدارة، وموضوع حوكمة البنوك، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في جمعها بين مجلس الإدارة وحوكمة البنك ومن هذه الدراسات:

دراسة (Safiullah et al.,2024)، ودراسة (Alatassi & Pillai, 2024)، ودراسة (Menicucci, & Paolucci, 2023)، ودراسة زينب، (2022)، دراسة صليحة، وعبد القادر(2020)، ودراسة سايح (2019)، ودراسة تقرورت، قبلي (2018)، كما اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تتمثل الفجوة المعرفية في ندرة الدراسات التي جمعت بين مجلس الإدارة والحوكمة في البنوك بشكل عام، أما الفجوة المكانية فلم يجد الباحثان – بحسب علمهما – أي دراسة محلية جمعت بين مجلس الإدارة والحوكمة في البنوك اليمنية.

أما من ناحية السياق، فقد ركزت الدراسات السابقة على بنوك في بيئات دولية أو إقليمية، مع تجاهل البنوك اليمنية أو البيئة السياسية والاقتصادية الفريدة التي تعمل فيها. كما أغفلت أغلب الدراسات دور البنك المركزي كآلية إشرافية خارجية تؤثر على تنفيذ مبادئ الحوكمة، و الفروق بين أنواع البنوك (تقليدية، إسلامية، عامة، مختلطة) وهو ما يشكل فجوة سياقية واضحة.

تتمثل مساهمة الدراسة الحالية في معالجة هذه الفجوات من خلال التركيز على البنوك اليمنية الخاصة في أمانة العاصمة، وتحليل دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة ضمن بيئة معقدة وغير مستقرة سياسيًا واقتصاديًا. كما تأخذ الدراسة بعين الاعتبار تأثير البنك المركزي والفروق بين أنواع البنوك المختلفة. وتعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع تطبيق أدوات تحليلية دقيقة، بهدف سد الثغرات السابقة وتقديم فهم أعمق وأكثر شمولاً لدور مجلس الإدارة في تعزيز الحوكمة البنكية في اليمن.

ثانيا: الإطار النظري

مفهوم حوكمة البنوك

لقد عُرّفَت حوكمة الشركات بأنها: مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، والتي توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي لحوكمة الشركات 2015، ص9)

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع حوكمة البنوك وحرص العديد من الباحثين على وضع تعريف خاص لحوكمة البنوك فقد عرف الريمي (2019، 15) حوكمة البنوك بأنها: "عبارة عن نظام لإدارة وتوجيه ومراقبة الأداء في البنك، يقوم هذا النظام بضبط العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة وجميع المساهمين وأصحاب المصالح والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وذلك بناءً على القيم الأخلاقية، والقوانين، والتشريعات النافذة، والممارسات الإدارية، والمحاسبية ذات الجودة العالية، وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظم قوية لإدارة المخاطر، وبالتالي تحقيق أهداف البنك".

ويعرف بنك التسويات الدولية 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"(التميمي، والقيسي، 2012، 171). أما

دليل حوكمة البنوك اليمنية فقد أخذ بتعريف لجنة بازل حيث جاء في الدليل: عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك بأنها الطريقة التي يتم بها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارة التنفيذية التي تحدد الأساليب السليمة في وضع أهداف واستراتيجيات البنوك وعملياتها اليومية وتحقق مبدأ المساءلة أمام المساهمين، وتراعي حقوق ومصالح الأطراف ذات العلاقة والقواعد والتعليمات الصادرة عن السلطات الرقابية وحماية مصالح المودعين وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظام فعّال لإدارة المخاطر (دليل حوكمة البنوك اليمنية، 2013، 8).

ويرى الباحث أن تعريف حوكمة البنوك الوارد في دليل حوكمة البنوك اليمنية والمأخوذ من لجنة بازل للرقابة المصرفية هو التعريف المناسب لحوكمة البنوك، وسيقوم الباحث بإضافة تعديلات بسيطة ليكون تعريف حوكمة البنوك اليمنية على النحو التالي:

حوكمة البنوك: القواعد والآليات التي يتم بها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارة التنفيذية والتي تحدد الأساليب السليمة في وضع أهداف واستراتيجيات البنوك وعملياتها اليومية، وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وتنظّم العلاقات مع المساهمين وأصحاب المصلحة وتضمن حقوقهم والعدالة بينهم وحماية مصالح المودعين وتحقيق الشفافية والمساءلة والالتزام بالقوانيين والتشريعات والقواعد والتعليمات الصادرة عن السلطات الرقابية وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظام فعّال لإدارة المخاطر."

أهمية حوكمة البنوك:

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمنشآت الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث إن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من زبائن ومودعين ومقرضين ولكن يؤثر أيضًا على استقرار البنوك الأخرى من خلال العلاقات الموجودة بينهم، وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومن ثم على الاقتصاد ككل(أصلان، 2015، 27-28). كما تعتبر الدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة البنوك الأكثر عرضة لظهور نتائج وخيمة تتجاوز مجرد الأزمات والفضائح المالية، وبذلك أصبحت إدارة البنوك من خلال الحوكمة لا تحدد فقط مصير البنوك وإنما تتجاوز ذلك لتحدد مصير اقتصاديات الدول، الأمر الذي يفسر أهمية حوكمة المصارف (سعاد، وبن علي، 2018، 177)، وبناء على ما سبق وحسب دراسة (Bui, & Krajcsák, 2023, 2) ودراسة (Farooq et al .,2022) فإن أهمية حوكمة البنوك يمكن تحديدها فيما يلي:

1. ضمان استدامة البنك وتعزيز ثقة المودعين والمستثمرين.
2. تعزيز اتخاذ القرارات السليمة والحد من تضارب المصالح.
3. إدارة المخاطر المصرفية بفعالية وتحسين أداء القطاع المصرفي وتحقيق الاستقرار المالي.
4. تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية.
5. ضمان الامتثال للقوانين والأنظمة والمعايير الدولية.
6. حماية حقوق المودعين والمساهمين وحقوق أصحاب المصلحة.

7. تعزيز الثقافة المؤسسية والأخلاقية.
8. دعم المشاريع التنموية والنمو الاقتصادي.
9. القدرة على التكيُّف مع التحديات وإدارة فاعلة للأزمات والطوارئ.

مبادئ الحوكمة

تهدف حوكمة البنوك إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة ورفع مستوى الالتزام وبث ثقافة تقوم على الممارسة السليمة من خلال مجلس الإدارة، وتعدُّ مبادئ الحوكمة المصدرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم المراجع الرئيسة لحوكمة الشركات على مستوى العالم، بالإضافة إلى المبادئ والآليات التي تصدر عن صندوق النقد الدولي، ومعهد التمويل الدولي وكذلك هيئات أسواق المال والمجاميع المهنية الأخرى، ويقتضي التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة وجود إطار فعال من خلال القوانين والتشريعات التي تضمن الممارسة السليمة، بالإضافة إلى زيادة فاعلية الأسواق المالية، وتأسيس المؤسسات الرقابية اللازمة في الدول (عز الدين، 2016، 152). وذكر Gregory & Simms (1999)في دراسته أن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات هي(الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية)، وتُعد المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها فلسفة الحوكمة الرشيدة. ويقول Gregory & Simms (1999)إن هذه المبادئ تمثل اللبنة الأخلاقية والمنهجية لأي نظام حوكمي ناجح، بغض النظر عن البيئة القانونية أو القطاع الاقتصادي. وأكد Tricker, B. (2015) على أن هذه المبادئ تشكل الأساس الأخلاقي والمعياري لنظام الحوكمة، وهي مشتركة في كل النماذج العالمية مثل: مبادئ OECDوقواعد بازل لحوكمة البنوك والكود البريطاني للحوكمة وحوكمة الشركات في السعودية والإمارات وغيرها وهي ليست مرتبطة بتشريعات محددة، بل يمكن تعديل آليات تنفيذها وفق البيئة القانونية والتنظيمية. وأشارت دراسة (بورقبة وغربي، 2015، 141) أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة الشركات التي جاءت بها المنظمات الدولية والمفكرين الغربيين، تلك المبادئ من عدالة وشفافية ومسؤولية ومساءلة، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات مثل (عبدالله، وعناد، 2021)؛ (الشرفي، 2021) ؛ (خيرالله، 2021) ؛ (حميد وآخرون، 2021)؛ (Dewi, BZ, & Yusmita,2025)

وبناء على ما سبق فإن المبادئ الأساسية للحوكمة تتمثل في (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) وسيتم تناولها بشكل موجز على النحو الآتي:

الشفافية:

تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة (ماجن، 2021، 65). وتعرف لجنة بازل الرقابة المصرفية الشفافية بأنها: الإفصاح عن أي معلومات جوهرية؛ مثل أهداف البنك وهياكله التنظيمية والحوكمة، وسياساته وحقوق ملكية الأسهم الرئيسة، وحقوق التصويت ومعاملات الأطراف ذات العلاقة، و سياسة الحوافز والتعويضات وقيمة هذه التعويضات، والإفصاح عن النقاط الرئيسة المتعلقة

بتعرضـــات البنك للمخاطر واســـتراتيجياته لإدارة المخاطر (BCBS, 2015,30). وتعد الشـــفافية حجر الزاوية في الحوكمة الفعالة للشـــركات، فيجب أن يكون لدى أصحاب المصلحة والمساهمين إمكانية الوصـــول إلى المعلومات المتعلقة بأنشـــطة الشـــركة وخططها المســـتقبلية والمخاطر المرتبطة بها. وتتضـــمن الشـــفافية الإفصـــاح عن هذه المعلومات بشكل علني وطوعي، وتعتبر الإفصاحات عن الأداء المالي مثالا رئيسـا، حيث تتطلب التواصـل بدقة في الوقت المناسب مع المستثمرين، كما يجب الإفصاح عن الأدوار والمســـؤوليات والصـــراعات المحتملة للمصـالح بين أعضـاء مجلس الإدارة والإدارة. وتعمل هذه الشـــفافية على تعزيز الثقة في نزاهة ومســـاءلة قيادة الشركة (حسين، 2025، 66).

