مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية

Journal of Administrative and Economic Sciences

دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني

أ.م.د/ عادل قائد العامري

أستاذ مساعد - رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية

الباحث/ عمر محمد قحطان

باحث - البنك المركزي اليمني - فرع تعز

دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني

أ.م.د/ عادل قائد العامري
أستاذ مساعد - رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
الباحث/ عمر محمد قحطان
باحث - البنك المركزي اليمني - فرع تعز

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي البنك المركزي اليمني الرئيس في العاصمة المؤقتة عدن، وفي فروعه في المحافظات (تعز، سيئون، المكلا، المهرة، مأرب) في الوظائف (محافظ، نائب محافظ، وكيل محافظ، مدير عام، مدير عام مساعد، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، ورئيس قسم) وتم أخذ عينة مسحية مكونة من (162) موظفًا وزعت الاستبانات عليهم جميعًا وتم استرداد (153) استبانة أُجري عليها التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة والأساليب الاستدلالية باستخدام تحليل المعادلات البنائية SCM وذلك من خلال برنامجي SPSS.24، Smartplas 3. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أبرزها: أن هناك تطبيقًا لمبادئ الحوكمة في البنك المركزي اليمني بمستوى عالٍ وبالترتيب الآتي (المساءلة والتدقيق، النزاهة والعدالة، الإفصاح والشفافية، المشاركة)، وكذلك بينت اتجاهات الموظفين بالبنك مستوى عالٍ لعوامل تحسين الأداء المؤسسي للبنك، وبالترتيب الآتي للأبعاد (العملاء، النمو والمعرفة، العمليات الداخلية)، كما أظهرت نتائج التحليل أن هناك دورًا إيجابيًا ومعنويًا للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، ويتمثل ذلك الدور في الأثر المرتفع لأبعاد الحوكمة الأربعة بترتيبها النسبي (الإفصاح والشفافية، النزاهة والعدالة، المساءلة والتدقيق، والمشاركة)، وقد أوصت الدراسة قيادة البنك المركزي اليمني اعتماد منهج الحوكمة رسميًا وإعداد دليل تطبيق خاص بها مع آلية تنفيذية تضمن إلزام جميع موظفي البنك في مختلف الوحدات الإدارية بتطبيق مبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، البنك المركزي اليمني، الأداء المؤسسي.

Role of governance in improving the institutional performance of the Central Bank of Yemen

Adel Qaid Al-Amery
Associate Professor, department of Banking and Finance, Taiz University.
Omer Mohammed Qahtan
A Researcher-Central Bank of Yemen- Taiz Branch

Abstract

The study aims to know the role of governance in improving the institutional performance of the Central Bank of Yemen, and to achieve this goal the study used the descriptive, analytical and sub -curriculum tool to collect data from the study community. It is represented by all employees of the main Yemeni central bank in the temporary capital of Aden and in its branches in Governorates (Taiz, Sayyun, Mukalla, Al -Mahra, Marib). A survey sample consisting of (162) was taken An employee distributed the causes to all of them, and (153) questionnaires were recovered by statistical analysis to address Data and testing hypotheses using appropriate statistical statistical methods and inference methods using SCM structural equations analysis through the 24.smartplas 3 programs, SPSS. The study reached a number of results, most notably, that there is an application of the principles of governance in the Yemeni central bank at a high level and in the following order (accountability and scrutiny, integrity and justice, disclosure and transparency, participation), The bank's employees' attitudes also showed a high level of factors to improve the institutional performance of the bank and in the following order For dimensions (clients, growth and knowledge, internal operations).

Keywords: Governance, institutional performance, Yemeni Central Bank.

مقدمة:

يعد منهج الحوكمة المؤسسية من أحدث المناهج الإدارية المستخدمة في معالجة الاختلالات الموجودة في الهياكل الاقتصـــادية للدول الصـــناعية الكبرى في العالم، التي تفاقمت نتيجة التطورات التكنولوجية والاتجاه نحو العولمة والانفتاح، والتحرر الاقتصـــادي، بهدف إزالة العوائق والقيود الحمائية أمام حركة التجارة الدولية وانتقال رؤوس الاموال بين الدول، ونظرا إلى عدم تماثل الهياكل الاقتصـــادية لجميع الدول، بســـبب اختلاف بنيتها وإمكاناتها، ومســـتوى تقدمها التكنولوجي والفكري، ظهرت العديد من الازمات الاقتصـــادية، وبرزت مجموعة من التحديات أمام صـــانعي القرار، أعاقت تلك التحديات عملية التقدم والتطور ومعالجة الاختلالات الموجودة في الهياكل الاقتصادية بشقيها الحقيقي والمالي للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن هنا برز دور الحوكمة بصفته منهجًا حديثًا يهدف لمعالجة الاختلالات وتحسـين أداء المؤسـسـات في مختلف القطاعات العامة والخاصـة، من خلال ما تحققه الحوكمة من إسـهام مباشـر في إعادة بناء وهيكلة المؤسـسـات، وتفعيل القوانين والإجراءات، والحث على الالتزام بها، وإرسـاء مفاهيم المشـاركة المجتمعية، وتعزيز الإفصـاح والشـفافية والمحاسـبة والمسـاءلة وصـولا إلى تحقيق العدالة والإنصاف وسيادة القانون.

ولما كان لتطبيق قواعد وإجراءات الحوكمة في الشركات الخاصة أثر مهم في تحسين أدائها، وخلق نظام متكامل يعزز قدرتها على مواجهة المخاطر والاسـتمرار والنمو، فإن تطبيق تلك القواعد والإجراءات في مؤسـسـات القطاع العام له أثر أكثر أهمية لتحسـين أدائها كونها تمثل الركيزة الأسـاسـية في تطور البلدان وازدهارها، فمن خلالها تمارس المؤسسات مهامها ووظائفها والوصول إلى تحقيق أهدافها، فوجود مؤسسات عامة بهياكل تنظيمية قوية وإمكانات مؤســـســـية مكتملة تكون أكثر قدرة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي ينعكس على قدرة الدول في تلبية الاحتياجات اللازمة لأفراد المجتمع وتعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي وتحقيق الاستدامة في عملية التنمية الشاملة.

تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق قواعد وإجراءات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني الذي يعد من أهم المؤسـسـات الحكومية الحيوية، وترتبط به مختلف المؤسـسـات الأخرى في الدولة، ويختص بتنظيم القطاع المالي والنقدي، والإشـــراف والرقابة على نظامه المصـــرفي، والتحكم في المتغيرات النقدية الوســـيطة للوصـول إلى تحقيق الأهداف الاقتصـادية العامة، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسـة الميدانية لتشـخيص جوانب البناء المؤسـسـي وتركيبة الهيكل التنظيمي للبنك المركزي اليمني، والوقوف على واقع تطبيق قواعد وإجراءات الحوكمة فيه بصفته منهجًا إداريًا حديثًا لتحسين مستوى الأداء، وقد انتهجته العديد من دول العالم المتقدمة والناشئة.

مشكلة الدراسة:

يصـنف اقتصـاد الجمهورية اليمنية ضـمن اقتصـاديات الدول الأقل نموا؛ كونه يعاني الكثير من التشـوهات الهيكلية، وارتفاع معدلات التضـخم والبطالة، وانخفاض مسـتوى دخل الفرد، وارتفاع مسـتوى العجز المتنامي في

الموازنة العامة وغيرها من المؤشرات الأخرى، ونظرا للوضع الاقتصادي والسياسي غير المستقر الذي تمر به الجمهورية اليمنية جراء اندلا ع الحرب مطلع العام 2015م، فرضت متغيرات مستحدثة أثرت سلبا في أداء المؤسسات العامة بشكل عام، والبنك المركزي اليمني بشكل خاص، تمثلت في انخفاض قدرته على تأدية وظائفه نتيجة ظهور مجموعة من العوامل التي لها تفاعلات وتأثيرات متبادلة فيما بينها، من أبرزها الانقسام المالي والنقدي، وتداول عملتين محليتين، وتعدد أسعار الصرف، شكلت تلك العوامل تحديًا أمام البنك المركزي اليمني، وأضعفت قدرته في التحكم بالمتغيرات النقدية، والإشراف على الجهاز المصرفي ومراقبة أنشطته، ما أدى إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية في البلاد بشكل عام، وتدهور المؤشرات المالية والنقدية على وجه الخصوص، وكل ذلك انعكس سلبا على جميع أفراد المجتمع، الأمر الذي يتطلب العمل على إعادة البنك المركزي اليمني إلى وضعه الطبيعي كسلطة نقدية يستطيع ممارسة مهامه وإدارة السياسة النقدية بكفاءة وفاعلية من خلال توفير عدد من المتطلبات المؤسسية التنظيمية والفنية والإمكانات المادية اللازمة لتحقيق ذلك، وعليه تأتي هذه الدراسة للبحث في مدى إمكانية توفر تلك المتطلبات ضمن منهجية إدارية حديثة (تطبيق قواعد وإجراءات الحوكمة في القطاع العام) لرفع مستوى القدرات المؤسسية للبنك المركزي اليمني بما يمكنه من تأدية مهامه بكفاءة وفاعلية وإدارة الأحداث الراهنة، والتغلب على المعوقات الماثلة، واستنادا إلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تطبيق قواعد واجراءات الحوكمة وما دورها في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني؟، ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، هي:

- ما مدى تطبيق مبدأ المشاركة وما دوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني؟
- ما مدى تطبيق مبدأ المساءلة والتدقيق وما دوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني؟
- ما مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وما دوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني؟
- ما مدى تطبيق مبدأ النزاهة والعدالة وما دوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني؟

أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية النظرية للدراسة من أهمية موضوعها، إذ تعد الحوكمة منهج إداري حديث يؤدي تطبيقه والأخذ به إلى إصلاح وتطوير الأداء المؤسسي خصوصًا في بيئات العمل في الدول النامية، مثل: الحالة اليمنية، كما يضاف إلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة أنها تأتي في ظل ندرة الدراسات التطبيقية في حوكمة مؤسسات القطاع العام اليمني، وبذلك ستوفر هذه الدراسة إثراء نظريًا وإضافة للمكتبة اليمنية والعربية في موضوع حوكمة البنوك المركزية.

وتكتسب الدراسة أهمية عملية من اعتمادها على البيانات الأولية من القيادات الإدارية والعاملين في البنك المركزي اليمني، وتحليل تلك البيانات سيقدم نتائج توصيات مناسبة لمتخذي القرارات في البنك المركزي اليمني والحكومة ستسهم في التحسين الفعلي لأداء البنك، ومن ثم دعم قدرته على إدارة السياسة النقدية التي ستحسن بدورها من أداء الاقتصاد اليمني.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- معرفة مدى تطبيق مبدأ المشاركة ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.
- معرفة مدى تطبيق مبدأ المساءلة والتدقيق ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.
- معرفة مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.
- معرفة مدى تطبيق مبدأ النزاهة والعدالة ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.

الأنموذج المعرفي للدراسة:

يتكون الأنموذج المعرفي للدراسة من المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو الآتي: المتغير المستقل: الحوكمة، مقاسة من خلال المبادئ الآتية: (مبدأ المشاركة، مبدأ المساءلة والتدقيق، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ النزاهة والعدالة)، وهي الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات والبحوث السابقة، خاصة تلك التي تناولت تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للبنوك المركزية، مثل دراسة خولة ورياض (2021)، دراسة الوكيل (2021)، دراسة صبايحي وبيالة (2021)، دراسة ام السعود (2020)، دراسة ربابعة (2019)، دليل وزارة تطوير القطاع العام في الاردن (2017)، ودراسة بلال (2012).

المتغير التابع: تحسين الاداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، مقاسًا بالأبعاد الأتية:(بعد النمو والمعرفة، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء). وهذه الابعاد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة المطبقة في مؤسسات القطاع العام، ويلاحظ ان معظم تلك الدراسات اعتمدت بدرجة أساسية على نماذج بطاقة الأداء المتوازن، والنموذج الأوروبي للتمييز، وأهمها: دراسة زعيبي (2014)، دراسة حسين (2019)، دراسة النسور (2010)، دراسة الذبياني (2020)، دراسة التميمي (2012)، دراسة ابو حديد (2020), دراسة صالح الدين ومحمد (2010)، دراسة عودة (2022)، دراسة سهمود (2013)، دراسة العبيدي (2018)، دراسة السقا(2018)، دراسة محمد (2018)، دراسة القحطاني (2019)، دراسة كحيلي (2015).

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها والنموذج المعرفي، صيغت الفرضية الرئيسة للدراسة، وأربع فرضيات فرعية منها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة: "لا يوجد دور إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني".

الفرضيات الفرعية للدراسة:

- لا يوجد دور إيجابي لتطبيق مبدأ المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.
- لا يوجد دور إيجابي لتطبيق مبدأ المسألة والتدقيق في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.

- لا يوجد دور إيجابي لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.
- لا يوجد دور إيجابي لتطبيق مبدأ النزاهة والعدالة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الجمهورية اليمنية (البنك المركزي اليمني – عدن) وفروعه في المحافظات التابعة له، وهي (تعز، المهرة، المكلا، سيئون، مأرب، أبين، الضالع، لحج، شبوة).

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في العام 2023م وتغطي الفترة الزمنية من 2016م – 2023م، وهي الفترة التي مارس خلالها البنك المركزي اليمني في عدن مهامه كسلطة نقدية.

الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة على القيادات الإدارية في البنك المركزي اليمني- عدن وفروعه المتمثلة بـ (تعز، المهرة، المكلا، سيئون، مأرب).