ومما سـبق يمكن تعريف الشـفافيةَ بأنها: الوضـوح التـام في جميع تعـاملات البنوك اليمنيـة، وإتـاحـة المعلومات بشـــكل واضـــح وكافٍ لكل أصـــحاب المصلحة وفي الوقت المناسب.

المساءلة:

يجب أن تكون البنوك قادرة على المحاسبة عن أدائها بطريقة شفافة ومعقولة، بحيث تُدار إدارة سليمة وقابلة للقياس، وبما يتوافق مع مصالح البنك، مع الأخذ في الاعتبار مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، إذ تُعد المساءلة شرطًا أساسيًا لتحقيق الأداء المستدام (بلواضح وآخرون، 2018)، ويحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها، وهو حق يكفله لهم القانون وأنظمة الحوكمة. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام المساهمين (ماجن، 2021، 65). وتتجلى المساءلة من خلال آليات فعّالة تسمح باتخاذ إجراءات ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤولياتهم، بما في ذلك وضع أنظمة لمحاسبة الموظفين في حالة تجاوز سلطاتهم أو إخلالهم بواجباتهم (زغبة، وعريوة، 2021، 370)، ويُقصد بالمساءلة أن تلتزم الإدارة التنفيذية بالإجابة عن استفسارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة ومستوى تنفيذ الخطط، كما يلتزم مجلس الإدارة بدوره بالإجابة عن استفسارات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين (بن فيالة، 2024، 17)

ويرى الباحث أن المساءلة هي جوهر الحوكمة وغرضها الأساسي، وتحقيقها دليل على تحقيق بقية المبادئ ومؤشر على أن الحوكمة تطبق بشكل فعلي وليست مجرد شعارات ومظاهر شكلية.

إذ لا توجد مساءلة بدون وجود شفافية ولابد من وجود مسؤوليات واضحة تحدد من هم الذين يجب مساءلتهم وإذا كان هناك انتهاك لمبدأ العدالة فالمساءلة تؤدي إلى إنصاف الأطراف الذين لم يعاملوا بعدالة.

ويمكن تعريف المســـاءلة بأنها: عبارة عن تحديد البنوك اليمنية المسؤوليات والصـلاحيات لكل فرد في البنك ومساءلة كل من يخالف أو يقصر في أداء مسؤولياته وتحميله نتائج قراراته.

العدالة

تُعد العدالة أحد المبادئ الأسـاسـية التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة، وهي تعني المساواة وتوفير الفرص للجميع بما يضـــمن تحســـين رفاهيتهم وحمايتهم. ويتطلب تحقيق العدالة توافر عدالة اجتماعية شـاملة تتيح لكـافـة المواطنين فرصـــا حقيقية لتحســـين أوضاعهم، مع ضرورة تبني سياسات تُعطي الأولوية لتحســـين أوضـــاع الفئات والمجموعات المحرومة،

وذلك لضمان تلبية احتياجاتهم الأساسية وتعزيز أمنهم المجتمعي (مصلح، 2013، 45)، وتشمل العدالة تحقيق المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم، وكذلك بين المستثمرين المحليين والأجانب، فعلى سبيل المثال، يمتلك مالك السهم الواحد الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم، من حيث التصويت، والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، والحصول على نصيب من توزيعات الأرباح، وغيرها من الحقوق (ماجن، 2021، 65)، كما تُجسد العدالة في احترام حقوق جميع الأطراف داخل الشركة، حيث تلتزم الشركات بحماية مصالح المساهمين، وتطبيق مبدأ المساواة في المعاملة بين جميع الفئات، بما يعزز ثقة المستثمرين ويُحقق بيئة عمل قائمة على الشفافية والمسؤولية (Berrani, & Hacini, 2021, 655).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف العدالة بأنها: معاملة البنوك اليمنية جميع الأطراف ذات المصلحة بشكل عادل ودون تمييز، وضمان حصولهم على حقوقهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات.

المسؤولية

تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية(ماجن، 2021، 65)، ويجب على البنوك الالتزام بالقوانين واللوائح، فضلا عن القيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة، وذلك للحفاظ على استمرارية الأعمال على المدى الطويل، ويكون معترف بهم كمواطنين صالحين للبنوك(حمودة، 2021). ويُقصد بالمسؤولية أن الإدارة تتمتع بكافة الصلاحيات والسلطات التي تمكّنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة، مع بقاء مسؤوليتها قائمة أمام المساهمين (بن فيالة، 2024، 17)، والمسؤولية هي موقف الشركة في إدارة أعمالها استنادًا إلى القوانين واللوائح المعمول بها، لتحسين أدائها، ويجب على الشركة فهم اللوائح والامتثال لها، والاضطلاع بمسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة لضمان استمرارية العمل على المدى الطويل. (Sihombing et al., 2025, 4)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المسؤولية بأنها تعني: أن أعضاء مجلس الإدارة في البنوك اليمنية وكل فرد في البنك يجب أن يكونوا ملتزمين بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم بنزاهة وكفاءة، وأن عليهم أن يتخذوا القرارات المناسبة التي تهدف لتحقيق مصلحة البنك وحفظ وحماية حقوق أصحاب المصالح. وأن يكون لديهم وعي بالتأثيرات الإيجابية والسلبية لقراراتهم وأفعالهم على البنك وعلى المجتمع.

مجلس الإدارة

مفهوم مجلس الإدارة

لا يوجد تعريف محدد لمجلس الإدارة في الشركات أو البنوك؛ فقد عرف صالح(2017، 416) مجلس الإدارة بأنه: الهيئة التي لها الدور الحيوي في إدارة الشركة وفي تسيير أعمالها، وهو يتخذ القرارات اللازمة لإدارة الشركة بأغلبية الأصوات، ويتم انتخاب أعضائه في الهيئات العمومية من بين المساهمين والأطراف

الأخرى ذات المصلحة. وعرَّفه كمال، ووسيلة (2016، 235) بأنه: عبارة عن هيئة تمثيلية عن أصحاب الأموال في المؤسسات وذلك لحماية حقوقهم وضمان تشغيل أموالهم بما يعود عليهم بعظيم الفوائد". وعرف باحث آخر "مجلس الإدارة" بأنه: "مجموعة من الأعضاء يقومون بعملية الرقابة على أداء الإدارة نيابة عن المساهمين للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضعها المساهمون مسبقًا (زيدان، 2017، 183)، وفي مبادئ حوكمة لجنة بازل 2015 ورد تعريف مجلس إدارة البنك بأنه: الهيئة المشرفة على الإدارة ويختلف هيكل المجلس من دولة لأخرى، وإن استخدام كلمة "مجلس "في هذه الوثيقة يشمل النماذج الوطنية المختلفة الموجودة ويجب تفسيرها وفقا للقانون المعمول به في كل ولاية قضائية (مبادئ حوكمة لجنة بازل2015، 1) ويتضح أن لجنة بازل حوَّلت تعريف مجلس الإدارة إلى تعريف المجلس في القانون في كل بلد، وقد جاء في دراسة (الهمداني 2011، 13): لم يورد قانون الشركات اليمني كغيره من القوانين المقارنة تعريفًا خاصًا بمجلس إدارة الشركة المساهمة، إذ اكتفى بتعريف الشركة ذاتها دون التطرق لتعريف هيئاتها الداخلية بما فيها مجلس الإدارة.

وكذلك لم يجد الباحث تعريفًا لمجلس الإدارة في قانون البنوك التجارية والإسلامية، وأيضا لم يتم تعريفه في دليل حوكمة البنوك اليمنية إلا بعبارة أنهم الأعضاء المنتخبون من الجمعية العامة للمساهمين.

؛ لذلك فإن الباحث يرى أن التعريف المناسب لمجلس الإدارة وفقا للنظريات المختلفة ووفقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات والبنوك، ووفقا لمبادئ الحوكمة وبما يخدم هذه الدراسة وأهدافها، على النحو التالي:

مجلس الإدارة: عبارة عن الهيئة المنتخبة من الجمعية العامة في البنوك اليمنية لتمثيل المساهمين ، وهذه الهيئة هي التي تقوم بالإشراف على البنك ووضع استراتيجيات البنك والأهداف الاستراتيجية وإرساء قواعد السلوك الأخلاقي في البنك والمصادقة على السياسات والخطط الخاصة بالبنك، وتقوم بالرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف، وتقييم أداء الإدارة التنفيذية، وتقوم بإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الحاسمة اللازمة لتحقيق أهداف البنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة وتخضع لمساءلتهم.

أدوار مجلس الإدارة في البنوك

يجب أن يقوم مجلس الإدارة في البنك بأدوار فعالة لضمان نجاح الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف من خلال تأمين التوجيه والإشراف والرقابة في البنك ، ويعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة.

وقد لاحظ الباحث أن أكثر الدراسات السابقة التي تناولت أدوار مجلس الإدارة اتفقت على أن هناك دورين رئيسيين لمجلس إدارة البنك، وهما الدور الإشرافي والدور الرقابي. مثل دراسة (كمال ووسيلة، 2016)؛ (بركات وإيمان، 2017)؛ (بالقاسم، ولخضر، 2017)؛ (تقرورت، قبلي، 2018)؛ (سايح، 2019؛)(راجح، 2019)؛ (صليحة، وعبد القادر، 2020)؛ (زينت، 2022) (Alatassi & Pillai, 2024)) ،

ولم يتم تناول الدور الأخلاقي إلا في القليل من الدراسات الحديثة مثل Yusuf et al., 2020 زينت، Alatassi & Pillai, 20242022 رغم بروز هذا الدور بشكل صريح في مكونات مبادئ

حوكمة الشركات ومبادئ حوكمة البنوك، مثلا تقرير كينج عن حوكمة الشركات (King IV)(جنوب افريقيا2016) الذي أشار إلى أن الدور الرئيس لمجلس الإدارة و المبدأ الأول للحوكمة هو القيادة الأخلاقية، كما أن الدراسات السابقة لم تقم بتحديد واضح لكل دور على حدة.

وبناء على ما سبق من الدراسات ووفقا لمبادئ حوكمة الشركات وحوكمة البنوك الصادرة عن المؤسسات الدولية فإنه يمكن تقسيم أدوار مجلس الإدارة إلى ثلاثة أدوار رئيسة لمجلس الإدارة؛ هي: الدور الإشرافي، والدور الرقابي، والدور الأخلاقي لمجلس الإدارة.

وسيتم تناول هذه الأدوار بشكل مختصر كما يأتي:

الدور الإشرافي لمجلس الإدارة

ينبثق الدور المحوري لمجلس الإدارة من "نظرية الإشراف، التي ترى أن وظيفته الأساسية هي ضمان عمل الإدارة العليا لصالح المساهمين. وفي هذا الإطار، يُعتبر الأعضاء المستقلون أكثر فاعلية وموضوعية في أداء مهامهم الرقابية مقارنة بالأعضاء التنفيذيين المرتبطين مباشرة بالإدارة (يوسف، 2012). إلا أن الأدبيات الحديثة تؤكد أن هذا الدور الرقابي التقليدي، رغم أهميته، لم يعد كافيًا، بل تطور ليشمل دورًا استراتيجيًا وشراكة فاعلة مع الإدارة. فلم يعد المجلس مجرد مراقب، بل أصبح يُنظر إليه كـ "فريق إدارة أعلى (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2008) يشارك بفعالية في بناء الاستراتيجية. ويتمثل هذا الدور في تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية في القرارات والخطط الاستراتيجية، دون التدخل في العمليات اليومية (يوسف، 2012). وقد أكدت دراسات حديثة، كدراسة (Karoui, 2014) على الشركات الفرنسية، أن مساهمة المجلس الإيجابية في العملية الاستراتيجية أصبحت أمرًا واقعًا.

وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) بترجمة هذا الدور المزدوج (الرقابي والاستراتيجي) إلى مجموعة من الوظائف الأساسية، تتمثل في مراجعة وتوجيه استراتيجية البنك وتحديد أهدافه، ومراقبة الأداء والإشراف على إجراءات الإفصاح، وتعيين كبار المديرين التنفيذيين وتحديد مكافآتهم، بالإضافة إلى إدارة تضارب المصالح المحتمل.

بناءً على ما سبق، يتمحور الدور الإشرافي لمجلس الإدارة في توجيه البنك وضمان استمراريته وازدهاره على المدى الطويل. وهو دورٌ حددت أبعاده الرئيسة مبادئ الحوكمة الدولية (مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي (2015)، ولجنة بازل (2015)، واللجنة العربية للرقابة المصرفية(2017))، ويمكن تلخيص مهام هذا الدور فيمايلي:

- وضع التوجه الاستراتيجي: ويشمل تحديد وإقرار رؤية البنك ورسالته، ووضع استراتيجيته العامة وإدارته للمخاطر، وتوفير الموارد اللازمة، بالإضافة إلى بناء وترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والشفافية.
- بناء هيكل الحوكمة: ويتم ذلك عبر ضمان التكوين الملائم للمجلس من حيث العدد والخبرات والاستقلالية (بحيث لا يقل عدد المستقلين عن الثلث)، وتشكيل اللجان المتخصصة (كمراجعة، والمخاطر، والحوكمة)، وتعيين الإدارة التنفيذية

وتحديد صلاحياتها وخطط التعاقب الوظيفي، واعتماد الهيكل التنظيمي للبنك.

- إرساء الأطر الرقابية: ويتضمن وضع واعتماد كافة السياسات والضوابط المنظمة لأعمال البنك، مثل سياسات المخاطر، والامتثال، والتدقيق، وأنظمة الرقابة الداخلية، ومؤشرات الأداء، وسياسات المكافآت.

الدور الرقابي لمجلس الإدارة

ينبثق الدور الرقابي لمجلس الإدارة بشكل أساسي من "نظرية الوكالة "التي تعده الأداة الرئيسة لمعالجة تضارب المصالح الأصيل بين المساهمين والمديرين، والحد من عدم تماثل المعلومات. ويهدف هذا الدور إلى ضبط السلوكيات الانتهازية للإدارة وتخفيض تكاليف الوكالة، مما يؤدي إلى أداء اقتصادي أفضل (نور الدين وبين شيخة، 2018؛ محمد، 2010).

ويتطلب تفعيل هذا الدور وجود هيكل مجلس فعال، يضم أعضاء خارجيين مستقلين قادرين على مساءلة الإدارة بموضوعية، ويمتلك القدرة على الوصول إلى معلومات موثوقة لضمان الامتثال للقوانين .(Ghaya & Lambert, 2012) كما يعتمد على التفاعل بين مختلف لجان المجلس (كالمراجعة والمخاطر) لضمان تحقيق رقابة شاملة وفعالة (آل غزوي، 2010؛ صالح، 2017).

وقد حددت مبادئ الحوكمة الدولية (مثل مبادئ لجنة بازل 2015، ودليل حوكمة البنوك اليمنية 2013) المهام العملية لهذا الدور، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقييم الأداء الذاتي: إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ولجانه وأعضائه، ويفضل أن يتم ذلك عبر جهة خارجية مستقلة لضمان الموضوعية.
- محاسبة الإدارة التنفيذية: تقييم أداء الإدارة العليا بناءً على مؤشرات محددة مسبقًا، ومساءلتها عن تحقيق النتائج أو أي تقصير أو مخالفات.
- بناء وظائف الرقابة المستقلة: إنشاء إدارات رقابية أساسية (التدقيق الداخلي، المخاطر، الامتثال)، وضمان استقلاليتها وتوفير الموارد والصلاحيات اللازمة لها، وتعيين مدقق خارجي مستقل.
- الإشراف على أنظمة المخاطر والرقابة: التحقق المستمر من فعالية نظام إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية، وضمان امتثال البنك للقوانين والسياسات الداخلية والمعايير الأخلاقية.

وبذلك، يتركز الهدف النهائي للدور الرقابي على ضمان تحقيق الأهداف، والشفافية، والامتثال، عبر نظام رقابي متكامل يحمي مصالح المساهمين وكافة أصحاب المصلحة.

الدور الأخلاقي لمجلس الادارة:

يُعد الدور الأخلاقي لمجلس الإدارة حجر الزاوية في نظام الحوكمة الفعال. فكما أوصت الهيئات المهنية، تعتبر القيم الأخلاقية أساسًا لسمعة الشركة ومصداقيتها (الياس، 2015). وتؤكد المبادئ الدولية، كلجنة بازل (2015)، أن المكون الجوهري للحوكمة الرشيدة هو "ثقافة الشركة"، التي يقع على عاتق المجلس غرسها وترسيخها عبر تحديد "النبرة من القمة.(Tone at the Top) "

ويترجم هذا الدور عمليًا عبر وضع "ميثاق لقواعد السلوك الأخلاقي"، وهو ما شددت عليه كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) ودليل حوكمة البنوك اليمنية (2013). ويجب أن يعرّف هذا الميثاق بوضوح تضارب المصالح، وأن يُعمم

على كافة الموظفين، ويُنشر للجمهور لضمان الشفافية.

ويمكن تلخيص المهام العملية لهذا الدور فيمايلي:

- إرساء الميثاق الأخلاقي: ويشمل وضع الميثاق وتعميمه، والالتزام به على مستوى المجلس، وتوفير آليات آمنة للإبلاغ عن المخالفات مع حماية المبلغين، وإجراء تقييم مستمر لمدى الالتزام الفعلي به.
- إدارة تعارض المصالح: اعتماد سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح، ومعاملات الأطراف ذات العلاقة، وربط سياسات المكافآت بالأداء طويل الأمد والمخاطر.
- ضمان نزاهة القرار: التأكد من أن القرارات تُتخذ بموضوعية واستقلالية، بناءً على معلومات كافية وموثوقة، وبما يحفظ حقوق جميع الأطراف.
- حماية حقوق أصحاب المصالح: ضمان معاملة جميع أصحاب المصالح (مساهمين، مودعين، وغيرهم) بعدالة، وتأمين حقهم في المشاركة والمساءلة.