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام سواء باللغة العربية أو باللغة الانجليزية، وكانت الاستفادة منها في تحديد مبادئ الحوكمة المناسبة لطبيعة عمل البنك المركزي اليمني، وكذلك في المنهجية والإطار النظري، والملاحظ أن الدراسات في موضوع حوكمة البنك المركزي تحديدا هي قليلة، وفيما يلي عرض تلك الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم. فقد هدفت **دراسة الجنابي ونعمه (2021)** إلى معرفة تأثير معايير الحوكمة في تحقيق الأهداف المالية للبنك المركزي العراقي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لمعايير الحوكمة في تحسين أداء البنك المركزي العراقي، وأوصت الدراسة بإلزام البنك المركزي العراقي بضرورة تطبيق معايير الحوكمة بديلًا للإدارة التقليدية، مما سوف تسهم في تحسين أداء البنك والمواصلة في تطبيق معايير الحوكمة وتطويرها بشكل أفضل، للارتقاء بأداء البنك، وتحقيق الأهداف المالية والوصول إلى التميز، كما أوصت بتعزيز مبادئ الحوكمة فيما يتعلق بالاستقلالية الإدارية والرقابية للبنك.

فيما هدفت **دراسة الوكيل (2021)** إلى معرفة علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بمدينة نصر في جمهورية مصر العربية والتعرف إلى أثر تبني القيادات الإدارية للحوكمة متغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية جوهرية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بمدينة نصر، كذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية جوهرية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، كما توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية جوهرية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتحسين الأداء الوظيفي، كما أكدت النتائج أن الحوكمة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وقد أوصت الدراسة

بالأخذ بمبادئ الحوكمة، وتفعيلها في المنظمات العامة عبر أدوار القيادات تجاه تبني أســـس ومعايير الانضـــباط، الشفافية، الاستقلال، المحاسبة عن المسؤولية، العدالة، والوعي الاجتماعي.

وهدفت **دراسة الشلفان (2021)** إلى معرفة دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، والتعرف إلى الآليات والاستراتيجيات المناسبة لذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعه من النتائج، أهمها: أن الحوكمة تساعد على تحقيق ضمان النزاهة والشفافية للمنظمات، كما أن للحوكمة أهمية كبيرة في مكافحة الفساد؛ لأنها توفر هيكلة تنظيمية للمؤسسات تمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، كما تعمل الحوكمة على بث الشفافية في كل تصرفات المنظمة ومعاملاتها، وتسهم أيضًا الشفافية في حماية العاملين من خلال وجود رقابة على جميع مفاصل المؤسسة، وكان أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إصدار قوانين لمنع الفساد، ووضع أنظمة فعالة لتقويم أداء المؤسسات من خلال مبدأ محاسبة تكلفة الفساد، وكذلك نشر الوعي في المجتمع باعتبار ضرورة إشراك المجتمع في محاربة الفساد.

أما دراسة **Demetriades & Vassileva (2020)** بعنوان "غسيل الأموال وحوكمة البنك المركزي في الاتحاد الأوروبي". فهدفت إلى اثبات أن دفاعات الاتحاد الأوروبي ضد غسيل الأموال قد تم إضعافها جزئيًا مما يعكس تآكلًا غير معروف في استقلال البنوك المركزية للدول الأعضاء والتي غالبًا ما تكون المشرفة على مكافحة غسيل الأموال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلي أن البلدان الصغيرة في الاتحاد الأوروبي معرضة بشكل خاص لتدفقات الأموال غير المشروعة بسبب وجود مجموعات مصالح قوية تستخدم روابطها السياسية للضغط على سلطات مكافحة غسل الأموال والمتمثلة بالبنوك المركزية الوطنية، وبالتالي فإن استقلال البنك المركزي المهدد يمكن أن يؤدي إلى عواقب غير مقصودة تتجاوز بكثير ما كان من الممكن أن يتوقعه مهندسو الاتحاد النقدي، وتوصي الدراسة لمواجهة هذه المخاطر والعواقب بتعزيز معايير الحوكمة في البنوك المركزية الوطنية وغيريها من الجهات المشرفة على مكافحة غسيل الاموال والتعاون والتنسيق بينها، من خلال قيام الاتحاد الأوروبي بتقديم معايير مناسبة لهذه الهيئات تمكنها من تأدية مهامها باستقلالية تامة، وفي الوقت نفسه تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة لمن هم قائمين على ادارة هذه الهيئات، وتعيين الكفاءات المناسبة.

أما **دراسة الكبيجي (2019)** فهدفت إلى معرفة تأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها الإجماع على وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني لما تقدمه هذه المؤشرات من دور فعال في الحد من الفساد في القطاع العام، وأوصت الدراسة أن تكون الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني منبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين، وعمل برامج توعية للعاملين في القطاع العام بما يخص هذا الجانب من الحوكمة ودورها في الحد من الفساد.

كما هدفت دراسة **أمتينرينك (2019)** إلى توضيح الجانب الأوسع لمعضلة الاستقلال مقابل المساءلة في مرحلة ما بعد الأزمة في البنك المركزي الأوروبي في إطار الحوكمة من خلال مناقشة المحددات الرئيسة للاستقلال

والشرعية الديموقراطية، بالإضافة إلى تحديد المخاطر الناشئة عن موقف البنك المركزي الأوروبي في الاتحاد الأوروبي قانونيا، وتوصلت الدراسة إلى أن استقلال البنك المركزي الأوروبي ومساءلته أصبح أكثر تعقيدا منذ اندلاع الأزمة، بينما كان دور البنك المركزي الأوروبي بصفته هيئة خبراء مستقلة في ممارسة السياسة النقدية في منطقة اليورو لها تأثير كبير في نطاق أوسع، مما جعل البنك المركزي الأوروبي أكثر عرضة لمخاطر النقد والطعن القانوني، في حين جعل (grammes) البنك المركزي الأوروبي في قلب الجهود لمكافحة الأزمة على المستوى الأوروبي، وأوصت الدراسة لمعالجة هذا الوضع من خلال وضع البنك المركزي الأوروبي في حال يمكنه من مواجهة الأزمات خارج الإطار القانوني لإدارة السياسة بالشكل المناسب، كما يجب فصل الإطار القانوني المعقد الذي يحكم صنع واتخاذ القرارات داخل وخارج هيكل الاتحاد الأوروبي المتعلق بالاتحاد النقدي الأوروبي.

وهدفت **دراسة السقاء (2018)** إلى معرفة أثر المعايير الدولية لقياس تأثير أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، في وزارة المالية الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمعايير قياس أداء الإدارة العامة المعدة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة المالية الفلسطينية، وكذلك وجود تفاوت من حيث أهمية المعايير المؤثرة في تحسين أداء الإدارة العامة المعدة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في قياس أداء وزارة المالية لتحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بإضافة معيار إدارة الازمات إلى جانب وضع برامج شاملة ومستدامة لتحسين الأداء المؤسسي بمشاركة المستويات الإدارية لدى الوزارة وأصحاب المصلحة من الجهات السيادية والتشريعية والرقابية ومؤسسات المجتمع المدني.

أما **دراسة العامري وعبد الجبار(2018)** فهدفت إلى معرفة واقع ممارسة الحوكمة في القطاع المصرفي اليمني، ومدى التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية التي أقرتها (لجنة بازل)، ودعت لتطبيقها في مختلف دول العالم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، **و**خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن البنوك اليمنية تطبق الحوكمة بصورة متوسطة فيما يتعلق بمدى كفاءة وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة، ومن حيث الالتزام بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والرقابة، والإشراف الكافي على أداء البنوك اليمنية، وبالمقابل أظهرت الدراسة انخفاض مستوى الشفافية والإفصاح في أعمال البنوك، وعدم الالتزام بتنفيذ سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع أهداف واستراتيجيات البنوك في الأجل الطويل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة المصرفية، والعمل على إيجاد رؤية موحدة لمفهوم حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية في اليمن من خلال تطوير دليل وطني للحوكمة المؤسسية.

وهناك **دراسة الحايك (2016)** التي هدفت إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع اداء المؤسسات الحكومية في المديرية العامة للجمارك السورية، كما هدفت أيضا إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء (المالي، الوظيفي، المؤسساتي) في المؤسسات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على استخدام مواردها الاستخدام الأمثل، كما هدفت أيضا إلى إبراز دور آليات الحوكمة في التأثير في الأداء المالي

للمؤسسات الحكومية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة، مما يدل ذلك على الخلل الإداري، وسوء أداء العاملين في المؤسسات، وانتشار الفساد المالي والإداري، وأن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة سوف يسهم في تحسين أداء العاملين، ورفع مستوى الأداء بشكل عام في المؤسسات الحكومية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالحوكمة وآلياتها، وتطبيقها لما لها من أهمية في تحسين الأداء المالي والإداري في المؤسسات، والأداء المؤسسي بشكل عام؛ كون تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية والدولة كلها أصبح أمرًا مهمًا وضروريًا تتطلبه عملية التنمية الشاملة.

أما **دراسة Bartels & Eichengreen & Weder & Mauro (2016)** بعنوان "المساهمين من القطاع الخاص وقواعد الحوكمة والسلوك المالي للبنك المركزي"، فهدفت إلى معرفة السلوك المالي للبنوك المركزية التي تضم مساهمين من القطاع الخاص وهل تختلف عن البنوك المركزية العامة البحتة، وذلك باستخدام بيانات جديدة حول قواعد الحوكمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بدراسة 35 بنكًا مركزيًا في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منها ثمانية بنوك تضم مساهمين من القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك المركزية التي تضم مساهمين من القطاع الخاص لا تختلف عن نظيراتها العامة البحتة في ربحيتها، كما أنها ليست أكثر حذرًا ماليًا فيما يتعلق ببناء المزيد من القدرة على استيعاب الخسائر. ومن المثير للدهشة أن تحويلاتها إلى الحكومات من الأرباح الحالية تميل إلى أن تكون أعلى، وليس أقل، وتوصي الدراسة بالاهتمام بقواعد الحوكمة لأهميتها في التأثير في الممارسات المالية للبنوك المركزية وبقية القرارات فيها، مع التوصية بتكثيف الأبحاث المستقبلية في هذا الجانب.

في حين هدفت **دراسة فاريا، وسترايت (2016)** إلى تحديد وتحليل مقارنة لجوانب حوكمة الشركات التي استخدمتها البنوك المركزية في البرازيل وكندا وإنجلترا في عام 2015م، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين الثلاثة البنوك في الثلاث الدول، وأوصت الدراسة بأن درجة نضج كل مجتمع في كل بلد له تأثير في ممارسة الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي في كل بلد. وهناك **دراسة نصبة (2015)** التي هدفت إلى معرفة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، ومبدأ الاهتمام في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية والإدارية دراسة حالة بلدية قمار الوادي الجزائر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن تبني نظام الحوكمة هو الحل الأنسب لمواجهة حالة الفساد الإداري في مؤسسات القطاع العام، وأهم ما أوصت به الدراسة الإسراع في التطبيق الفعلي والجاد لمبادئ الحوكمة، وذلك من خلال تفعيل دور الرقابة في المؤسسات العامة ومنح حق المساءلة إضافةً إلى ضمان استقلالية القضاء ونزاهته.

وهناك **دراسة لدائرة النقد والاقتصاد في بنك التسويات الدولية (2010)**، هدفت إلى إلقاء الضوء على حوكمة البنوك المركزية من خلال: أولًا تطبيق نظرية وليامسون عن الحوكمة والنزاهة (الاستقامة وتطبيق النظرية البيروقراطية العامة على مفهوم استقلالية البنك المركزي، ثانيًا تطبيق نظرية الوكالة على القضايا المرتبطة باستقلال البنك المركزي ومساءلته، ثالثًا تطبيق نظرية الاختيار العام على استقلالية البنك المركزي). وتوصلت الدراسة إلى أن

الاستقامة والنزاهة مهمتان جدًا للبنك المركزي من أجل تحديد قائمة تكلفة للمعاملات منخفضة، وكذلك وجدت الدراسة أنه لا يمكن توفير سمات الحوكمة من قبل مؤسسات القطاع الخاص الذي يهدف إلى تحقيق الكفاءة وتعظيم الأرباح، لذلك معاملة البنك المركزي يجب أن يتم إجراؤها من قبل مؤسسة عامة، حتى لو تم التضحية بالكفاءة، أما بالنسبة لنظرية البيروقراطية العامة ذات الصلة باستقلالية البنك المركزي فإن الحزب السياسي له تأثير كبير في هذا الجانب، وفي مجرى السياسات النقدية للبنك، ويمكن القول أن هذا الأمر يعد أكثر في اليابان، كما هو قوي بالنسبة لأمريكا وأوروبا، وكذلك الحال بالنسبة لنظرية الوكالة فإن للسلطتين التنفيذية والتشريعية تأثيرًا في السياسات النقدية في البنك المركزي لتتناسب مع المصالح السياسية أكثر من المصالح والأهداف العامة. وأشارت الدراسة إلى أهمية نص القوانين والتشريعات التي تعزز من استقلالية البنك المركزي الاستقلالية التامة حتى لا تأثر في مسار السياسة النقدية للبنك، وتعزيز مركز الوكالة المستقل في اتخاذ القرارات والسياسات، ورسم الأهداف النقدية والعامة، دون أن يكون هناك أي تأثير لأي سلطة تنفيذية وتشريعية أخرى من أجل أن يصبح الاقتصاد المؤسسي الجديد أكثر تطورًا.

كذلك **دراسة علي (2009)** التي هدفت إلى إجراء دراسة تحليلية للعرض، والإفصاح في القوائم المالية في شركات القطاع المختلط في الجمهورية اليمنية، وبيان نقاط القوة والضعف فيها، ودراسة إمكانية تطبيق متطلبات الإفصاح فيها بما يتناسب مع متطلبات المعايير الدولية، ومبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها: أن شركات القطاع المختلط في الجمهورية اليمنية لا تقوم بالإفصاح عن كافة المعلومات التي تهم الأطراف المستفيدة، كما لا تقوم بإعداد المعلومات وفقا لمعايير محاسبية وإفصاح عالية الجودة، ولا يتم القيام بمراجعة خارجية للقوائم المالية، ولا يتم مسألة المراجعين الخارجيين ومحاسبتهم من قبل المساهمين، وتقديم قنوات لنشر المعلومات، وهي بذلك لا تعزز الحوكمة فيها، وأوصت الدراسة بضرورة وضع دليل خاص بمعايير حوكمة الشركات في القطاع المختلط بما يتناسب مع ظروف البيئة الاقتصادية اليمنية، والاستفادة من المزايا التي تحققها الحوكمة، والعمل على تطبيقها، وكذلك سن القوانين والتشريعات اللازمة وإجبار الشركات على تطبيق مبادئ الحوكمة بما يكفل الإفصاح والشفافية، وتبني المعايير المحاسبية التي تحكم إعداد التقارير المالية، وتحسين مستوى جودتها، كما أوصت بضرورة استكمال إجراءات إنشاء سوق الأوراق المالية وفقا للشروط التي تلتزم بها الشركات بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة لإدراجها في السوق.