ثالثا: الإطار المنهجي:

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في البنوك اليمنية، ودراسة العلاقة فيما بينها وتفسيرها وتحليلها وتقديمها وربطها للوصول إلى استنتاجات تسهم في زيادة المعرفة النظرية.

مجتمع الدراسة:

أ. يتكون مجتمع الدارسة من البنوك اليمنية، وقد تم وضع 7 معايير لاختيار مجتمع الدراسة وهي (1- أن يكون البنك شركة مساهمة 2- أن يكون البنك مطبّقًا لكفاية رأس المال المصرفي وفقا لمعيار البنك المركزي والصادر عام 2004م والذي أقر رأس المال للبنوك بواقع 6 مليار ريال، 3- أن يكون البنك محليًا غير أجنبي، 4- أن يزيد عمر البنك عن 20 عاما، 5- أن تكون ملكية البنك خاصة 6- أن تكون إدارة البنك ومقرها الرئيس في أمانة العاصمة صنعاء حتى نهاية الربع الأول من العام 2025 7- أن يكون البنك شاملا؛ يقدم جميع الخدمات المصرفية وليس بنك تمويل أصغر) وبحسب تقارير قطاع العمليات المصرفية بالبنك المركزي اليمني فإن البنوك التي تنطبق عليها المعايير والتي تمثل مجتمع الدراسة هي (6) بنوك يمنية بأمانة العاصمة صنعاء؛ ثلاثة بنوك إسلامية وهي (بنك التضامن، بنك سبأ الإسلامي، بنك اليمن البحرين الشامل) وثلاثة بنوك تقليدية هي(بنك اليمن الدولي، بنك اليمن والكويت، البنك التجاري اليمني)، ويشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية والإشرافية المتمثلة في (رئيس وأعضاء مجلس إدارة، الرئيس التنفيذي ،مديري العموم ونوابهم، ومديري الفروع ونوابهم، ومديري الإدارات ونوابهم ، رؤساء الأقسام) في هذه البنوك، والبالغ عددهم (443) موظفًا قياديًا،

عينة الدراسة:

وفي هذه الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، نظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى مفرداته كافة، حيث تم استهداف جميع القيادات الإدارية والإشرافية المتمثلة في (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي، مدراء العموم ونوابهم، ومديري الفروع ونوابهم، ومديري الإدارات ونوابهم ، رؤساء الأقسام) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددها (443) فردًا، وبذلك فإن العينة في هذه الدراسة تمثل كامل مجتمع الدراسة، وهو ما يعزز دقة النتائج ويقلل من احتمالية التحيُّز الناتج عن اختيار عينة محددة، وتم توزيع (443) استبانة بشكل مباشر على أفراد العينة من القيادات الإدارية والاشرافية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء المستهدفة ضمن مجتمع الدراسة، وبعد الانتهاء من التوزيع، تم استرداد (368) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات المعادة تبيّن أن (12) استبانة منها غير صالحة للتحليل الإحصائي نتيجة لعدم اكتمالها، في حين لم تُسترد (75) استبانة من بين الموزعة، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (356) استبانة، وهو ما يمثل معدل استجابة فعلي قدره (83%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation): لاختبار الصدق البنائي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

ب. **الصدق الظاهري(صدق المحتوى):** تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من الخبراء والأكاديميين، وطُلِب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية.

ج. **الصدق البنائي لأداة الدراسة:** تم حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل بعد بالدرجة الكلية لفقرات المجال الذي ينتمي إليه، كما في الجدول(1)

جدول (1) الصدق البنائي لأداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل الارتباط
مجلس الإدارة	الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة	0.730
	الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة	0.843
	الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة	0.822
مبادئ الحوكمة	الشفافية	0.885

المتغير	البعد	معامل الارتباط
	المساءلة	0.876
	العدالة	0.896
	المسؤولية	0.929

يتضح من الجدول (1) وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين (0.730) و(0.929)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.50)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والجدول (2) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ.

جدول رقم (2) نتائج اختبار الفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل الفا كرونباخ
مجلس الإدارة	الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة	0.822
	الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة	0.855
	الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة	0.869
مبادئ الحوكمة	الشفافية	0.940
	المساءلة	0.890
	العدالة	0.903
	المسؤولية	0.900

يتضح من الجدول (2) أن قيمة الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل تراوحت بين(0.822، و 0.903)، وتُعد هذه القيم عالية جدًا، مما يشير إلى أن الأداة تقيس هذه الأبعاد بشكل متسق وموثوق. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، الأمر الذي يعزز من صلاحيتها لاستخدامها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: مجلس الإدارة

جدول رقم (3) التحليل الوصفي لمتغير مجلس الإدارة

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	2	الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة	5.724	0.782	81.8%	مرتفع
2	1	الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة	5.847	0.708	83.5%	مرتفع
3	3	الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة	5.446	0.978	77.8%	مرتفع
متوسط متغير مجلس الإدارة			**5.673**	**0.717**	**81.0%**	**مرتفع**

بيّنت النتائج الواردة في الجدول (3-5) أن مجالس الإدارة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء تُظهر درجة التزام مرتفعة في تطبيق مبادئ الحوكمة بمختلف أبعادها، فقد بلغ المتوسط العام لمتغير مجلس الإدارة (5.673)، مع انحراف معياري بلغ (0.717)، وبأهمية نسبية بلغت (81.0%)، وتشير هذه المؤشرات إلى أن مستوى التزام مجالس الإدارة بدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة – بما يشمله ذلك من الالتزام الرقابي، الإشرافي، الأخلاقي – مرتفع، ما يعكس وعيًا واضحًا لدى هذه المجالس بأهمية تطبيق الحوكمة ودورها في دعم الأداء والشفافية داخل القطاع المصرفي.

كما يوضح الجدول (3) أن جميع أبعاد مجلس الإدارة متوفرة بدرجة مرتفعة، حيث حققت جميع الأبعاد نسبًا مئوية تجاوزت 75%، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة، بمتوسط حسابي قدره (5.847) وانحراف معياري (0.708)، وبأهمية نسبية بلغت (83.5%)، مما يدل على تركيز واضح من قبل مجالس الإدارة على أداء دورها الرقابي، من خلال متابعة الأداء العام للبنك، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية. بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة، بمتوسط حسابي (5.724) وانحراف معياري (0.782)، وبأهمية نسبية (81.8%)، مما يعكس اهتمام مجالس الإدارة بمهام الإشراف والتوجيه الاستراتيجي للإدارة التنفيذية، وضمان تحقيق أهداف البنك. أما في المرتبة الثالثة، فقد جاء بُعد الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة ، بمتوسط حسابي (5.446) وانحراف معياري (0.978)، وبأهمية نسبية (77.8%)، وهو ما يشير إلى وجود درجة التزام جيدة نسبيًا، لكنها أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، ما يُبرز الحاجة إلى مزيد من التركيز على الجوانب الأخلاقية وتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية داخل مجالس الإدارة.

1. البعد الأول: الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة

جدول رقم (4): نتائج التحليل الوصفي لبُعد الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الالتزام
1	5	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المهارات الكافية للإشراف على أنشطة البنك.	5.660	1.097	80.9%	مرتفع
2	6	يمثل الأعضاء المستقلون في مجلس الإدارة ما لا يقل عن 30% من إجمالي الأعضاء.	5.350	1.148	76.4%	مرتفع
3	3	يشكل مجلس الإدارة لجانًا تابعة له ويحدد مهامها.	5.780	1.090	82.6%	مرتفع
4	2	يضع مجلس الإدارة استراتيجيات البنك.	5.810	1.015	83.0%	مرتفع

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الالتزام
5	1	يصادق مجلس الإدارة على السياسات الخاصة بالبنك.	6.070	0.896	86.7%	مرتفع
6	4	يختار مجلس إدارة البنك الإدارة التنفيذية وفق معايير واضحة.	5.670	1.126	81.0%	مرتفع
متوسط بُعد الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة			**5.724**	**0.782**	**81.8%**	**مرتفع**

يبين الجدول (4)، أن الفقرة رقم (5) التي تنص على: "يصادق مجلس الإدارة على السياسات الخاصة بالبنك" جاءت في الرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (6.070) وانحراف معياري (0.896)، وبأهمية نسبية (86.7%)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الالتزام من قِبل مجالس الإدارة في أداء هذه المهمة الجوهرية، ويُعزو الباحث ذلك إلى أن المصادقة على السياسات تُعد من المهام والمسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة، إذ تُشكل الإطار المرجعي الذي تستند إليه عمليات البنك وأنشطته المختلفة، وتضمن توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل منظم وفعّال.

بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على: "يمثل الأعضاء المستقلون في مجلس الإدارة ما لا يقل عن 30% من إجمالي الأعضاء" في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (5.350) وانحراف معياري (1.148)، وبأهمية نسبية بلغت (76.4%)، وهو ما يشير إلى مستوى التزام أدنى نسبيًا مقارنة ببقية الفقرات ضمن بُعد الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة.

وجاء المتوسط الكلي لبُعد "الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة" مساويًا لـ(5.724) مع انحراف معياري قدره (0.782)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق البنوك اليمنية بأنها تعكس مستوى مرتفعًا من الالتزام الإشرافي من قبل مجالس الإدارة بشكل عام، مما يدل على وعي متزايد بأهمية دور مجلس الإدارة في توجيه البنك، وضمان حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة.

البعد الثاني: الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة

جدول رقم (5): نتائج التحليل الوصفي لبُعد الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الالتزام
1	6	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة القدرات الكافية للقيام بدورهم الرقابي.	5.400	1.125	77.1%	مرتفع
2	4	يضع مجلس الإدارة نظاما للرقابة الداخلية للتأكد من التزام البنك بالسياسات المعتمدة.	5.870	0.920	83.9%	مرتفع
3	2	يشكل مجلس الإدارة لجنة مراجعة لمراقبة مدى الالتزام بسياسات البنك.	6.000	0.939	85.7%	مرتفع

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الالتزام
4	1	يشكل مجلس الإدارة لجنة المخاطر لمراقبة مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر.	6.060	0.848	86.6%	مرتفع
5	3	يراقب مجلس الإدارة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.	5.920	0.815	84.6%	مرتفع
6	5	يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالاستراتيجيات المعتمدة.	5.830	0.897	83.3%	مرتفع
متوسط بُعد الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة			**5.847**	**0.708**	**83.5%**	**مرتفع**

يوضح الجدول (5) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يشكل مجلس الإدارة لجنة المخاطر لمراقبة مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي بلغ (6.060) وانحراف معياري قدره (0.848)، مما يدل على مستوى عالٍ من الالتزام بتشكيل لجنة المخاطر لمراقبة مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يمتلك أعضاء مجلس الإدارة القدرات الكافية للقيام بدورهم الرقابي" في الرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي (5.400) وانحراف معياري (1.125)، مما يشير إلى مستوى أقل نسبيًا من الالتزام مقارنةً ببقية البنود ضمن بُعد الالتزام الرقابي.

وبشكل عام، جاء المتوسط الكلي لبُعد "الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة" مساويا لـ(5.847) مع انحراف معياري (0.708)، وأهمية نسبية بلغت (83.5%)، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الالتزام الرقابي لدى مجالس الإدارة في البنوك اليمنية، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ظل الظروف الخاصة التي تمر بها البيئة المصرفية في اليمن، حيث تولي مجالس الإدارة اهتمامًا كبيرًا بدورها الرقابي، الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الثقة في القطاع المصرفي بين المساهمين وأصحاب المصلحة.

البعد الثالث: الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة

جدول رقم (6): نتائج التحليل الوصفي لبُعد الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الالتزام
1	2	يضع مجلس الإدارة ميثاق للسلوك الأخلاقي في البنك.	5.830	0.984	83.3%	مرتفع
2	1	يُعمم مجلس الإدارة ميثاق السلوك الأخلاقي على جميع موظفي البنك.	5.860	1.019	83.7%	مرتفع
3	6	يوفر مجلس الإدارة أدوات محفزة لتطبيق ميثاق السلوك الأخلاقي.	5.060	1.441	72.3%	مرتفع نوعا ما

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الالتزام
4	3	يلتزم مجلس الإدارة بالسلوك الاخلاقي في تعامله مع جميع العاملين في البنك.	5.380	1.224	76.9%	مرتفع
5	4	لدى البنك آليات للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية داخل البنك بطرق سرية وآمنة.	5.360	1.370	76.6%	مرتفع
6	5	يقيم مجلس الإدارة باستمرار مدى الالتزام الفعلي بتطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في البنك.	5.190	1.407	74.1%	مرتفع نوعا ما
متوسط بُعد التزام مجلس الإدارة بقواعد السلوك الأخلاقي			**5.446**	**0.978**	**77.8%**	**مرتفع**

يوضح الجدول (6) أن الفقرة رقم (2)، التي تنص على "يُعمم مجلس الإدارة ميثاق السلوك الأخلاقي على جميع موظفي البنك"، قد جاءت في المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (5.860) وانحراف معياري (1.019)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الالتزام بتعميم القيم والمعايير الأخلاقية على مستوى جميع موظفي البنك، وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: "يوفر مجلس الإدارة أدوات محفزة لتطبيق ميثاق السلوك الأخلاقي"، في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي (5.060) وانحراف معياري (1.441)، مما يعكس مستوى أقل نسبيا من الالتزام بتوفير هذه الأدوات التحفيزية.

وبشكل عام، جاء المتوسط الكلي لبُعد " الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة " (5.446)، بانحراف معياري (0.978)، وبأهمية نسبية بلغت (77.8%)، مما يشير إلى وجود التزام مرتفع بشكل عام من قبل مجالس الإدارة في البنوك اليمنية بهذه القواعد، ويعكس ذلك وجود جهود ملموسة من قبل مجالس الإدارة لتأسيس ثقافة أخلاقية داخل البنوك، سواء من خلال وضع مواثيق رسمية للسلوك الأخلاقي، أو من خلال تعميمها على الموظفين، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك تدرك أهمية الالتزام الأخلاقي في بناء سمعة قوية وموثوقة، خاصة في بيئة مالية معقدة تتسم بالتحديات الاقتصادية والسياسية.

المتغير التابع: مبادئ الحوكمة

جدول رقم (7): التحليل الوصفي لمتغير مبادئ الحوكمة

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	3	الشفافية	5.077	1.284	72.5%	**مرتفع نوعا ما**
2	2	المساءلة	5.258	1.072	75.1%	**مرتفع نوعا ما**
3	4	العدالة	4.925	1.265	70.4%	**مرتفع نوعا ما**
4	1	المسؤولية	5.265	1.084	75.2%	**مرتفع نوعا ما**
متوسط متغير مبادئ الحوكمة			**5.128**	**1.086**	**73.3%**	**مرتفع نوعا ما**

يوضح الجدول (7) أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء "مرتفعًا نوعا ما" بمتوسط حسابي (5.128) وانحراف معياري (1.086)، وأهمية نسبية بلغت (73.3%)، وتشير هذه النتائج إلى أن البنوك اليمنية تبذل جهودًا ملحوظة في تطبيق مبادئ الحوكمة.

ويوضح الجدول (3-14)، أن بُعد "المسؤولية" جاء في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.265) وانحراف معياري (1.084)، ويفسر ذلك أن البنوك اليمنية تدرك أن حماية حقوق أصحاب المصلحة، وتجنب تعارض المصالح، والمسؤولية القانونية تُعد ركائز أساسية لاستمراريتها، هذا التركيز يعكس إدراك البنوك لأهمية هذه المبادئ في بناء الثقة والموثوقية، خاصة في ظل بيئة اقتصادية صعبة. بينما جاء بُعد "العدالة" في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (4.925) وانحراف معياري (1.265)،

ويفسر ذلك أن تطبيق مبدأ العدالة قد يواجه تحديات، خاصة في التعامل مع الموظفين أو صغار المساهمين، قد لا تكون آليات حماية حقوق الأطراف المختلفة واضحة أو مطبقة بشكل كامل، مما يؤثر على مستوى العدالة الداخلية في البنك.

البعد الأول: الشفافية

جدول رقم (8): نتائج التحليل الوصفي لبُعد الشفافية

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	4	يفصح مجلس الإدارة عن عمليات الاختيار لأعضاء مجلس الإدارة.	5.110	1.492	73.0%	مرتفع نوعا ما
2	6	يفصح مجلس الإدارة عن سياسات المكافآت في التقرير السنوي.	4.850	1.600	69.3%	مرتفع نوعا ما
3	5	يفصح مجلس الإدارة عن جميع القرارات التي اتخذها وتحتاج إلى مصادقة الجمعية العامة عليها.	4.990	1.522	71.3%	مرتفع نوعا ما
4	3	يفصح مجلس الادارة عن مدى الالتزام بتطبيق دليل حوكمة البنك.	5.130	1.402	73.3%	مرتفع نوعا ما
5	2	ينشر البنك التقارير المالية السنوية في مواعيدها.	5.160	1.402	73.7%	مرتفع نوعا ما
6	1	يُمكن البنك الجهات ذات المصلحة من الحصول على المعلومات الكافية بسهولة.	5.220	1.395	74.6%	مرتفع نوعا ما
متوسط بُعد الشفافية			**5.077**	**1.284**	**72.5%**	**مرتفع نوعا ما**

يوضح الجدول (8) أن بُعد "الشفافية" حصل على درجة موافقة مرتفعة نوعا ما من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (5.077)، مع أهمية نسبية بلغت (72.5%)، وانحراف معياري قدره (1.284)، وتشير هذه النتائج إلى أن البنوك اليمنية تولي اهتماما نوعا ما بمبدأ الشفافية في حوكمتها، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز الإفصاح بشكل أكبر، خاصة في الجوانب المتعلقة بالإجراءات الداخلية مثل المكافآت وقرارات مجلس الإدارة، لضمان مستوى أعلى من الشفافية التي تعزز ثقة أصحاب المصلحة. يوضح الجدول (8) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على "يُمكن البنك الجهات ذات المصلحة من الحصول على المعلومات الكافية بسهولة" جاءت في المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي (5.220) وانحراف معياري (1.395)، ويفسر ذلك إدراك البنوك اليمنية لأهمية بناء الثقة مع العملاء والمساهمين والجهات الرقابية، حيث يعد توفير المعلومات الكافية والسهلة الوصول إليها ضرورة حيوية لاستمرارية العمل في بيئة تواجه تحديات اقتصادية وسياسية متعددة، وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يفصح مجلس الإدارة عن سياسات المكافآت في التقرير السنوي" جاءت في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي (4.850) وانحراف معياري (1.600)، ويعني ذلك أن الإفصاح عن تفاصيل المكافآت يُعتبر أمرًا حساسًا في البيئة المصرفية اليمنية، حيث قد تفضل البنوك عدم الكشف عن هذه المعلومات لتجنب ردود فعل سلبية، أو للحفاظ على السرية الداخلية.