أما دراسة ليبك، وموريس (2004) فهدفت إلى إبراز أهمية القضايا التي يجب مراعاتها عند تكوين مجالس الإدارة، وإدارة البنك المركزي، وتوصلت الدراسة إلى أن استقلالية البنك والمساءلة مقبولة بشكل عام كممارسة جيدة، وهناك إجماع أقل بخصوص تشكيل الهيئات الإدارية، وأوصت الدراسة بوجوب تحقيق توازن بين وظائف الكيانات الحاكمة، والبساطة، والعوامل الخاصة لكل بلد، وبين الوظائف التي تتبع الهيئات المختلفة بشكل منطقي، إذا كان هناك تقدير أكبر لنوع الاستقلالية المفوضة للبنك المركزي.

الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام: إطار نظري

مفهوم الحوكمة في القطاع العام:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الحوكمة في القطاع العام بشكل مختلف، فمصطلح الحوكمة (Governance) ليس وليد اليوم، وإنما ظهر بعد الحرب العالمية الثانية، لكن لم يكن واضحا، فهو يعد من أكثر المفاهيم غموضا في أدبيات التنمية، نظرا لتشابك العلاقات بين أطرافه الفاعلة، إذ أكدت العديد من الدراسات أن مفهوم الحوكمة في بداية ظهوره ركز على مفاهيم التمكين التي تعني توفير الوسائل والقدرات لأفراد المجتمع ليتمكنوا من ممارسة حقهم في الاختيار بإرادتهم الحرة (ربابعة، 2019). وبعد ذلك انتشر استخدام مجموعة من المصطلحات، وهي: المشاركة، الشفافية، المساءلة اللامركزية، التي تعبر في مجملها عن مفهوم الحوكمة، وتصب في قالب واحد هو تحقيق التنمية من خلال الاستجابة وتحسين الأداء، وتلبية متطلبات الأطراف ذات العلاقة، فعند سماع كلمة الحكم أو الحاكمية أو الحكومة أو الحوكمة أو التحكم أو السيطرة يتبادر إلى الأذهان مفاهيم السلطة وممارسة القوة والرقابة (العنزي، والشمري، 2022). فلم تتوقف المحاولات لإيضاح مصطلح الحوكمة منذ ظهوره، وإيجاد مفهوم له ليصبح أكثر وضوحا، ويربط بين جميع جوانبه، فالحكم بشكل عام يعني مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، أما مصطلح الحوكمة، سواء في الترجمة أو في اللغة أو في الاصطلاح أو في التعريف، فله العديد من المفاهيم التي صيغت بحسب آراء كتابها، وتوجهاتهم، والجوانب التي ينظرون إليها لتطبيق آلية الحوكمة.

ووفقًا لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (1995، كما ورد في ربابعة، 2019) يعني مفهوم الحوكمة "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة مصالح الأطراف ذات العلاقة"، كما عرفها البنك الدولي بأنها الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بما يخدم المصالح العامة لأفراد المجتمع، وعرفها برنامج الأمم المتحدة الانمائي(UNDB) بأنها "محاسبة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات التي تتضمن آلية تقديم الخدمات، والمؤسسات التي تمكن أفراد المجتمع من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم، والمشاركة في حل مشاكلهم"، (الكبيجي، 2019). فالحوكمة في القطاع العام تتمثل بالنظام الذي من خلاله يتم تطبيق السياسات في مؤسسات القطاع العام بشكل كفء ومستقل، وبما يعزز المساءلة والشفافية، أي وجود جهاز إداري داخل الدولة قوي وفعال، تستند عليه الإدارة المحلية، واللامركزية الإدارية التي تضمن المشاركة لجميع أفراد المجتمع في إدارة شؤونهم المحلية وتعزز إسهاماتهم في صنع السياسات العامة، واتخاذ القرارات التي تلبي احتياجاتهم، وتحقق التنمية على المستوى المحلي بحسب التقسيم الإداري المتبع في تحديد النطاق الجغرافي للمحافظات والمديريات ومراكزها المختلفة، كما يعبر مفهوم الحوكمة في القطاع العام عن منظومة متكاملة مكونة من مجموعة من القواعد والمبادئ والمفاهيم المرتبطة بمجموعة العلاقات بين مؤسسات القطاع العام والمواطنين، سواء كانوا أفرادًا أو شركات (البسام، 2021).

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة أن كل الأدبيات العربية تنظر إلى مفهوم الحوكمة في القطاع العام امتدادا لصلتها الواردة في الأدبيات الغربية، وفي هذا السياق يمكن القول أن مفهوم الحوكمة في القطاع العام مستمد من مفاهيم كلها تصب في سياق واحد بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري للحكومات، وتشكل الآليات والعمليات، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للدولة، وتوثيق العلاقات الداخلية والخارجية بين جميع الأطراف ذات العلاقة، ورفع مستوى الشفافية وتطبيق الأنظمة وسيادة القانون وصولًا إلى تحقيق العدالة ومحاربة الفساد، وإزالة المعوقات، وتقديم أفضل المنافع العامة للمواطنين وتحقيق التنمية والرفاهية الاقتصادية والاجتماعية واستدامتها (ماريا، 2021).

مبادئ الحوكمة في القطاع العام:

أشارت العديد من الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المبادئ يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة من خلال مجموعة المعايير التي تعكس أداء الحكومات، والكيفية التي يدار بها الجهاز الإداري للدولة، فمعظم الدول، وخاصة النامية منها، تسعى إلى حوكمة قطاعها العام بناء على مجموعة المبادئ والمعايير المقبولة والمعترف بها دوليا، ويتضمن مفهوم حوكمة القطاع العام مجموعة الأسس والإجراءات المطبقة بصفة خاصة على مؤسسات القطاع العام المملوكة لقاعدة عريضة من الجمهور لضمان حقوقهم وواجباتهم، وتظهر مثل تلك الأسس والإجراءات في التنظيم واللوائح والقوانين والتشريعات المطبقة في مؤسسات القطاع العام، وهي التي تحكم عملية اتخاذ القرارات المؤثرة في المصلحة العامة لأفراد المجتمع.

وينتج عن غياب تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام العديد من الاختلالات التي تؤثر سلبًا في أدائها، وينعكس هذا الأثر على جميع القطاعات الاقتصادية ودرجة نموها. وفي ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في العصر الحديث، اهتمت معظم الدول بتطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها وتسعى من خلالها إلى بناء قدراتها الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق النمو والتنمية المستدامة وصولا إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لشعوبها، استنادًا إلى عدد من المصادر والممارسات الدولية، ومجموعة المعايير المقبولة والمعترف بها من قبل معظم المنظمات الدولية، مثل: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، البنك الدولي IB، منتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي APEC، ومؤسسة التمويل الدولية IFC) التي توافقت على إبراز مبادئ رئيسة مشتركة كمقاييس للحوكمة تمثلت وفقًا للكبيجي (2019) في: (المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، فاعلية أداء الحكومة، الشفافية، النزاهة والعدالة، الاستقرار السياسي، محاربة الفساد).

وفي الوطن العربي بادرت بعض الدول إلى انتهاج الحوكمة، وتطبيق مبادئها في مؤسسات قطاعتها الاقتصادية، وأعدت أدلة لذلك، وفي مقدمة تلك الدول العربية المملكة الأردنية الهاشمية التي أعدت دليل تقييم وتحسين ممارسة الحوكمة في القطاع العام الإداري، وقد استفاد منه الباحثان في إعداد هذه الدراسة في أهم مؤسسة عامة يمنية متمثلة بالبنك المركزي اليمني، وفيما يلي عرض للمفاهيم العامة لمبادئ الحوكمة في القطاع العام التي تضمنها دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني (2017) على النحو الآتي:

مبدأ المشاركة:

تعد مشاركة الأطراف ذات العلاقة داخليا وخارجيا في عملية صنع القرارات والسياسات العامة للدولة، جوهر نموذج الحوكمة في القطاع العام، من خلال منحهم كافة حقوقهم للقيام بدورهم الفاعل في جميع مراحل إعداد السياسات التنظيمية وتطويرها وتقييمها، والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات، التي تضمن قيام المكاتب التنفيذية في المديريات والدوائر الحكومية وإداراتها وموظفيها بالقيام بعملية التشاور المنظم الذي يضمن التخاطب والحوار الحقيقي والفعال مع الأطراف ذات العلاقة (البسام، 2016)، لتسهيل المشاركة، ونشر المعلومات الكاملة والواضحة في الوقت المناسب، وأخذ التغذية الراجعة والمقترحات من مختلف الأطراف ذات العلاقة بما فيهم الموظفون والمواطنون والجمعيات والنقابات ومنظمات المجتمع المدني، فمشاركة المستفيدين من الخدمات العامة في إدارة شؤن الدولة بشكل عام، والادارة المحلية بشكل خاص، سوف تسهم في تحقيق العديد من الأهداف، أهمها: ضمان تحقيق رضا المستفيدين، وتوفير احتياجاتهم، وتلبية رغباتهم، مما يخفف العبء على الحكومات المركزية التي يجب أن تركز على التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ الخطط العامة للدولة.

وكما ورد في البسام (2016) أن للمشاركة عدة صور، فقد تكون مشاركة مباشرة عن طريق صناديق الانتخابات للمجالس المحلية، أو مشاركة غير مباشرة عن طريق إشراك النقابات ومنظمات المجتمع المدني، وذلك بانتخاب مجلس من الأفراد المستفيدين من البرامج، للإشراف على التنفيذ، وبهذا سوف يتحقق مفهوم المشاركة باعتباره عنصرًا مهما من عناصر الحوكمة.

مبدأ المساءلة والتدقيق:

إن تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين المكاتب التنفيذية والدوائر الحكومية داخل الجهاز الإداري للدولة هو الأساس في وضع نظام للمساءلة، يضمن محاسبة المقصرين في أداء مهامهم الموكلة إليهم، بالمقابل فإن النظام القائم على تشتت المسؤوليات وعدم تحديدها بوضوح يمنع فاعلية تطبيق مبدأ المساءلة ومحاسبة المقصرين وضعف الرقابة، مما قد يؤدي إلى فشل خطط وبرامج تلك المكاتب وتنفيذها في الوقت المحدد. لذا فإن تفعيل نظام المحاسبة سوف يساعد إلى حد كبير على خضوع المكاتب التنفيذية والدوائر الحكومية ومديرها وموظفيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، ومدى التزامهم في أداء مهامهم وفقا للتشريعات واللوائح والتنظيمات الداخلية التي تحدد أدوار وصلاحيات ومسؤوليات المديرين وموظفيهم على المستوى السياسي والتنفيذي في تلك الدوائر، وتوضيح علاقتها بجهات الرقابة والمساءلة الداخلية والخارجية، وضمان فاعلية الرقابة والمساءلة لكافة العمليات المنفذة في المكاتب التنفيذية والدوائر الحكومية والهيئات المستقلة في الدولة (البسام، 2016). ولتحقيق ذلك لابد من وضع إجراءات تضمن تحقيق الاستجابة السريعة إلى جهات المساءلة وتبرير قراراتها والالتزام بأخذ التوصيات المقدمة لها، والتقيد بها مستقبلا، كما يعد التدقيق من الأدوات المهمة نحو تطبيق فعلي وحقيقي لمبدأ المساءلة، فعدم صحة الإجراءات، وعدم دقة البيانات، واختلاف نتائج مؤشرات الأداء، من شأنه أن يخل من تطبيق مبدأ المساءلة في محاسبة المقصرين، نتيجة لعدم دقة الأساس الذي تستند إليه، الأمر الذي يجعل التدقيق قرينا لمبدأ المسألة ومكملا له.

مبدأ الإفصاح والشفافية:

الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة في القطاع العام، إذ أن جميع التقارير الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية التي تختص بمبادئ الحوكمة أكدت أهمية تحقيق الإفصاح والشفافية ركيزةً أساسية للحوكمة، لاسيما أنها من المبادئ الفعالة التي تحقق مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، فتوافر جميع المعلومات الخاصة بالمكاتب التنفيذية والدوائر الحكومية للجهاز الإداري للدولة بدقة ووضوح وبشكل محدث ومستمر، والمتمثلة بالتشريعات والأنظمة والإجراءات الداخلية والعمليات الإدارية والمالية، وكذلك الهيكل التنظيمي وآلية اتخاذ القرارات، فيما يخص تحصيل الموارد المالية وإنفاقها والنتائج المترتبة على ذلك، سوف يعزز شفافية قواعد اتخاذ القرارات، وسهولة فهمها، وإمكانية تفعيل الرقابة، والمراجعة والمساءلة والمحاسبة لمتخذي القرار للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وترشيد الموارد وتوفير الفرص المتساوية لجميع أفراد المجتمع (أصلان، 2015).

مبدأ النزاهة والعدالة:

يمثل مبدأ النزاهة والعدالة مطلبا ملحا لجميع الأطراف ذات العلاقة في المؤسسات، لما له من دور كبير في الحفاظ على حقوقهم، وإتاحة فرص متساوية دون تمييز أو انتقاص، فالتعامل مع كافة الأفراد والعاملين والمؤسسات وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة بالدوائر الحكومية بصورة عادلة، وتجنب أي شكل من أشكال التحيز أو المفاضلة بناء على معايير غير وظيفية يعد جوهر مبدأ النزاهة والعدالة القائم على تطبيق القواعد والإجراءات الموضوعية ضمن التشريعات الهادفة إلى تعزيز مبدأ النزاهة والعدالة والمساواة في المعاملة لجميع المتلقين للخدمات المتماثلين في الاحتياجات، وضمان حصولهم على الخدمات المقدمة من المكاتب التنفيذية والدوائر الحكومية والطريقة نفسها، وكذلك التكلفة والإجراءات، إضافة إلى مراعاة الفئات الأخرى من ذوي الاحتياجات الخاصة، وضمان حصولهم على الخدمات العامة، وتقديمها بطرائق خاصة تتناسب مع احتياجاتهم وأوضاعهم (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني، 2017).

مبدأ سيادة القانون:

إن مبدأ سيادة القانون لا يعد بذاته هدفًا تنظيما إداريا أو قانونيا، بل يتعدى ذلك ليكون حقا من حقوق جميع أفراد المجتمع، فعدم وجود أفراد أو جهات خارج المساءلة والمحاسبة يعد عنصرا بالغ الأهمية في ترسيخ مفهوم الحوكمة، وتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع، فمساواة الأجهزة الحكومية مع الأفراد أمام القانون، وعدم تفرد جهة أو استثنائها من المحاسبة والمساءلة يعد أساس تطبيق مبدأ سيادة القانون، ووجود أنظمة وقوانين ذات جودة عالية تطبق على الجميع دون استثناء سوف يوفر بيئة جاذبة ومناسبة لاستقطاب المشروعات الاستثمارية، ويقلل المخاطر التي قد تحيط بها نتيجة للإسهام الكبير لتلك المشروعات، وعلى وجه الخصوص الأجنبية منها في دعم التنمية الاقتصادية على المستوى القومي (ابو النصر، 2015).

مبدأ فاعلية أداء الحكومة:

لا يرتكز عمل الحكومة على إقرار اللوائح التنفيذية وسن التشريعات والقوانين فقط، بل يتعدى ذلك إلى متابعتها، ومراقبة تنفيذها، والتأكد من الالتزام بتطبيقها من جميع الأطراف المنفذة للخدمات والمستفيدة منها، لتحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والمشاريع العامة المقدمة من الحكومة، وتلبية احتياجات جميع المستفيدين، وتحقيق الرفاهية، فالحكومة تعد حجر الزاوية التي ترتكز عليها عملية التنمية المستدامة والشاملة، ولضمان فاعليتها، والقيام بدورها، وإنجاز مهامها بشكل أمثل، فلا بد أن تلتزم بمجموعة الإجراءات والتحليلات المستندة إلى الأدلة ومدونات البرامج والأعمال، ولضمان التنفيذ الفاعل والمتوازن لتقديم الخدمات العامة، وتحقيق الصالح العام، من خلال تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة، وضبط عمليات التخطيط المالي، وإعداد الموازنات، وتنظيم المشتريات والعطاءات، وإزالة الحواجز والمعوقات التي تحد من فاعلية المؤسسات والمخاطر التي قد تؤثر في أدائها، وهذا لن يتحقق إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي على المدى القصير والمتوسط والطويل مما سوف يعزز نسبة الإنجاز، ونقل المعرفة، وتحقيق النمو (أبو النصر، 2015).

ويمكن قياس فاعلية أداء الحكومة في مدى قدرتها على تقديم الخدمات العامة بجميع مجالاتها، كالطرق والمطارات والمواصلات والمستشفيات والموانئ وشبكات المياه والكهرباء والمدارس والجامعات وغيرها من الخدمات الأساسية الأخرى التي تمثل احتياجًا لأفراد المجتمع.

مبدأ الاستقرار السياسي:

يعد الاستقرار السياسي أساسا مهما وقاعدة ترتكز عليها عملية تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها، فالاستقرار السياسي لا يعني بالضرورة عدم وجود انقلابات سياسية أو عسكرية أو حروب، ولكن يشير أيضا إلى ضرورة استقرار الحكومات، وعدم تغيرها من فترة إلى أخرى في المدى القصير، الأمر الذي سوف يعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدى الطويل، ويؤثر في مستوى كفاءة أداء الحكومات، وانعكاساتها على تحقيق الأهداف التنموية للدولة، (البسام، 2022).

وللاستقرار السياسي تأثير كبير في تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، فحالة عدم الاستقرار سوف تؤثر في كفاءة أداء الأجهزة الإدارية والتنفيذية للدولة وجميع قطاعاتها الاقتصادية، وتؤدي إلى خروج رؤوس الأموال الوطنية والاجنبية بحثًا عن ملاذات آمنة للاستثمار خارج نطاق الدولة، والعكس صحيح. ويمكن قياس الاستقرار السياسي في الدولة من خلال وجود أنظمة واضحة لتداول السلطة بأنواعها الثلاثة: (التشريعية، القضائية، التنفيذية).

وعليه فإن المبادئ الأخرى للحوكمة لا يمكن أن تحقق نتائجها مع عدم وجود استقرار سياسي وتنظيمي، فهو الركيزة المهمة في تبني منهج الحوكمة في القطاع العام، وتحقيق مستويات متقدمة في تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها، ومن خلاله يمكن لمؤسسات الدولة العمل نحو إعادة بناء هياكلها بما يتوافق مع الإدارة الحديثة للمؤسسات القائمة على تطبيق قواعد الحوكمة مبادئها.

مبدأ محاربة الفساد:

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة سلبية بين مؤشرات الفساد، ومستوى النمو الاقتصادي والتنمية، إذ تتطلب عملية مكافحة الفساد والحد من آثاره، وتخفيض مستوياته إلى حدوده الدنيا، وجود بيئة سياسية وقانونية ضابطة، وقدرات مؤسسية مناسبة، وشراكة مجتمعية فاعلة، ففي ظل الفساد لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة للدولة، المتمثلة بالمساواة والعدالة بين جميع فئات المجتمع، إذ إن تحقيق هذه الأهداف لن يكون إلا من خلال منع تحقيق المصالح الشخصية لأي فئة من الفئات ذات النفوذ أو المسيطرة على الحكم على حساب بقية الفئات المكونة لشرائح المجتمع. ومحاربة الفساد يعد أحد المبادئ التي تتبناها المنظمات الدولية والحكومات في مختلف دول العالم، نظرا للتكلفة الكبيرة للفساد التي تنعكس سلبًا على مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، والسبب الرئيس لتعثر وفشل مؤسساتها في إنجاز مهامها، وتحقيق أهدافها الخاصة والعامة.

وتشير معظم الدراسات الحديثة إلى أن الآثار السلبية للرشاوي والاختلاسات، ونهب المال العام، وهدر الموارد تحمل الحكومات وميزانيات الدول أعباء كبيرة ينعكس أثرها سلبًا على حياة جميع أفراد المجتمع في الحاضر بتأثيراتها المباشرة التي تنعكس على مستوى تقديم الخدمات العامة وفي المستقبل بتأثيراتها غير المباشرة نتيجة تحمل الدولة تكاليف الاقتراض لتغطية عجز الموازنة (نريمان، 2018). ونتيجة لذلك سعت العديد من الدول إلى إنشاء العديد من الهيئات والأجهزة المستقلة التي ترتكز وظيفتها في محاربة الفساد، والرقابة والمحاسبة للاختلالات الموجودة في مؤسسات الدولة، ومن تلك الهيئات والأجهزة ما يعرف بهيئة مكافحة الفساد، والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة.

لذلك يعد محاربة الفساد مبدأ يرتبط بشكل كبير بالشفافية، وسيادة القانون، وفاعلية أداء الحكومة، ومبدأ المساءلة والتدقيق، فلا يمكن تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية للدولة، إلا بتطبيق آليات محددة لمكافحة الفساد والحد من آثاره.

الأداء المؤسسي: أحد المفاهيم الإدارية التي نالت قدرا كبيرا من اهتمام المختصين والباحثين؛ كونه مؤشرا يعكس قدرة المؤسسات على إدارة مواردها المالية وتوظيفها في مختلف الاستخدامات بشكل كفء وفعال، وتبنى عليه كثير من القرارات المهمة المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات، وضمان بقائها واستمرارها، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسات سلبا أو إيجابا، ويعد المحور الرئيس الذي ترتكز عليه جهود جميع الأطراف في المؤسسة، ويعكس مدى نجاحها أو إخفاقها (السدعي، 2021).

مفهوم الأداء المؤسسي: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء المؤسسي، نظرا لتعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعًا لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات وتوجهاتها وأهدافها ومنظور الجهات المستفيدة من عملية تقييم الأداء، ويقصد بالأداء المؤسسي وفقًا لـ David (2001، كما ورد في السدعي، 2021) بأنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسات. ويعرف أيضًا وفقًا للحسيني (2000، كما ورد في كحيلي، 2015) بأنه كفاءة المؤسسات في استخدام مواردها المتاحة، واستغلالها الاستغلال الأمثل من خلال توظيفها في الأنشطة والمجالات الاستثمارية التي تحقق أعلى المستويات من الأرباح

بأقل قدرٍ من التكاليف، وعند أدنى مستوى من المخاطر. فيما ذهب آخرون إلى تعريف الأداء المؤسسي من خلال المخرجات والنتائج المحققة للعمليات، والأنشطة التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما يعرف الأداء بأنه نظام متكامل يرتبط بمخرجات المؤسسة نتيجة تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فهو يشتمل على أبعاد ثلاثة كما أشار إليها كحيلي (2015)، وهي: أداء الأفراد في إطار مستوياتهم الإدارية المختلفة، أداء المستويات الإدارية المختلفة في إطار السياسيات العامة للمؤسسة، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدولة.

ويرى الكثير من الباحثين والكتاب أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها، وارتفاع مستوى قدرتها التنافسية، والصمود والاستمرار بعملها في سوق تنافسية متطورة، وعليه يمكن توضيح مفهوم الأداء المؤسسي ذي الأبعاد الشمولية من خلال تركيزه على نتائج الأعمال، ومدى تحقيق رضا العملاء، وقدرة المؤسسات على النمو والتطور (السدعي، 2021)، إذ تمثل هذه الأبعاد المعايير الرئيسة في تقييم الأداء المؤسسي لمختلف المؤسسات العامة والخاصة، فهو النتيجة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة كلها، ويعكس مدى قدرتها في استغلال مواردها البشرية والمادية والتنظيمية بكفاءة وفعالية، والتكيف مع البيئة المحيطة بنشاطها(الذبياني، 2020).

النماذج الحديثة لقياس الأداء المؤسسي في القطاع العام:

تستند النماذج التقليدية في قياس أداء المؤسسات إلى أهداف محددة ذات بعد واحد، مثل: النماذج المالية، والنماذج غير المالية التي تهدف إلى قياس الإنتاجية والربحية والعائد والجودة، وكل نموذج يختص ببعد واحد من هذه الابعاد، ومع التطورات المتسارعة في المتغيرات العالمية في المجال التكنولوجي والمعلوماتي التي انعكست آثارها على كافة المجالات الأخرى، تمثلت تلك الانعكاسات في تحسين أساليب الإنتاج، وتقديم الخدمات، وإدخال التقنية الحديثة في عمليات التشغيل والإنتاج، وكل هذا أثر في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وعملية التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة (القحطاني، 2019)، إذ عجزت النماذج التقليدية في تقييم وقياس الأداء المؤسسي بشكل أكثر شمولية، واستيعاب كافة جوانب الأداء في المؤسسات، لذلك اهتم الباحثون والمحللون في إيجاد نماذج جديدة لتقييم الأداء المؤسسي تكون أكثر حداثة، وتتميز بالمرونة والشمولية في القياس والتقييم لكافة جوانب أداء المؤسسات، ومن تلك النماذج الحديثة التي ظهرت مؤخرًا (نموذج مغلف البيانات DEA – نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC) التي قدمها علماء الإدارة الحديثة بهدف تحسين وتطوير أداء المؤسسات وإحلالها محل النماذج التقليدية لقياس الأداء التي لم تعد كافية لتقييم وقياس الأداء المؤسسي في ظل المتغيرات الحديثة. واستندت النماذج الحديثة على أساس تحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسات والتطوير والنمو وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء والمرونة والتكيف مع المتغيرات، ودراسة الوقت والحركة وعرضها كما يلي:

نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA): بين Cooper (2004) كما ورد في القحطاني، 2019) أن هذا النموذج يستخدم في قياس الكفاءة التشغيلية، والكفاءة النسبية للمؤسسات، ويعد الطريقة المناسبة لتحليل الكفاءة

للمؤسسات التي لها مخرجات ومدخلات متعددة تقاس بوحدات مختلفة، ويمثل هذا المقياس أداة جديدة وقوية أكثر حداثة تعتمد البرمجة الخطية، ويتم استخدامه بصورة أوسع في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، إذ تم تطبيقه على عدة قطاعات اقتصادية مختلفة باعتباره مرشدا لتطوير أداء المؤسسات وتحسين انتاجها.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC): يعد هذا النموذج من النماذج الحديثة لقياس الأداء المؤسسي، وقد ظهر في أواخر التسعينيات من القرن الماضي، بالتزامن مع تطور الفكر الإداري الحديث، وكان الهدف منه ترجمة استراتيجية المؤسسات إلى مقاييس للأداء ذات النظرة الشمولية في قياس مستوى أداء المؤسسات العامة والخاصة وخططها الاستراتيجية، ويشكل هذا النموذج نظام متكامل لقياس الأداء عبر مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم صورة واضحة وشاملة وسريعة لمستوى أداء المؤسسات بشكل عام، وعلى وجه الخصوص الجهاز الإداري للدولة. وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تحقق التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، وتعطي نتائج حقيقية عن مستوى أداء المؤسسات تكون أكثر دقة وشمولية، ويمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد، كما أشار إليها حسين (2019)، وهي (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التطور والنمو، البعد المالي).

ويرى الكثير من الباحثين أن هذه الأبعاد منتقاة بعناية، ومن المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة وتستخدم أداةً من قبل متخذي القرار لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الأطراف ذات العلاقة، وبهذا فإنها تعد نظام قياس متكامل يستوعب المقاييس المالية وغير المالية للأداء في الماضي ومحفز لتحسين الأداء المستقبلي (الحايك، 2016).