البعد الثاني: المساءلة

جدول رقم (9): نتائج التحليل الوصفي لبُعد المساءلة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	1	لدى البنك سياسات واضحة تحدد المسؤوليات لكل الوظائف في كل المستويات الإدارية.	5.670	1.121	81.0%	مرتفع
2	2	لدى البنك آلية واضحة لمساءلة كل الوظائف في جميع المستويات الإدارية.	5.520	1.128	78.9%	مرتفع
3	4	يعد البنك تقارير بالمخالفات والمسؤولين عنها والعقوبات المنفذة على المخالفين حسب السياسات المعتمدة.	5.130	1.393	73.3%	مرتفع نوعا ما
4	3	يُسائل مجلس الإدارة الإدارة التنفيذية عند وجود خلل او تقصير في اداءها.	5.410	1.257	77.3%	مرتفع
5	4	لدى البنك قنوات سرية وآمنة للإبلاغ عن المخالفات.	5.130	1.413	73.3%	مرتفع نوعا ما

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
6	5	لدى البنك آليات واضحة لمساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة عند إخلال المجلس بواجباته.	4.660	1.651	66.6%	مرتفع نوعا ما
متوسط بُعد المساءلة			**5.258**	**1.072**	**75.1%**	**مرتفع نوعا ما**

يُوضح الجدول (9) أن بُعد "المساءلة" حصل على درجة موافقة مرتفعة نوعا ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (5.258)، مع أهمية نسبية بلغت (75.1%)، وانحراف معياري قدره (1.072)، وتشير هذه النتائج إلى أن البنوك اليمنية تولي اهتماما جيدا بمبدأ المساءلة في إطار حوكمتها، وبالرغم من الالتزام الواضح بسياسات المساءلة داخل البنوك، خاصة في ما يتعلق بتحديد المسؤوليات وتوفير آليات مساءلة فعّالة، إلا أن هناك حاجة لتعزيز الآليات الخاصة بمراجعة أداء مجلس الإدارة من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة، ويوضح الجدول (9) أن الفقرة رقم 1 التي تنص على "لدى البنك سياسات واضحة تحدد المسؤوليات لكل الوظائف في كل المستويات الإدارية" قد حصلت على المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (5.670)، مع انحراف معياري قدره (1.121)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن البنوك تولي أهمية كبرى لتحديد المسؤوليات والواجبات، حيث يُعتبر وضوح تحديد المسؤوليات من الأسس الضرورية التي تسهم في تنظيم العمل بكفاءة وضمان سير العمليات بفعالية. يُعد هذا التنظيم أحد العوامل الرئيسة التي تقلل من تداخل الصلاحيات وتُحسن التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة. وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "لدى البنك آليات واضحة لمساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة عند إخلال المجلس بواجباته" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.660)، مع انحراف معياري (1.651)، وتعزو الدراسة ذلك إلى أن آليات مساءلة مجالس الإدارة قد لا تكون مطبقة بشكل كامل أو فعال، حيث قد يواجه المساهمون صعوبة في ممارسة حقهم في المساءلة بسبب نقص الوعي أو الصلاحيات المحدودة. إضافة إلى ذلك، قد لا تكون هناك قنوات رسمية وسهلة التنفيذ لتمكين المساهمين من محاسبة مجلس الإدارة بفعالية.

البعد الثالث: العدالة

جدول رقم (10): نتائج التحليل الوصفي لبُعد العدالة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	2	يعامل مجلس الإدارة جميع المساهمين على أسس العدل والمساواة.	5.110	1.467	73.0%	مرتفع نوعا ما
2	3	يوفر مجلس الإدارة قنوات اتصال فعالة للتواصل مع جميع مساهمي البنك.	5.070	1.403	72.4%	مرتفع نوعا ما

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
3	4	يضع مجلس الإدارة سياسة واضحة لحماية صغار المساهمين.	4.900	1.484	70.0%	مرتفع نوعا ما
4	5	يتيح مجلس الادارة لأصحاب المصلحة المشاركة في صنع القرارات.	4.740	1.509	67.7%	مرتفع نوعا ما
5	1	يحصل عملاء البنك على الخدمات المصرفية دون تمييز.	5.280	1.448	75.4%	مرتفع
6	6	يعامل البنك جميع الموظفين بمساواة.	4.440	1.870	63.4%	متوسط
متوسط بُعد العدالة			**4.925**	**1.265**	**70.4%**	**مرتفع نوعا ما**

يُوضح الجدول (10) أن بُعد "العدالة" حصل على درجة موافقة مرتفعة نوعا ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4.925)، وأهمية نسبية (70.4%)، وانحراف معياري (1.265)، وتشير هذه النتائج إلى أن البنوك اليمنية تُولي اهتماما جيدا بمبدأ العدالة في إطار حوكمتها، حيث تظهر الممارسات المرتفعة نوعا ما في عدالة التعامل مع العملاء والمساهمين، بالإضافة إلى وجود سياسات لتوفير قنوات تواصل فعّالة بين مجلس الإدارة والمساهمين، ولكن، بالرغم من أن العدالة في تقديم الخدمات المصرفية والعمل مع المساهمين تعتبر مقبولة بدرجة عالية، ويُوضح الجدول (10) أن الفقرة رقم 5 التي تنص على "يحصل عملاء البنك على الخدمات المصرفية دون تمييز" جاءت بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (5.280) مع انحراف معياري قدره (1.448)، ويُعزى ذلك إلى أن البنوك اليمنية في سعيها المستمر لجذب العملاء والحفاظ عليهم، تركز بشكل كبير على تقديم خدمة متساوية وعادلة، وهو ما يُعتبر جزءا من استراتيجيتها التنافسية، وفي المقابل، جاءت الفقرة رقم 6 التي تنص على "يعامل البنك جميع الموظفين بمساواة" في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (4.440) مع انحراف معياري قدره (1.870)، ويُعزى ذلك إلى أن العدالة في التعامل مع الموظفين قد تكون تحديًا، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البنوك اليمنية، قد تظهر بعض الفوارق في الرواتب أو الترقيات أو الحوافز بناءً على عوامل غير موضوعية، مثل: الأقدمية أو العلاقات الشخصية، مما يقلل من الشعور بالمساواة بين الموظفين.

البعد الرابع: المسؤولية

جدول رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لبُعد المسؤولية

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	2	يتخذ مجلس الإدارة قراراته بناء على أسس موضوعية.	5.330	1.215	76.1%	مرتفع
2	1	تهدف قرارات مجلس الادارة الى حماية حقوق أصحاب المصلحة.	5.460	1.189	78.0%	مرتفع
3	3	يوجد لدى البنك سياسة واضحة تمنع حدوث تعارض المصالح.	5.330	1.290	76.1%	مرتفع
4	4	يدرك أعضاء مجلس الإدارة مسؤولياتهم القانونية في حال مخالفة البنك للقوانين النافذة.	5.270	1.414	75.3%	مرتفع نوعا ما
5	6	يمتلك البنك آليات واضحة تضمن مشاركة البنك في مبادرات حماية البيئة والاقتصاد الاخضر.	4.950	1.459	70.7%	مرتفع نوعا ما
6	5	لدى البنك خطط واضحة للقيام بالمسؤولية المجتمعية.	5.250	1.332	75.0%	مرتفع نوعا ما
متوسط بُعد المسؤولية			**5.265**	**1.084**	**75.2%**	**مرتفع نوعا ما**

يُوضح الجدول (11) أن بُعد "المسؤولية" في البنوك اليمنية، حصل على درجة موافقة مرتفعة نوعا ما، وبلغ المتوسط الحسابي (5.265) مع انحراف معياري قدره (1.084)، وأهمية نسبية (75.2%)، وهذه النتيجة تشير إلى أن البنوك اليمنية تولي اهتمامًا ملحوظًا بمبدأ المسؤولية في حوكمة الشركات، خصوصًا فيما يتعلق بحماية حقوق أصحاب المصلحة، واتخاذ قرارات موضوعية، ووجود سياسات تمنع تعارض المصالح. ويُوضح الجدول (11) أن الفقرة رقم 2 التي تنص على "تهدف قرارات مجلس الإدارة إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة" جاءت في المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (5.460) مع انحراف معياري قدره (1.189)، ويُعزى ذلك إلى أن حماية حقوق المساهمين والعملاء والموظفين تُعد مسؤولية أساسية ومباشرة لمجلس الإدارة، هذا الالتزام يعكس إدراك البنوك اليمنية لأهمية بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، والحفاظ على سمعتها في بيئة أعمال مليئة بالمخاطر والتحديات. وفي المقابل، جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على "يمتلك البنك آليات واضحة تضمن مشاركة البنك في مبادرات حماية البيئة والاقتصاد الأخضر" في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (4.950) مع انحراف معياري قدره (1.459)، ويُعزى ذلك إلى أن التركيز على المبادرات البيئية قد يُعتبر أولوية ثانوية للبنوك في اليمن، حيث تظل الأولويات التشغيلية

والمالية الملحة في مقدمة اهتماماتها، كما أن طبيعة هذه المبادرات قد تتطلب استثمارات كبيرة ومعرفة متخصصة قد لا تكون متوفرة بشكل كافٍ في البنوك اليمنية حالياً.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

تنص هذه الفرضـــية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصـــائية لمجلس الإدارة في حوكمة البنوك اليمنية. ولاختبار هذه الفرضـــية تم اســـتخدام تحليل الانحدار البسيط، كما الجدول (12).

جدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار Beta	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.676	0.457	297.858	0.000	0.676	17.259	0.000

يتضـــح من الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.457) تعني أن مجلس الإدارة بشـــكل عام يفسـر ما نسـبته (0.457) من التغيرات الحاصـلة في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية محل الدراسـة، كما تفســـر قيمـة درجـة التـأثير **Beta** التي بلغـت (0.676)، أنـه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضـع للدراسـة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التزام مجلس الإدارة بدوره ســـتؤدي إلى زيادة بمقدار (67.60%) في مســـتوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنيـة، ويؤكـد معنويـة هـذا الأثر قيمـة F المحسـوبة التي بلغت (297.858) عند مسـتوى دلالة (0.05). وهذا يعني وجود دور ذي دلالة إحصـــائية **لمجلس الإدارة في حوكمـة البنوك اليمنيـة، وبـالتـالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسة للدراسة.**

وتفسر هذه النتيجة أنَّ دور مجالس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات في البنوك يكتسب أهمية خاصة في إطار المنافسة المحدودة، والتنظيم المكثف، وارتفاع عدم التماثل المعلوماتي بسبب تعقيد الأعمال المصرفية، وبالتالي، أصبح مجلس الإدارة آلية رئيسة لمراقبة عمل الشركة، ويضمن أن الشركة نفذت مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والإفصاح والاستقلالية والمساءلة ومبادئ العدالة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات منها دراسة (Safiullah et al.,2024)، التي أظهرت أن لمجلس الإدارة تأثيرًا إيجابيًا على حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية ودراسة (زينب، 2022) التي توصلت إلى أن مجلس الإدارة يسهم في إرساء قواعد الحوكمة، ودراسة (Alatassi & Pillai, 2024) التي أكدت وجود دور لمجلس الإدارة في حوكمة الشركات في سياق الصيرفة الإسلامية، ودراسة (صليحة، وعبد القادر،2020) التي أكدت وجود دور لمجلس الإدارة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وذلك من خلال ممارسة الدور الرقابي لمختلف أعضاء اللجان المكونة لمجلس الإدارة، إضافة إلى تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح، كما تعمل لجان المجلس على تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل ضمان استمرارية تطبيق حوكمة البنوك، ودراسة (سايح،2019) التي

أكدت أن لمجلس الإدارة أثرًا ذا دلالة إحصائية على مبادئ حوكمة الشركة بأبعادها(وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح).

اختبار الفرضيات الفرعية

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول(14)

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة

متغيرات النموذج	R	R^2 معامل التحديد	F. Test	Sig.	معامل الانحدار β	T. Test	Sig.
الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة	0.687	0.472	104.464	.000	.256	3.480	*0.000
الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة					.184	1.951	*0.050
الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة					.520	8.523	*0.000

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) .**

من الجدول (13) يتضح وجود دور ذي دلالة إحصائية لمجلس الإدارة بأبعاده (الالتزام الإشرافي، الالتزام الرقابي، الالتزام الأخلاقي) في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية، حيث قيمة معامل التحديد R^2 البالغة(0.472)، تشير إلى أن أبعاد مجلس الإدارة (الالتزام الإشرافي، الالتزام الرقابي، الالتزام الأخلاقي) تفسر حوالي (47.20%) من التغير في تطبيق مبادئ الحوكمة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج، ويؤكد معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (104.464)، ما يؤكد أن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية، وأن تأثير الأبعاد الثلاثة لمجلس الإدارة على تطبيق مبادئ الحوكمة قوي وموثوق إحصائيًا. ويوضح الجدول (13) أن التزام مجلس الإدارة الاشرافي كان لها دور معنوي وإيجابي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية، فقد تبين أن قيمة معامل الانحدار β (0.256)، وكانت قيمة T (3.480) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وهذا يعني أن الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة يسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية بنسبة (25.60%)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى. وتعكس هذه النتيجة أهمية الدور الإشرافي لمجالس الإدارة في توجيه السياسات العامة ومراقبة الأداء بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة، وفي بيئة الأعمال اليمنية، التي تتسم بارتفاع مستويات المخاطر والتحديات الاقتصادية، يمثل هذا الالتزام عاملاً رئيسًا في تعزيز الشفافية والحد من الممارسات الإدارية غير الرشيدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Safiullah et al.,2024)، التي أظهرت أنه يوجد أثر لدور مجالس الإدارة الإشرافي في تبني البنوك الإسلامية للمبادئ التوجيهية للحوكمة، ودراسة (زينب، 2022) التي توصلت إلى أن مجلس الإدارة يسهم في الإشراف على إرساء قواعد الحوكة والسلوك

الأخلاقي. كما يظهر الجدول (13) أن الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة يرتبط إيجابيًا بمبادئ الحوكمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.184)، وكانت قيمة **T** (1.951) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة تساوي (0.05)، وهذا يعني أن الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة له دور إيجابي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية بنسبة (18.40%)، ورغم أن أثره جاء أقل نسبيا مقارنة بباقي الأبعاد، إلا أنه يظل مهما في السياق اليمني، حيث يسهم في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح الصادرة عن البنك المركزي اليمني والهيئات التنظيمية ذات العلاقة، ويشير ذلك إلى أن وجود آليات رقابية فعالة داخل مجالس الإدارة يسهم في تقليص احتمالية التعرض لمخاطر مالية أو إدارية، خصوصا في ظل بيئة مالية تواجه تقلبات مستمرة وضغوطات تنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زينب، 2022) التي توصلت إلى أن مجلس الإدارة يسهم في الرقابة على إرساء قواعد الحوكمة والسلوك الأخلاقي، ودراسة (صليحة، وعبد القادر،2020) التي أكدت وجود دور لمجلس الإدارة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وذلك من خلال ممارسة الدور الرقابي لمختلف أعضاء اللجان المكونة لمجلس الإدارة.

ويوضح الجدول (13) أن الالتزام الأخلاقي له دور إيجابي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية، حيث بلغت معامل الانحدار β (0.520)، وكانت قيمة **T** (8.523) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، ما يعني أن التزام مجلس الإدارة بقواعد السلوك الأخلاقي يسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية بنسبة (52%)، وقد كان هذا البعد الأكثر تأثيرًا في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية. وهو ما يبرر الدور الحاسم للأخلاقيات المؤسسية في دعم مبادئ الحوكمة. ويُفسَّر ذلك بأن الالتزام الأخلاقي يعزز ثقة المودعين والعملاء وأصحاب المصلحة في البنوك اليمنية، ويحد من ممارسات الفساد الإداري أو تضارب المصالح التي قد تضعف كفاءة القطاع المصرفي. في ظل التحديات التي يواجهها الاقتصاد اليمني، يصبح تعزيز السلوك الأخلاقي في أعمال البنوك ضرورة استراتيجية لضمان استدامة العمليات المصرفية وحماية حقوق المساهمين والعملاء على حد سواء. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **(Yusuf et al., 2020)** التي توصلت إلى أن نزاهة القيادة في دعم الممارسة الأخلاقية، تؤثر بشكل كبير في ممارسات الحوكمة الرشيد، ودراسة (تقرورت، قبلي، 2018) التي أكدت أن للجانب السلوكي والأخلاقي لأعضاء مجلس الإدارة دورًا مهمًا في تحديد مدى نجاحهم في القيام بأدوارهم في تطبيق مبادئ الحوكمة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الوصفي للبيانات الأولية تم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1- مجلس الإدارة في البنوك اليمنية محل الدراسة يلتزم بدرجة مرتفعة بدوره في تطبيق حوكمة البنك، ويتجلى ذلك من خلال قيامه بالمهام الرقابية والإشرافية بشكل فعال، إضافة إلى التزامه الأخلاقي، ما يعني وجود وعي مؤسسي بأهمية الحوكمة ودور مجلس الإدارة في تحقيقها.

2- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في البنوك اليمنية كان "مرتفعًا نوعًا ما"، حيث سجل بعد المسؤولية أعلى مستوى ممارسة، يليه بعد المساءلة ثم الشفافية، في حين كان بعد العدالة الأدنى، وتشير هذه النتائج إلى وجود التزام نسبي بمبادئ الحوكمة، وأن البنوك لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل وفعّال.

3- هناك دور إيجابي لمجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية محل الدراسة، حيث ينعكس هذا الدور في قيام المجلس بوظائفه الإشرافية والرقابية بفعالية، إلى جانب التزامه الأخلاقي، بما يسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية مثل الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة.

4- يختلف تأثير أبعاد مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، فقد كان بُعد الالتزام الأخلاقي لمجلس الادارة أكثرها تأثيرًا تطبيق مبادئ الحوكمة، يليه بُعدُ الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة وكان أقل الأبعاد تأثيرًا في تطبيق مبادئ الحوكمة بُعدُ الالتزام الرقابي لمجلس الإدارة، وهذا يُبرز أهمية البعد الأخلاقي في الحوكمة ويؤكد أن ترسيخ القيم السلوكية داخل مجلس الإدارة يُسهم بشكل أكبر في تفعيل مبادئ الحوكمة مقارنة بالأدوار التنظيمية الأخرى.