أبعاد الأداء المؤسسي وفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن الإطار العام لنموذج بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسة تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة، وهي كما يلي:

البعد المالي: تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة، والتأكد ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يسهم فعلا في تحسين نتائج الأداء، وتحقيق الأهداف المرغوبة، وتعد نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أداء المؤسسة، والوقوف على مستوى النتائج المحققة، وفقا لاستراتيجيتها، ويركز هذا البعد على استخدام الموارد المالية المتاحة وتحقيق أعلى فاعلية ممكنة. ويتضمن هذا البعد عددا من المقاييس، مثل: (معدل العائد على الاستثمار، الربحية، العائد على حقوق المساهمين، مستوى الدخل التشغيلي، معدل نمو المبيعات)، وهذه المؤشرات المالية تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي حدثت داخل المؤسسة، وأنها قادرة على أن توضح ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة قد تحققت بشكل فعلي (الحايك، 2016).

بعد العملاء: يشكل هذا البعد أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة، وبقائها واستمرارها في ممارسة نشاطها في ظل سوق منافسة كاملة، وعليها وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء أولوية لأي خطط استراتيجية تعتمدها المؤسسات، إذ يمثل تحقيق رضا العملاء الهدف الاستراتيجي الذي تتبناه جميع المؤسسات، فنجاحها يعتمد بدرجة

كبيرة على مدى قدرتها في الاحتفاظ بعملائها، وضمان ولائهم الدائم بالمؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى استقطاب المزيد من العملاء وتوسيع قاعدتها السوقية بما ينعكس إيجابا على مستوى أدائها، فبعد العملاء يشتمل على مقاييس متعددة، مثل: (رضا العميل، استدامة العميل، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل)، فالتحديد الفعال للمؤشرات على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على اتباع المؤسسة لتقنية من شانها أن توفر تحليلا لرضا العميل، ومستوى ربحيته.

بعد العمليات: تشكل الأنشطة التشغيلية والعمليات الداخلية الركيزة الأساسية للقدرة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، إذ يرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق رضا العملاء ومحفزا نحو التطور والنمو، وبلوغ أهدافها الاستراتيجية. فبعد العمليات الداخلية لا يركز فقط على العمليات الموجودة، بل يتعدى ذلك إلى الكشف عن عمليات جديدة كليا من خلال الابداع والابتكار والتطوير، وخلق القيمة على المدى القصير والطويل. ويتضمن هذا البعد مجموعة من العمليات الداخلية تتمثل في (عمليات الإبداع والابتكار– عمليات التشغيل– خدمات ما بعد البيع) التي تسمح للمؤسسة بتلبية حاجات عملائها ورغباتهم، وتقديم قيمة لهم، انطلاقا من الإحاطة بالسوق ومعرفة الحاجات والمتطلبات الجديدة للعملاء، ومن ثم تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي تلك المتطلبات وصولا إلى خدمات ما بعد البيع.

بعد المعرفة والنمو: يمثل هذا البعد البنية الأساسية والمهمة لتركيبة هيكل المؤسسة، ويحدد البنية التحتية والإمكانات المادية والتكنولوجيا والموارد البشرية التي ينبغي على المؤسسة بنائها لخلق نمو طويل الأجل، ويركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الوظيفية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات، والإجراءات واللوائح الإدارية، ومحاولة تطويرها بما يتلاءم مع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة عند كل تغيير يمكن أن يحدث مستقبلا، كما يسعى هذا البعد إلى تحسين مستوى رضا العاملين، ورفع معنوياتهم بما يحقق الارتقاء بمستوى انتاجيتهم، وفي الوقت نفسه سوف تحقق رضا العملاء، وصولا إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة، إذ توجد علاقة قوية، ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء التي تتكامل مع وجود إمكانات مادية تتمثل في (تكنولوجيا المعلومات، الآلات والمعدات، المباني والتجهيزات)، وكذلك تكييف الإجراءات التنظيمية بما يخدم التفاعل بين العاملين، والامكانات المادية، ويحقق أعلى مستوى أداء في المؤسسة.

نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

يعد نموذج التميز من أهم النماذج الادارية الحديثة، والشائع استخدامه في كثير من الدول لتقييم الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف المنظمات، ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة الذي يمكن المؤسسات من تحديد مهامها ومسؤولياتها وتوزيعها بشكل دقيق، ومتابعة الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف فيها بما يعزز تنظيم العمل الاداري بكل تفاصيله، فهو عبارة عن أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام اداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات وايجاد الحلول فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة. (التميمي، 2012).

البنك المركزي اليمني: يتناول هذا الجزء نشـأة البنك المركزي اليمني، والأهداف التي يسـعى إلى تحقيقها، والمهام والوظائف التي يقوم بها، وتركيبة هيكله التنظيمي.

نشأة البنك المركزي اليمني: مر البنك المركزي اليمني بمراحل عديدة قبل صدور القانون رقم (21) لسنة 1991م بعد قيام الوحدة اليمنية في 22 مايو من العام 1990م، كما أشـار إلى ذلك سـعيد (2006)، ففي شمال اليمن (الجمهورية العربية اليمنية) تم تأسيس البنك اليمني للإنشاء والتعمير عقب الثورة الأولى (26 سبتمبر 1962م) في 28 من أكتوبر من العام نفسـه وقام بعمل البنك المركزي اليمني، حتى تم إنشـاء لجنة النقد اليمنية عام 1964م بموجب القرار الجمهوري رقم 6 الذي قضـى بإنشـاء لجنة النقد اليمنية، وأسـند إليها مهام إصـدار العملة الوطنية الورقية، وتمويل عجز الموازنة العامة للدولة بالتعاون مع البنك اليمني للإنشـاء والتعمير، ومن ثم إنشـاء هيئة الرقابة على النقد بموجب القرار الجمهوري رقم 19 لسنة 1967م، وأسند إليها مهام الرقابة على النقد وإصدار تراخيص الاسـتيراد، كل ذلك مهد لتأسـيس البنك المركزي اليمني بإصـدار القرار الجمهوري بالقانون رقم 4 لسـنة 1970م ونصت المادة 3:1 على أن يؤسس مصرف يسمى البنك المركزي اليمني للقيام بالأعمال المنصوص عليها في هذا القانون (سعيد، 2006).

أما في جنوب اليمن، ومع تزايد الأهمية التجارية لمدينة عدن، بدأت المصارف الكبرى في الهند وبريطانيا بفتح فروعٍ لها في عدن، وبلغت حينها سـبع وكالات أجنبية، وسـبعة فروع لبنوك عربية وأجنبية، وبهدف التنسـيق فيما بينها قامت بإنشاء جمعية لها عام 1965م، وذلك مهد لإنشاء مؤسسة نقد الجنوب العربي عام 1964م الذي عُدَّ عام التحول في التاريخ النقدي للشـطر الجنوبي، واسـتقلال منطقة عدن نقديا عن منطقة شـرق أفريقيا، وبعد استقلال جمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية من الاحتلال البريطاني عام 1967م، تم تأميم جميع المصارف التجارية التي كانت تعمل بموجب القانون رقم 27 لسنة 1969م، وأدمجت جميعها في مصرف واحد سمي البنك الأهلي.

ومثل العام 1972م الأسـاس لتأسـيس البنك المركزي اليمني في الجنوب إذ صـدر قانون النظام المصـرفي رقم 36 بإنشاء مصرف اليمن ويكون مصرفًا مركزيًا متخصصًا يتولى جميع وظائف ومهام البنك المركزي، وبعد تأسيس البنك المركزي اليمني في الشـمال عام 1971م، وتأسيس مصـرف اليمن في الجنوب عام 1972م، وفي 22 مايو من العام 1990م أعلنت الوحدة اليمنية، وتم دمج مصـرف اليمن في الجنوب والبنك المركزي في الشـمال وبموجبه أنشئ البنك المركزي اليمني ومقره صـنعاء بقانون البنك رقم 21 لسـنة 1991م، شـخصـية اعتبارية مسـتقلة ماليا وإداريا، ويقوم بأداء مهامه وفقا لأحكام القانون، مسـتقلًا بذلك عن أي سـلطة أخرى، وله اسـتقلالية كاملة لممارسـة مهامه في السـياسـة النقدية للسـيطرة على التضـخم، وتحقيق اسـتقرار الأسـعار وتشـجيع الاسـتثمار والنمو الاقتصادي، ويتم إدارته من مجلس إدارة البنك يرأسه محافظ البنك المركزي اليمني ونائب المحافظ نائبا لرئيس المجلس، وممثل عن وزارة المالية وأربعة أعضاء آخرون، وله فروع في كافة محافظات الجمهورية اليمنية، واعتبر مصرف اليمن في عدن وجميع فروعه في المحافظات الجنوبية والشـرقية فروعا للبنك المركزي اليمني الموحد. واسـتمر البنك المركزي اليمني الموحد في أداء مهامه وتحقيق أهدافه منذ تأسـيسـه في العاصـمة صـنعاء إلى أن صـدر القرار الجمهوري رقم 119

لسنة 2016م بشأن إعادة تشكيل مجلس إدارة البنك المركزي اليمني ونقل مقره الرئيس إلى العاصمة المؤقتة عدن بعد أكثر من سنة من اندلاع الحرب في العاصمة صنعاء والمحافظات الأخرى.

معوقات ممارسة البنك المركزي اليمني للوظائف الحديثة

الوظائف الحديثة للبنوك المركزية تختلف من دولة إلى أخرى، وفقا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والمتمثلة في تحقيق استقرار الأسعار، وتحقيق معدلات نمو اقتصادية متزايدة، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، كأهداف نهائية تسعى البنوك المركزية إلى تحقيقها من خلال أدوات سياستها النقدية. الدول التي لم تستطع تحقيق هدف الاستقرار في المستوى العام للأسعار، والانتقال إلى تحقيق أهداف النمو والتنمية الشاملة، فظلت بنوكها المركزية تمارس الوظائف التقليدية نفسها، ولم تستطع الانتقال إلى ممارسة الوظائف الحديثة، نتيجة لعدم توافر الإمكانات المادية، وضعف بنيتها التحتية وعدم وجود كوادر بشرية مؤهلة، ومن أبرز تلك الدول، هي دول التحول السياسي، ومن ضمنها الجمهورية اليمنية التي تواجه العديد من المعوقات، ومظاهر الاختلالات في الهيكل الاقتصادي، الامر الذي يحد من قدرة البنك المركزي اليمني في الانتقال من ممارسة الوظائف التقليدية إلى ممارسة الوظائف الحديثة، ومن تلك المعوقات، بحسب مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية (2022)، ما يأتي:

ضعف البنية التحتية للقطاع المالي اليمني:

يعتمد اقتصاد الجمهورية اليمنية بشكل كبير على النقد الورقي، ويعاني مستويات منخفضة من الشمول المالي، وعدم تطور الجهاز المصرفي، وضعف المراكز المالية للبنوك العاملة، وتركزها في المدن الرئيسة دون الثانوية، مما شكل تحديا كبيرا أمام الانتقال من ممارسة الوظائف التقليدية إلى ممارسة الوظائف الحديثة على الرغم من قيام البنك المركزي اليمني قبيل اندلاع الحرب في 2015م بإعداد وتنفيذ حزمة من الاصلاحات التي هدفت إلى تطوير البنية التحتية للقطاع المالي اليمني والحد من هيمنة النقد الورقي بمساعدة الهيئات الدولية المتمثلة بالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، إلا أن تنفيذ تلك الإصلاحات توقف نتيجة اندلاع الحرب التي لاتزال مستمرة.

انقسام البنك المركزي اليمني:

تم نقل البنك المركزي اليمني في سبتمبر من العام 2016م من مقره الرئيس في العاصمة صنعاء إلى مقره الجديد في العاصمة المؤقتة عدن، ما أدى إلى انقسام البنك المركزي اليمني إلى كيانين متنافسين كل منهما اكتسب ميزات وواجه صعوبات، فامتاز البنك المركزي في صنعاء بحق الاحتفاظ بالبنية التحتية المادية، وارشيف المعلومات ومعظم الكوادر والخبرات المؤهلة التي كانت تعمل لدى البنك المركزي اليمني الموحد، وتلقت العديد من التدريب والتأهيل على المستوى المحلي والخارجي تحت إشراف صندوق النقد الدولي، بالإضافة إلى الامتيازات التي حصل عليها البنك المركزي في صنعاء نتيجة وجود أكبر المراكز المالية والتجارية والسكانية في البلاد تحت سيطرته، بينما امتاز البنك المركزي في عدن بحق الاعتراف الدولي؛ كونه الممثل القانوني للبلاد، ويمتلك حق التصرف بالسويفت كود الخارجي للدولة، فامتيازات كل كيان مثلت معوقات وتحديات للكيان الآخر، وكل هذا انعكس أثره سلبا على الاقتصاد الكلي للدولة.

وأفرزت العديد من الاختلالات تمحورت باعتماد عملتين مختلفتين في التداول، وتفاقم أزمة السيولة المصرفية التي أدت إلى فقدان الثقة بالجهاز المصرفي كله، نتيجة تعليق كلا الكيانين سداد التزاماتهم المستحقة من الدين العام الداخلي، أدى ذلك إلى تصنيف أذون الخزانة المملوكة للبنوك العاملة في الدولة إلى أصول خارج السيطرة، وتجميد فوائدها من قبل البنك المركزي في صنعاء في أغسطس من العام 2019م، وأصدر قرارًا في سبتمبر من العام 2022م لمشروع قانون يحظر التعاملات المالية القائمة على الفائدة (المرتبطة بأذون الخزانة، والسندات الحكومية) باعتبارها تعاملات ربوية في خطوة يهدف منها إلى أسلمة النظام المالي والجهاز المصرفي بالكامل، وتم المصادقة عليه وإقراره من مجلس النواب في صنعاء في 21 مارس من العام الجاري 2023م الذي يقضي بمنع المعاملات الربوية، وكل هذا شكل معوقا كبيرًا أمام كياني البنك المركزي اليمني في صنعاء وعدن، من تحقيق هدف استقرار الأسعار والسيطرة على تقلبات سعر الصرف، والانتقال من ممارسة الوظائف التقليدية إلى ممارسة الوظائف الحديثة.

المنهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة ومصادر البيانات:

استخدمت الدراسة الأسلوبين: الوصفي التحليلي، والقياس الكمي كونهما مناسبين للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة؛ فمن خلالهما تم استعراض ووصف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة والأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، ووصف العلاقات بين أبعادهما المختلفة وتفسيرها، اعتمادا على أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة التي تم تصميمها لتحقيق ذلك، ومن ثم تحليل استجابة المبحوثين باستخدام أساليب التحليل الوصفية والاستدلالية من خلال برامج الحزم الإحصائية (SPSS 24, Smartpls 3, MS, Excel) للوصول إلى معرفة اثر تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، واختبار الفرضيات ومناقشتها واستخلاص النتائج. واعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية في إطارها النظري والمتمثلة في المراجع والكتب والأبحاث والدراسات المنشورة وغير المنشورة، والإصدارات الرسمية للبنك المركزي اليمني ووزارة المالية والجهات الأخرى ذات العلاقة، وكذلك المواقع الإلكترونية، كما اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الاستبانة من الأشخاص المعنيين في البنك المركزي اليمني في عدن وفروعه في المحافظات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنك المركزي اليمني في مركزه الرئيس في العاصمة المؤقتة عدن، وفي كل الفروع التابعة له في المحافظات، أما عينة الدراسة فهي عشوائية بسيطة تكونت من (153) من القيادات الإدارية ومن العاملين في الإدارات الفنية والتنفيذية في البنك المركزي اليمني بعدن وخمسة من فروعه الأكثر نشاطا وحركة وهي (فرع تعز، فرع سيؤن، فرع المكلا، فرع المهرة، فرع مأرب) وشملت العينة كل من: (أعضاء مجلس الإدارة، وكلاء المحافظ، مديرو العموم، مديرو العموم المساعدون وكذلك مديرو الإدارات، نواب مديري الإدارات، ورؤساء الاقسام) كونهم الفئة الأكثر معرفة وفهمًا للأطر والهياكل التنظيمية للبنك، والأكثر معرفة بمفاهيم الحوكمة والأداء المؤسسي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها تم تفريغها إلى الحاسوب وترميزها وفقا لمقياس ليكارد الخماسي، إذ أعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات، والإجابة (موافق) 4 درجات، والإجابة (محايد) 3 درجات، والإجابة (غير موافق) درجتين، والإجابة (غير موافق بشدة) درجة واحدة، فكلما زادت درجة الإجابة زاد معها أهمية تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها في تحسين الاداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة، والعكس صحيح. وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المستخدمة في كثير من الدراسات السابقة من أهمها التكرارات، والأهمية النسبية، والانحرافات المعيارية، والاختبارات الإحصائية المختلفة التي تطلبها تحليل البيانات، ومن ثم اختبار صحة الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05 عن طريق الاختبارات الإحصائية المستندة إلى أساليب التحليل العاملي، والنمذجة البنائية، كونها أساليب حديثة تستخدم في الدراسات النوعية الحديثة، وتم الاستعانة بالحزم الإحصائية SPSS 24, SmartPls3,MS-Excel لتفريغ البيانات الميدانية وتحليلها، وإجراء الاختبارات الإحصائية الآتية عليها: التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية)، تحليل الصلاحية (الصدق البنائي- الصدق التمييزي) لأداة الدراسة، تحليل الموثوقية (الثبات –التجانس–الثقة- التباين المفسر) لأداة الدراسة، التحليل الوصفي للاستجابة اعتمادا على مقياس أداة الدراسة، وبحسب (المتوسطات الحسابية المرجحة للفقرات والأبعاد والمحاور – الأهمية النسبية لمتوسطات المقياس – معامل الاختلاف–معامل الالتواء- معامل التفلطح)، معاملات ارتباط بيرسون وسيبرمان. إضافة الى التحليل الاستدلالي للاستجابة (اختبار مربع كاي لحسن مطابقة تكرارات الاستجابة – اختبار الإشارة عند وسيط فرضي 3- اختبار ذو الحدين). والتحليل العاملي التوكيدي، أسلوب نماذج المعادلات البنائية (SEM) (نمذجة المتغيرات الكامنة Latent Variables Model) لمعرفة ملاءمة أداة الدراسة واختبار الفرضيات.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم بناؤها بالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي بصفتها متغيرات مستقلة وتابعة في مجال دراساتها، إذ تم تطوير استبانة لقياس دور الحوكمة كمتغير مستقل في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني بصفته متغيرًا تابعًا، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، خصص القسم الأول منها للخصائص الديموغرافية للعينة، وهي:(العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في حين خصص القسم الثاني لقياس المتغير المستقل المتمثل بالحوكمة في البنك المركزي اليمني معبرًا عنها بعدد (22) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي:(المشاركة، المساءلة والتدقيق، الشفافية والافصاح، النزاهة والعدالة)، بينما خصص القسم الثالث لقياس المتغير التابع المتمثل بالأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني معبرا عنه بعدد (28) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي:(المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، وأصبحت الاستبانة جاهزة كما هي مبينة في الملحق رقم (1).

تحليل الصلاحية والموثوقية لأداة الدراسة:

تم قياس صدق الأداة لهذه الدراسة وهي الاستبانة من خلال **صدق التحكيم** من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات العلوم المالية والمصرفية والإدارة والإحصاء والمحاسبة والمراجعة، وقد أبدوا رأيهم في محتوى فقرات أبعاد الدراسة من حيث الوضوح وسلامة الصياغة وسهولة الفهم والشمول، ومدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، وأصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع على أفراد العينة، كما هي في الملحق رقم (2). كما تم اختبار **الصدق البنائي** للاستبانة من خلال التحليل العاملي التوكيدي باستخدام مصفوفة الارتباطات بين مستويات الاستجابة لفقرات أبعاد متغيري الدراسة (تطبيق مبادئ الحوكمة – تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني)، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط لدرجة الاستجابة لكل فقرة مع الدرجة الكلية لكل بعد، وهذا ما يعرف بمعامل التمييز الذي يقيس قدرة المقياس على التمييز بين المستويات المختلفة للصفة المقاسة، كما يتضمن التحليل تقدير النسبة المئوية من التباين في المتغيرات المشاهدة (الفقرات) التي فسرت بواسطة البعد الذي يمثلها، وأخيرا معامل أوميجا ماكدونالد للثبات الذي يعتمد في حساباته على تشبعات الفقرات مع عواملها الناتجة من التحليل العاملي. وقد حققت قيم جميع تلك المؤشرات القيم المعيارية التي يتطلبها التحليل العاملي والنمذجة البنائية. كما تم اجراء **تحليل الموثوقية** (الثبات، التجانس، الثقة، التباين المفسر) لأداة الدراسة على مستوى أبعاد محاورها، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي الفا كرو نباخ لكل محور من محاور الدراسة وعلى مستوى أداة الدراسة كلها، ومعامل التجانس للمتغيرات الكامنة، وكذلك معامل الثقة، ومتوسط التباين المفسر، وتبين أن جميع مؤشرات الموثوقية للمتغيرات الكامنة المعبرة عن أبعاد ومحاور الدراسة تجاوزت الحدود الدنيا لمدى كل مؤشر.

المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات:

تشمل المعالجة الإحصائية تحليل البيانات الديموغرافية للمبحوثين (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ووصف الاستجابة لفقرات ابعاد ومحاور الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية على نموذج المعادلات البنائية ومؤشرات تحليل جودة النموذج، ومن ثم اختبار الفرضيات وصولا إلى النتائج النهائية لدور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني.

وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها:

تم تصنيف عينة الدراسة ووصفها حسب متغيرات: العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وكانت نتائج التصنيف والوصف على النحو الموضح في الجدول رقم (6)، وأظهرت أن الأفراد من الفئة العمرية التي تقع ما بين (30 سنة) إلى أقل من(40 سنة) يمثلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة (44 في المائة)، ويمكن تفسير ذلك بالتوظيف الجديد الذي قام به البنك المركزي في عدن بعد النقل (عام 2016م) والأعوام التالية, تليها الفئة العمرية التي تقع ما بين (40 سنة) إلى أقل من (50 سنة) بنسبة (26 في المائة), بينما مثلت

الفئة العمرية من (50 سنة) فأكثر النسبة الأدنى من بين عينة الدراسة بنسبة (7 في المائة)، وأظهرت النتائج أن من لديهم سنوات خبرة تقع ما بين (10 سنوات) إلى أقل من (20 سنة) يمثلون النسبة الأكبر من العينة (35 في المائة)، تليها الذين تقل خبرتهم عن(5 سنوات) بنسبة (27 في المائة)، بينما مثلت الفئة ممن لديهم خبرة تزيد عن (30 سنة) النسبة الأدنى من العينة (5 في المائة). كما نلاحظ أن معظم المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس، بلغت نسبتهم (73 في المائة) من عينة الدراسة، تليها نسبة من يحملون مؤهل الماجستير بنسبة (13 في المائة). كما أظهرت النتائج أن نسبة (43 في المائة) من المبحوثين يشغلون منصب رئيس قسم، ونسبة (22 في المائة) منهم يشغلون منصب مدير إدارة، وهما النسبتان الكبريان للدرجات الوظيفية من عينة الدراسة، بينما شكلت الدرجات الوظيفية الأعلى لكل من عضو مجلس الإدارة: وكيل المحافظ، مدير عام، نائب مدير عام نسب متدنية بلغت (8 في المائة، 1 في المائة، 1 في المائة، 8 في المائة) على التوالي نتيجة لعدم وجود موظفين يشغلون مناصب عليا، ويرجع ذلك إلى محدودية عينة الدراسة التي ركزت على (6) فروع للبنك المركزي اليمني في عدن والمناطق التابعة له، وقد تم نقله من مركزه السابق في صنعاء في أواخر العام 2016م.

وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (1) أن نسبة المبحوثين من الفئات العمرية الأقل من (30 سنة) والفئة من (30 سنة) إلى أقل من (40 سنة) يشكلون نسبة (66 في المائة)، وهي النسبة الكبرى من عينة الدراسة، وهذا يعني أن معظم موظفي البنك المركزي اليمني من فئة الشباب الذين يتمتعون بقدرات عالية تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية، وهذا ما أكده مؤشر سنوات الخبرة الذي أظهر أن ما نسبته (44 في المائة) من المبحوثين لديهم خبرة تقل عن (10) سنوات، ومن الواضح أن من يحملون مؤهلات علمية بكالوريوس بلغت نسبتهم (73 في المائة)، وهذا يدل على أن الدراسة اعتمدت في أخذ بياناتها على الموظفين ممن تتوافر لديهم معايير جيدة انعكس أثرها في صدق الاجابات ومتانتها، مما عزز من نتائج تحليل الصلاحية والصدق والموثوقية لمحاور الدراسة وأبعادها.

جدول 1

المؤشرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	فئاته	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	34	22
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	67	44
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	40	26
	50 سنة فأكثر	11	7
	Total	**152**	**99**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	27
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	17
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	54	35

المتغير	فئاته	التكرار	النسبة المئوية
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	23	15
	30 سنة فأكثر	8	5
	Total	**153**	**100**
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	13	8
	دبلوم عال	7	5
	بكالوريوس	112	73
	ماجستير	20	13
	دكتوراه	1	1
	Total	**153**	**100**
المسمى الوظيفي	عضو مجلس إدارة	2	1
	وكيل	1	1
	مدير عام	12	8
	نائب مدير عام	13	8
	مدير ادارة	33	22
	نائب مدير ادارة	15	10
	رئيس قسم	66	43
	Total	**142**	**93**

ملحوظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج .SmartPls3.

ملحوظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج .SmartPls3.

ملخص وصف الاستجابة لفقرات أبعاد ومتغيرات الدراسة:

يعرض هذا القسم تحليل استجابة افراد العينة لعموم محتوى أبعاد محاور الدراسة، من خلال متوسطات المؤشرات الوصفية، ومؤشرات التوزيع، واختبار (ذو الحدين)، على مستوى الأبعاد، وعلى مستوى المحاور بحسب مقياس مستوى الموافقة بناء على المتوسط الحسابي المرجح بتكرارات درجات المقياس، وأهميته النسبية، نسبةً لأعلى درجة فيه كما يوضح ذلك الجدول (2)، والذي يبين درجة موافقة متوسطة تقريبا لجميع محتوى أبعاد محور الحوكمة، كان أعلاها (بعد المساءلة والتدقيق) بمتوسط مستوى موافقة (3.85)، وأهمية نسبية (77.1 في المائة)، يليه (بعد النزاهة والعدالة)، بمتوسط مستوى موافقة (3.62)، وأهمية نسبية (72.5 في المائة)، يليهما بمستويات موافقة متوسطة تقريبا (بعد الإفصاح والشفافية)، و (بعد المشاركة)، بمتوسط مستوى موافقة (3.47) و(3.35) على التوالي، وأهمية نسبية (69.5 في المائة) (67.1 في المائة) تقريبا.

جدول 2

المؤشرات الوصفية الرئيسة لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أبعاد الدراسة.

أبعاد ومحاور الدراسة	المؤشرات الوصفية			مؤشرات التوزيع				اختبار ذو الحدين		
	المتوسط	الأهمية في المائة	معامل الاختلاف في المائة	معامل الالتواء	Z	معامل التفلطح	Z	<= 3	> 3	الدلالة
مبدأ المشاركة	3.35	67.1	26	-0.377	-1.922	-0.251	-0.644	0.35	0.65	0.000
مبدأ المساءلة والتدقيق	3.85	77.1	19	-0.911	-4.645	0.758	1.944	0.14	0.86	0.000
مبدأ الإفصاح والشفافية	3.47	69.5	24	-0.678	-3.458	0.210	0.539	0.24	0.76	0.000
مبدأ النزاهة والعدالة	3.62	72.5	27	-0.627	-3.197	-0.343	-0.879	0.29	0.71	0.000
الحوكمة	3.58	71.5	21	-0.863	-4.399	0.367	0.942	0.18	0.82	0.000
النمو والمعرفة	3.50	69.9	23	-0.369	-1.880	-0.432	-1.107	0.28	0.72	0.000
العمليات الداخلية	3.42	68.5	27	-0.321	-1.635	-0.353	-0.906	0.39	0.61	0.006
العملاء	3.58	71.6	24	-0.504	-2.568	-0.003	-0.007	0.25	0.75	0.000
تحسين الاداء المؤسسي	3.50	70.0	23	-0.434	-2.211	-0.014	-0.037	0.24	0.76	0.000

ملاحظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج .SmartPls3.

أما بالنسبة لأبعاد محور (تحسين الأداء المؤسسي)، فقد حظيت بمستويات موافقة متوسطة بحسب آراء المبحوثين، وكان أعلاها بعد (العملاء)، وبمتوسط مستوى موافقة (3.58) وأهمية نسبية (71.6 في المائة)، يليه بعد (النمو والمعرفة)، وبمتوسط مستوى موافقة (3.50)، وأهمية نسبية (69.9 في المائة)، يليهما بعد (العمليات الداخلية)، وبمتوسط مستوى موافقة (3.42)، وأهمية نسبية (68.5 في المائة)، وتشير قيم معامل الالتواء وقيمZ الواقعة بين (7 و-7) إلى التواء درجة الموافقة، إلى يسار متوسطها الحسابي (سالب)، أي نحو مستويات الموافقة الأعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس لجميع أبعاد الدراسة، وتبين قيم معامل التفلطح وقيمZ الواقعة بين (2 و-2) إلى تسطح منخفض لتوزيع درجة المقياس بحسب استجابة المبحوثين لمحور تحسين الأداء المؤسسي، أي أنها أقل تشتتا مقارنة بمحور الحوكمة، كما تشير كل من القيم المعيارية لإحصائيةZ الخاصة بالالتواء التي معظمها خارج الفترة (7و-7)، والقيم المعيارية لإحصائية (Z) الخاصة بالتفلطح التي معظمها خارج الفترة (2 و-2) إلى عدم توزيع البيانات توزيعا معتدلا.

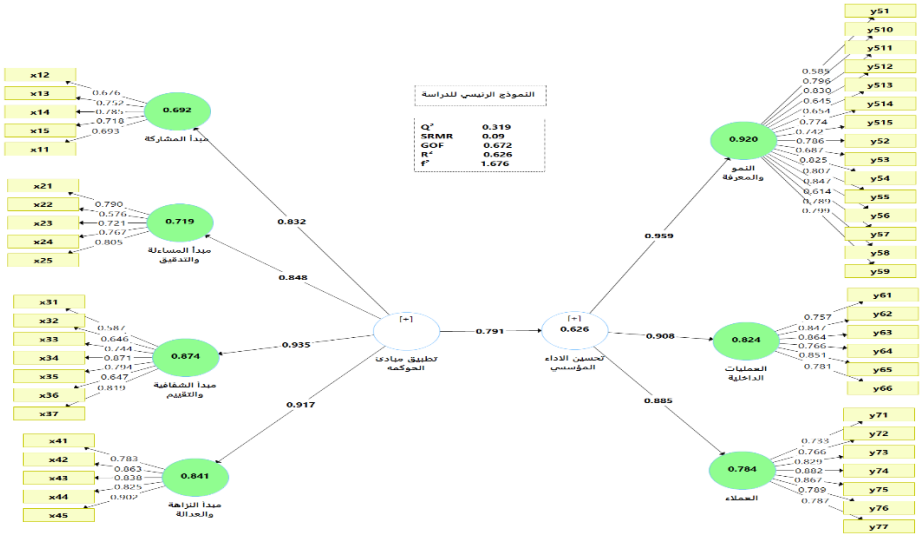
نماذج المعادلات البنائية: تسعى الدراسة من خلال هدفها الرئيس إلى معرفة دور أبعاد متغيراتها التي تحتوي على علاقات تشابكية وسببية عكسية، لذلك استخدمت الدراسة نماذج المعادلات البنائية، وتحليل المسار

لمعرفة دور العوامل المؤثرة من أسلوب التحليل العاملي في أبعاد تحسين الأداء المؤسسي من خلال المتغيرات المستقلة المتمثلة في (أبعاد الحوكمة)، ووفقا لهذا الأسلوب سيتم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرات خارجية (أبعاد الحوكمة)، ومتغيرات داخلية (أبعاد الأداء المؤسسي) من أجل قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغيرات الخارجية في المتغيرات الداخلية، وقياس جودة النموذج البنائي اعتمادًا على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) كما يلي:

تحليل النموذج البنائي العام للدراسة: توضح معالم النموذج البنائي لتحليل المسار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين المتغيرات الخارجية العوامل المؤثرة لمتغيرات أبعاد الحوكمة (المشاركة، المسائلة والتدقيق، الإفصاح والشفافية، النزاهة والعدالة)، والمتغيرات الداخلية المتمثلة في أبعاد الأداء المؤسسي (النمو والمعرفة، العمليات الداخلية، العملاء)، والشكل التالي (1) يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغيرات الخارجية على أبعاد الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني، ومؤشرات جودة النموذج اعتمادا على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

شكل 1

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغيرات الخارجية على أبعاد الأداء المؤسسي.



ملاحظة. تم إعداد الشكل بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

مؤشرات جودة النموذج العام للدراسة: توضح مؤشرات مطابقة النموذج العام للدراسة (تحليل المسار) مدى مطابقة نماذج المتغيرات الكامنة المتمثلة في مؤشر إحصاء Q^2 الذي يقيس القدرة التنبؤية للنموذج، كما يستخدم مؤشر GOF (مطابقة النموذج) لقياس مدى الاعتمادية على النموذج البنائي للدراسة في تفسير العلاقات السببية، كما يوضح المؤشر SRMR (جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري) القدرة التفسيرية للنموذج في

تفسير التغيرات في المتغير التابع، وأخيرا مؤشر R^2 (معامل التحديد)، وهو مربع معامل الارتباط، ويقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يحدده التغير في المتغير المستقل، كما يعبر f^2 (حجم الأثر) التأثير النسبي للمتغير الكامن الخارجي (المتغير المستقل) على المتغير الكامن الداخلي (المتغير التابع) من خلال متوسط التغير في معامل التحديد (عبد الرزاق , 2019). كما في الجدول (3).

تبين أن النموذج المفترض للمتغيرات الكامنة لأبعاد محور الحوكمة يتطابق مع البيانات، بحسب ما أوضحته مؤشرات المطابقة التي حققت مستوى القبول المطلوب، فبلغت قيمة مؤشر المطابقة Q^2 (0.319)، وهي أكبر من الصفر، ما يدل على القدرة التفسيرية العالية لمتغيرات أبعاد محور الحوكمة في تفسير التغير في الأداء المؤسسي بصفته متغيرًا كامنًا داخليًا بأبعاده (المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، أما ما يخص مؤشر جودة المطابقة GOF فبلغت قيمته (0.672)، وهي نسبة عالية تجاوزت الحد الأدنى (1 – 0)،

جدول 3

مؤشرات جودة النموذج العام للدراسة.

المؤشر	مدى المؤشر				نتائج المطابقة
Q^2	أكبر من الصفر				0.319
SRMR	0-1				0.090
GOF	0-1				0.672
R^2	ضعيف	متوسط	عالي		متوسط
	0.19-0.33	0.33-67	اكبر من0.67		0.626
f^2	لا يوجد أثر	أثر ضعيف	أثر متوسط	أثر عالي	أثر عالي
	اقل من 0.02	0.02-0.15	0.15-0.35	اعلى من 0.35	1.676

ملحوظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

وأما مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري SRMR فبلغت قيمته (0.090)، وهي أقل من الواحد الصحيح، وعلى ذلك فإن المؤشرات الرئيسة لمطابقة النموذج العام المفترض مع البيانات الميدانية للدراسة حققت مستوى تطابق مقبول، ويمكن الاعتماد على النموذج المفترض في تفسير العلاقات بين أبعاد الدراسة ومحاورها، واختبار الفرضيات.

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني: يشمل هذا القسم تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بناء على نتائج أسلوب التحليل العاملي، بصفته متغيرًا كامنًا من خلال أبعادها والمتمثلة بأربعة أبعاد (المشاركة، المساءلة والتدقيق، الإفصاح والشفافية، النزاهة والعدالة) على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني ممثلا بثلاثة أبعاد (المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، والجدول (4) يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمحور الحوكمة من خلال أبعاده في الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

جدول 4

نتائج تطبيق مبادئ الحوكمة على أبعاد الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

النموذج الرئيس (التأثير المباشر)	معامل المسار	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	T Statistics	الدلالة	R^2	F^2
مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي	0.791	0.795	0.037	21.608	0.000	0.626	1.676
التأثير غير المباشر							
مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> العملاء	0.701	0.703	0.040	17.556	0.000		
مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> العمليات الداخلية	0.719	0.722	0.039	18.519	0.000		
مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> النمو والمعرفة	0.759	0.762	0.037	20.561	0.000		

ملاحظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

يلاحظ من مخرجات تحليل النموذج البنائي للمتغيرات الكامنة في الجدول (16) المعتمد على الفرضية الرئيسة للدراسة أن معامل المسار بين محور (الحوكمة)، متغيرًا مستقلًا، ومحور (تحسين الأداء المؤسسي)، متغيرًا تابعًا، إيجابي وعالٍ من حيث القوة (0.791)، بينما حجم الأثر الذي يخلفه المتغير المستقل على المتغير التابع يعد قويا بما فيه الكفاية (1.676)، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن التغير في المتغير المستقل بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة يحدد ما نسبته تقريبا 63 في المائة من التغير في المتغير التابع بحسب وحدة القياس نفسها، كما أن علاقة الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

أثر تطبيق مبدأ المشاركة على أبعاد الأداء المؤسسي: يعرض هذا القسم تحليل أثر تطبيق مبدأ المشاركة من خلال فقراته المتمثلة بخمس فقرات بناء على نتائج أسلوب التحليل العاملي، بصفته متغيرًا كامنًا، على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني ممثلا بثلاثة أبعاد (المعرفة والنمو- العمليات الداخلية- العملاء)، والجدول (5) يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لبعد المشاركة من خلال فقراته على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

جدول 5

نتائج تطبيق مبدأ المشاركة على أبعاد الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

النموذج الفرعي الأول (التأثير المباشر)	معامل المسار	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	T Statistics	الدلالة	R^2	F^2
مبدأ المشاركة -> تحسين الاداء المؤسسي	0.687	0.689	0.043	15.971	0.000	0.471	0.892
التأثيرات غير المباشرة							
مبدأ المشاركة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> **تحسين الأداء**	0.175	0.175	0.013	13.860	0.000		
مبدأ المشاركة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **النمو والمعرفة**	0.168	0.168	0.012	13.675	0.000		
مبدأ المشاركة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **العمليات الداخلية**	0.159	0.159	0.012	12.913	0.000		
مبدأ المشاركة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **العملاء**	0.155	0.155	0.012	12.990	0.000		

ملاحظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

يلاحظ أن تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المشاركة من خلال فقراته المتمثلة في (مشاركة الموظفين- مشاركة الجهات المستفيدة- مشاركة اللجان الداخلية- مشاركة وحدة الشكاوي والمقترحات- الاستفادة من خبرات البنوك المركزية في الخارج) لها أثر قوي بما فيه الكفاية يبلغ (0.892) في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني بصفته متغيرًا كامنًا داخليًا، بأبعاده (المعرفة والنمو- العمليات الداخلية- العملاء)، ومن حيث درجة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المشاركة بصفته أحد أبعاد محور تطبيق مبادئ الحوكمة، فقد أثرت وبشكل معنوي عند مستوى دلالة (1 في المائة)، وبلغ معامل المسار للتأثيرات المباشر لمبدأ المشاركة في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيمة إيجابية، ومتوسطة من حيث القوة (0.689)، بينما تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن التغير في المتغير المستقل مبدأ المشاركة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة يحدد ما نسبته تقريبا (47 في المائة) من التغير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بحسب وحدة القياس نفسها، بينما (53 في المائة) من التغيرات في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني تعود لعوامل أخرى. كما يلاحظ أن التأثيرات غير المباشرة لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المشاركة بصفته أحد أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة أثرت في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني بمتوسط معامل مسار بلغ (0.175)، وبمعنوية مرتفعة عند مستوى دلالة (1 في المائة)، فيما بلغت التأثيرات غير المباشرة لمبدأ المشاركة في أبعاد الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيمًا تراوحت بين (0.168) كحد أعلى لمتوسط معامل المسار لبعد النمو والمعرفة، و(0.155) كحد أدنى لمتوسط معامل المسار لبعد العملاء، وعليه يوجد أثر إيجابي لتطبيق مبدأ المشاركة بصفته أحد أبعاد مبادئ الحوكمة كمتغير مستقل في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 في المائة).