التوصيات:

في ضوء استنتاجات الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ما يأتي:

1- تعزيز الالتزام الإشرافي لمجلس الإدارة في البنوك اليمنية من خلال الحفاظ على نسبة الأعضاء المستقلين وفقا للحد الأدنى المحدد في مبادئ الحوكمة، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز الشفافية والحيادية في عملية الإشراف واتخاذ القرار، كما يُوصى بدعم استقلالية هؤلاء الأعضاء وتمكينهم من أداء دورهم الفعال داخل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، مما يعزز فعالية الرقابة الداخلية ويرتقي بمستوى الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

2- تعزيز الالتزام الأخلاقي لمجلس الإدارة من خلال تطوير أدوات التحفيز والتقييم المستمر لمجلس الإدارة، وتفعيل آليات الإبلاغ الآمن عن المخالفات، بما يرسخ ثقافة أخلاقية مؤسسية تدعم الشفافية والمساءلة.

3- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة تشمل جميع المستويات التنظيمية، تفعيل دور اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وضمان استقلالية أعضائها، مع تعزيز الإفصاح الدوري عن المعلومات المالية وغير المالية لأصحاب المصلحة، بما يحقق الثقة، ويعزز الأداء المؤسسي، ويرفع من مستوى الامتثال للمعايير الرقابية المحلية والدولية.

4- تعزيز ممارسات المسؤولية المؤسسية عبر تطوير سياسات شاملة للمسؤولية الاجتماعية والمبادرات البيئية، وتفعيل آليات دورية لتقييم أداء مجلس الإدارة في تحمل المسؤوليات القانونية والاجتماعية، بما يعزز التنمية المستدامة ويزيد مستوى الشفافية والمساءلة.

- توصي الدراسة البنك المركزي القيام بتحديث دليل حوكمة البنوك وفق أحدث المبادئ الدولية وأفضل الممارسات، لضمان تعزيز الامتثال ورفع مستوى الحوكمة في جميع البنوك العاملة في اليمن وإلزام البنوك بإجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ككل، ولكل عضو على حدة وللجان المجلس، على أن يتم هذا التقييم بواسطة "جهة استشارية خارجية مستقلة" كل ثلاث سنوات، لضمان الحيادية وتحديد نقاط الضعف الهيكلية.

المراجع:

أولا: المراجع العربية

[1] أصلان، حاتم رياض مصطفى (2015). مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[2] إلياس، الأشهب(2015). مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة شركة سونلغاز – الوادي، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر – بسكرة–

[3] بالقاسم، بوفاتح، ولخضر، لعروس (2017). دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات. مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، 1(2)، 39–61.

[4] بلواضح، فاتح، بومرداس، امحمد بوقرة، وبراق محمد(2018). حوكمة المؤسسات كآلية لتعزيز الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية لغرض إدارة المخاطر، دراسة تجربة ان سي أرويبة في مجال حوكمة المؤسسات.

[5] بن فيالة، نعيمة(2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية،(أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر 3.

[6] البنك المركزي اليمني (2013). دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية، صنعاء.

[7] بورقبة، شوقي عشور، وغربي، عبد الحليم عمار (2014). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،(1)، 141.

[8] تقرورت، محمد، وقبلي، نبيل (2018). تحديات مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة،(3)، 267– 277.

[9] التميمي، ارشد فؤاد، والقيسي ، احمد فارس (2013). أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاسهما على القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمّان للأوراق المالية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 19(73)، 166– 182.

[10]حسين، وليد حسين حسن(2025). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة معلومات التقارير المالية: دراسة ميدانية على بعض المصارف والشركات السودانية بولايتي البحر الأحمر وكسلا. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية((JEALS، 779 –62 (3).

[11]حمودة، أم الخير (2021). الحوكمة المؤسسية ودورها في تفعيل الرقابة الداخلية للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العمومية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1)، 285– 302.

[12]حميد، ريم مهند، سلمان، حوراء احمد، ومحمد، طه طالب (2021). أثر مهارات المدراء الاستراتيجيين على الحوكمة المصرفية (بحث تطبيقي في مصرف الرافدين). مجلة كلية الاسراء للعلوم الاجتماعية والإنسانية (3)، (5)، 91–118.

[13]خيرالله، سليمان إدريس رزق الله (2021). ركائز حوكمة الشركات ودورها في جودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على عينة من شركات المساهمة العامة، (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، السودان.

[14]راجح، بشير محمد علي (2019). أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التزام الإدارة العليا: دراسة ميدانية في المصارف العاملة باليمن (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[15]الريمي، عبدالله حسن محمد علي (2019). أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة، دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[16]زغبة، طلال، عريو، محاد. (2021). أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية-- درسة عينة من البنوك التجارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(1)، 365- 383.

[17]زيدان، محمد(2009). أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنولد الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلو التسيير، (9)، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

[18]زينب، غزالي (2022). مجلس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات ودوره في تحقيق جودة الإفصاح دراسة مجموعة من شركات المساهمة الجزائرية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس / سطيف1، الجزائر.

[19]سايح، فطيمة (2019)، دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية: شركة رويبة نموذجا "NCA". مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 1(4)، 141- 159.

[20]سعاد، عون الله ، وبن علي، بلعزوز (2018). الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي بالإشارة الى حالة الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 14(19)، 171 - 188

[21]صالح، بلاسكة(2017). تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة- دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (17)، 411- 425..

[22]صليحة، كاظم ، وعبد القادر، عيادي عبد(2020). دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة – دراسة عينة من البنوك الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 16(24)، 85- 100.

[23]عبدالله، عبدالله محمود، وعناد، إبراهيم مرعيد (2021). استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(153)، 319-338.

[24]عبلة، عزوز، ونزيهة، طلباني(2021). دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة احمد دراية-ادرار، الجزائر.

[25]عز الدين، عطيه (2016). المبادئ الدولية في مجال الحوكمة. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية. المجلة الجزائرية للدراسات السياسي.، 141- 152.

[26]كمال، قاسمي، ووسيلة، سعود (2016). دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي – البحرين. معارف مجلة علمية محكمة، 11(20).، 234-249.

[27]ماجن، سمير (2021). أثر الحوكمة على إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة سطيف 1، الجزائر،65

[28]مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية (2017)،8-10

[29]مصلح، عبير(2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الطبعة الثالثة، مؤسسة أمان، رام الله.

[30]المطيري، فهد، مطر (2022). مدى التزام المصارف الإسلامية السعودية بمبادئ الحوكمة المصرفية: بنك البلاد أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (26) الجزء الأول، شعبان 1443هـ – مارس 2022م.

[31]الهمداني، فكري(2011) النظام القانوني لمجلس إدارة شركة المساهمة ذات الاكتتاب العام في التشريع اليمني، رسالة ماجستير في القانون، جامعة عدن، اليمن،13.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

[1] Al Mamun, Ashraf; ISLAM, Rafiqul; Islam, Mohammad Tazul; Ullah, Shahid& Khatun, Maksuda, (2021), Operating Governance in Banks: The Role of Board of Directors, Research Monograph, (53), Bangladesh Institute of Bank Management, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/354550855.

[2] Alatassi, B., & Pillai, R. (2024). Corporate governance and risk management: An evaluation of board responsibilities in western and Islamic banks. Economics and Business Review, 10(1), 125-152.

[3] Basel Committee on Banking Supervision (BCBS, 2015), "Consultative Document Guidelines Corporate Governance Principles for Banks", Bank for International Settlements.

[4] Berrani, M., & Hacini, I. (2021). The role of corporate governance in improving the banks' financial performance: Empirical evidence from listed banks in the Saudi market. Journal of Economic Integration, 9(2), 651-667.

[5] Bui, H., & Krajcsák, Z. (2023). The impacts of corporate governance on firms' performance: from theories and approaches to empirical findings. Journal of Financial Regulation and Compliance.31(5),.1-29.

[6] Dewi, A. K., BZ, F. S., & Yusmita, F. (2025). The Influence of Corporate Risk Management Disclosure, Intellectual Capital Disclosure, and Corporate Governance on Firm Value in Banking Companies on the Indonesia Stock Exchange. Journal of Finance and Business Digital, 4(1), 279-296.

[7] Farooq, M., Noor, A., & Ali, S. (2022). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Pakistan. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 22(1), 42-66.

[8] Gregory, H. J., & Simms, M. E. (1999). Corporate governance: what it is and why it matters.18.

[9] Menicucci, E., & Paolucci, G. (2023). RETRACTED: The influence of Italian board characteristics on environmental, social and governance dimensions. Management Decision, 61(10), 3082-3105.

[10] OECD (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance.50-55

[11] Safiullah, M., Miah, M. D., Azad, A. S., & Hassan, M. K. (2024). Does the board of directors influence Shariah governance in Islamic banks?. Pacific-Basin Finance Journal, 85, 102346.

[12] Sihombing, D. O., Nabila, T., Luthfi, M. K., & Maisyarah, R. (2025). Literature Review: Implementation of Good Corporate Governance Principles in Improving Company Performance. Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan, 2(3), 9-9.

[13] Tricker, B. (2015). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press.23.

[14] Yusuf, R. M., Hamid, N., & Dewi, A. R. S. (2020). Leadership Integrity and the Effect on Good Governance Practices in the Indonesian Constitutional Court. Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, 12(1), 415-425