أثر تطبيق مبدأ المساءلة والتدقيق على أبعاد الأداء المؤسسي:

يعرض هذا القسم تحليل أثر تطبيق مبدأ المساءلة والتدقيق من خلال فقراته المتمثلة بخمس فقرات بناء على نتائج أسلوب التحليل العاملي كمتغير كامن على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني ممثلا بثلاثة أبعاد (المعرفة والنمو- العمليات الداخلية- العملاء)، والجدول (6) يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لبعد المساءلة والتدقيق من خلال فقراته على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

جدول 6

نتائج تطبيق المساءلة والتدقيق على أبعاد الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

النموذج الفرعي الثاني (التأثير المباشر)	معامل المسار	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	T Statistics	الدلالة	R^2	F^2
مبدأ المساءلة والتدقيق -> تحسين الأداء المؤسسي	0.702	0.703	0.046	15.165	0.000	0.493	0.972
التأثيرات غير المباشرة							
مبدأ المساءلة والتدقيق -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> **تحسين الاداء المؤسسي**	0.183	0.182	0.015	12.194	0.000		
مبدأ المساءلة والتدقيق -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **النمو والمعرفة**	0.175	0.175	0.015	11.921	0.000		
مبدأ المساءلة والتدقيق -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **العمليات الداخلية**	0.166	0.166	0.015	11.360	0.000		
مبدأ المساءلة والتدقيق -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الاداء المؤسسي -> **العملاء**	0.162	0.162	0.014	11.168	0.000		

ملاحظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

يلاحظ أن تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المساءلة والتدقيق من خلال فقراته المتمثلة في (التزام الادارة العلياء باللوائح المنظمة الخاصة بالمساءلة والتدقيق- وجود مدونة سلوك وظيفي- وجود وحدة رقابة داخلية مستقلة- فاعلية وحدة الرقابة الداخلية- متابعة إجراءات المساءلة والتدقيق وتقيمها، من قبل الإدارة العليا في البنك) لها أثر قوي بما فيه الكفاية يبلغ (0.972) في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، كمتغير كامن داخلي بأبعاده (المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) ومن حيث درجة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المساءلة والتدقيق كأحد أبعاد محور تطبيق مبادئ الحوكمة فقد أثرت وبشكل معنوي عند مستوى دلالة (1 في المائة)، وقد بلغ معامل المسار للتأثيرات المباشرة لمبدأ المساءلة والتدقيق في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيمة إيجابية ومتوسطة من حيث القوة (0.703)، بينما تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن التغير في المتغير المستقل مبدأ المساءلة والتدقيق بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة يحدد ما نسبته تقريبا (49.3 في المائة) من التغير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بحسب وحدة القياس نفسها، بينما (50.7 في المائة) من التغيرات في الأداء المؤسسي تعود لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن التأثيرات غير المباشرة لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المساءلة والتدقيق بصفته أحد أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة أثرت في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني بمتوسط معامل مسار بلغ (0.182)، وبمعنوية مرتفعة عند مستوى دلالة (1 في المائة)، فيما بلغت التأثيرات غير المباشرة لمبدأ المساءلة والتدقيق في أبعاد الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيمًا تراوحت بين (0.175) كحد أعلى لمتوسط معامل المسار لبعد النمو والمعرفة و (0.162) كحد أدنى لمتوسط معامل المسار لبعد العملاء، وعليه يوجد أثر إيجابي لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المساءلة والتدقيق بصفته أحد أبعاد مبادئ الحوكمة متغيرًا مستقلًا، في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 في المائة).

أثر تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على أبعاد الأداء المؤسسي:

خصص هذا القسم لتحليل أثر تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال فقراته المتمثلة بسبع فقرات بناء على نتائج أسلوب التحليل العاملي كمتغير كامن مستقل على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني ممثلا بثلاثة أبعاد (المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، والجدول (7) يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمبدأ الإفصاح والشفافية من خلال فقراته على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

جدول 7

نتائج تطبيق الإفصاح والشفافية على أبعاد الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

النموذج الفرعي الثالث (التأثير المباشر)	معامل المسار	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	T Statistics	الدلالة	R^2	F^2
مبدأ الإفصاح والشفافية -> تحسين الاداء المؤسسي	0.725	0.729	0.046	15.912	0.000	0.526	1.109
التأثيرات غير المباشرة							
مبدأ الافصاح والشفافية -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> **تحسين الأداء المؤسسي**	0.277	0.275	0.017	16.041	0.000		
مبدأ الافصاح والشفافية -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **النمو والمعرفة**	0.266	0.264	0.017	15.746	0.000		
مبدأ الافصاح والشفافية -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **العمليات الداخلية**	0.252	0.250	0.017	14.654	0.000		
مبدأ الافصاح والشفافية -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **العملاء**	0.245	0.244	0.016	14.884	0.000		

ملحوظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

يلاحظ أن تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال فقراته المتضمنة (نشر السياسات والخطط في وسائل الاعلام، نشر التقارير السنوية في الموقع الإلكتروني للبنك، وضوح ودقة الأنظمة والتعليقات المطبقة، الشفافية في حل المشاكل، ضمان وصول الأنظمة واللوائح الداخلية لجميع الموظفين في البنك، الاستجابة السريعة لاستفسارات الجهات ذات العلاقة، الإعلان عن الوظائف الشاغرة في البنك بوسائل الاعلام المتاحة) لها أثر عالٍ بلغ (1.109) في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني كمتغير كامن داخلي بأبعاده (المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء).

ومن حيث درجة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المساءلة والتدقيق بصفته أحد أبعاد محور تطبيق مبادئ الحوكمة فقد أثرت، وبشكل معنوي عند مستوى دلالة (1 في المائة)، وقد بلغ معامل المسار للتأثيرات المباشرة لمبدأ الإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيمة إيجابية، ومتوسطة من حيث القوة (0.729)، بينما تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن التغير في المتغير المستقل مبدأ الإفصاح والشفافية بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة يحدد ما نسبته تقريبا (52.6 في المائة) من التغير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بحسب وحدة القياس نفسها، بينما (47.4 في المائة) من التغيرات في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني تعود لعوامل أخرى.

كما يلاحظ أن التأثيرات غير المباشرة لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ الإفصاح والشفافية بصفته أحد أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة أثرت، في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني بمتوسط معامل مسار بلغ (0.275)، وبمعنوية مرتفعة عند مستوى دلالة (1 في المائة)، فيما بلغت التأثيرات غير المباشرة لمبدأ الإفصاح والشفافية في

أبعاد الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيما تراوحت بين (0.264) كحد أعلى لمتوسط معامل المسار لبعد النمو والمعرفة، و (0.244) كحد أدنى لمتوسط معامل المسار لبعد العملاء، وعليه يوجد أثر إيجابي لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ الإفصاح والشفافية بصفته أحد أبعاد مبادئ الحوكمة متغيرًا مستقلًا، في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 في المائة).

أثر تطبيق مبدأ النزاهة والعدالة على أبعاد الأداء المؤسسي:

يعرض هذا القسم تحليل أثر تطبيق مبدأ النزاهة والعدالة من خلال فقراته المتمثلة بخمس فقرات بناء على نتائج اسلوب التحليل العاملي، كمتغير كامن على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني ممثلا بثلاثة أبعاد (المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، والجدول (8) يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمبدأ النزاهة والعدالة من خلال فقراته على الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

جدول 8

نتائج تطبيق النزاهة والعدالة على أبعاد الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني.

النموذج الفرعي الرابع (التأثير المباشر)	معامل المسار	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	T Statistics	الدلالة	R^2	F^2
مبدأ النزاهة والعدالة -> تحسين الاداء المؤسسي	0.711	0.712	0.047	15.225	0.000	0.505	1.021
التأثيرات غير المباشرة							
مبدأ النزاهة والعدالة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> **تحسين الأداء المؤسسي**	0.253	0.253	0.015	16.627	0.000		
مبدأ النزاهة والعدالة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **النمو والمعرفة**	0.243	0.242	0.015	16.387	0.000		
مبدأ النزاهة والعدالة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **العمليات الداخلية**	0.230	0.229	0.014	16.256	0.000		
مبدأ النزاهة والعدالة -> تطبيق مبادئ الحوكمة -> تحسين الأداء المؤسسي -> **العملاء**	0.224	0.224	0.014	15.501	0.000		

ملاحظة. تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات التحليل لبرنامج SmartPls3.

يلاحظ من مخرجات تحليل النموذج البنائي للمتغيرات الكامنة في الجدول (20) أن تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ النزاهة والعدالة من خلال فقراته المتمثلة (تكفل الانظمة والقوانين للموظفين المطالبة بحقوقهم، عدم التميز بين المنتفعين من خدمات البنك، توفر النزاهة لدى السلطة الإشرافية التنفيذية في البنك، حيادة لجنة التوظيف عند أداء مهامها، المساواة في محاسبة الموظفين في حال مخالفة القوانين) لها أثر عالٍ بلغ (1.021) في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، كمتغير كامن داخلي بأبعاده (المعرفة والنمو، العمليات الداخلية، العملاء).

ومن حيث درجة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ النزاهة والعدالة، كأحد أبعاد محور تطبيق مبادئ الحوكمة فقد أثرت وبشـــكل معنوي عند مســـتوى دلالة (1 في المائة)، وقد بلغ معامل المسار للتأثيرات المباشرة لمبدأ النزاهة والعدالة في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيمة إيجابية، ومتوسطة من حيث القوة (0.712)، بينما تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن التغير في المتغير المستقل مبدأ النزاهة والعدالة بحســب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراســة يحدد ما نســبته تقريبا (50.5 في المائة) من التغير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بحسب وحدة القياس نفسها، بينما (49.5 في المائة) من التغيرات في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني تعود لعوامل أخرى.

كما يلاحظ أن التأثيرات غير المباشرة لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ النزاهة والعدالة بصفته أحد أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة أثرت في الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني بمتوسط معامل مسار بلغ (0.253)، وبمعنوية مرتفعة عند مستوى دلالة (1 في المائة)، فيما بلغت التأثيرات غير المباشرة لمبدأ النزاهة والعدالة في أبعاد الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني قيمًا تراوحت بين (0.242) كحد أعلى لمتوسط معامل المسار لبعد النمو والمعرفة و(0.224) كحد أدنى لمتوسط معامل المسار لبعد العملاء، وعليه يوجد أثر إيجابي لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ النزاهة والعدالة بصفته أحد أبعاد مبادئ الحوكمة متغيرًا مستقلًا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 في المائة).

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة: نصت الصيغة العدمية H0 لهذه الفرضية على: "لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني"، ويعتمد اختبار الفرضية على نتائج تحليل النموذج البنائي العام للدراسة كما في الجدول رقم (16)، والتي أظهرت وجود دور إيجابي لتطبيق قواعد وإجراءات الحوكمة من خلال مبادئها (المشاركة، المساءلة والتدقيق، الإفصاح والشفافية، النزاهة والعدالة) في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني من خلال التأثيرات المباشرة بمتوسط معامل المسار (0.795)، وبدلالة إحصائية أقل من 5 في المائة، كما تشير إلى ذلك قيمة اختبار T البالغة (21.608)، وقيمة الاحتمالية Prob (0.0000)، ويعني هذا وجود دور إيجابي دال إحصائيا لتطبيق قواعد وإجراءات مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، فكلما ارتفع مستوى التطبيق لتلك القواعد والإجراءات أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني من خلال زيادة المعرفة والنمو، وجودة العمليات الداخلية، وتحقيق رضا المستفيدين من خدمات البنك المركزي اليمني.

وبذلك تكون نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة هي رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نصت الصيغة العدمية للفرضية الفرعية الأولى H0 على: "لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني "، مقابل الفرضية البديلة H1 القائلة:" يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي

اليمني"، ويعتمد اختبار هذه الفرضية بناء على نتائج تحليل النموذج الفرعي الأول الخاص بمبدأ المشاركة، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني كما في الجدول رقم (17)، والتي بينت أن هناك دورًا إيجابيًا لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني من خلال التأثيرات المباشرة بمتوسط معامل المسار (0.689)، وبدلالة احصائية اقل من 5 في المائة، كما تشير إلى ذلك قيمة اختبار T البالغة (15.971)، وقيمة الاحتمالية (0.0000) Prob، ويعني ذلك وجود دور إيجابي دال إحصائيا لتطبيق مبدأ المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني، فكلما ارتفع مستوى تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المشاركة أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، وبذلك تكون نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى هي رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت الصيغة العدمية للفرضية الفرعية الثانية H0 على: "لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة والتدقيق في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني"، مقابل الفرضية البديلة H1 القائلة:" يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة والتدقيق في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني"، ويعتمد اختبار هذه الفرضية، بناء على نتائج تحليل النموذج الفرعي الثاني الخاص بمبدأ المساءلة والتدقيق ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني كما في الجدول رقم (18)، والتي بينت أن هناك دورًا إيجابيًا لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المساءلة والتدقيق في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني من خلال التأثيرات المباشرة بمتوسط معامل المسار (0.703)، وبدلالة إحصائية أقل 5 في المائة، كما تشير إلى ذلك قيمة اختبار T البالغة (15.165)، وقيمة الاحتمالية (0.0000) Prob، ويعني هذا وجود دور إيجابي دال إحصائيا لتطبيق مبدأ المساءلة والتدقيق في تحسين الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني، فكلما ارتفع مستوى تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ المساءلة والتدقيق أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، وبذلك تكون نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية هي رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الصيغة العدمية للفرضية الفرعية الثالثة H0 على: "لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني"، مقابل الفرضية البديلة H1 القائلة:" يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني"، ويعتمد اختبار هذه الفرضية، بناء على نتائج تحليل النموذج الفرعي الثالث الخاص بمبدأ الإفصاح والشفافية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني كما في الجدول رقم (19)، والتي بينت وجود دور إيجابي دال إحصائيًا لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني من خلال التأثيرات المباشرة بمتوسط معامل المسار (0.729)، وبدلالة إحصائية أقل من 5 في المائة، كما تشير إلى ذلك قيمة اختبار T البالغة (15.912)، وقيمة الاحتمالية (0.0000) Prob، ويعني ذلك وجود دور إيجابي دال إحصائيا لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي في

البنك المركزي اليمني، فكلما ارتفع مستوى تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ الإفصاح والشفافية أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، وبذلك تكون نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة هي رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الصيغة العدمية للفرضية الفرعية الرابع H0 على: "لا يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ النزاهة والعدالة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني"، مقابل الفرضية البديلة H1 القائلة:" يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ النزاهة والعدالة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني"، ويعتمد اختبار هذه الفرضية، بناء على نتائج تحليل النموذج الفرعي الرابع الخاص بمبدأ النزاهة والعدالة ودوره في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني كما في الجدول رقم (20)، والتي بينت وجود دور إيجابي دال إحصائيًا لتطبيق قواعد وإجراءات مبدأ النزاهة والعدالة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني من خلال التأثيرات المباشرة بمتوسط معامل المسار (0.712)، وبدلالة إحصائية أقل من 5 في المائة، كما تشير إلى ذلك قيمة اختبار T البالغة (15.225)، وقيمة الاحتمالية (0.0000) Prob، ويعني ذلك وجود دور إيجابي دال إحصائيا لتطبيق مبدأ النزاهة والعدالة في تحسين الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني، فكلما ارتفع مستوى تطبيق قواعد وإجراءات مبدأ النزاهة والعدالة أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني، وبذلك تكون نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة هي رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج، أبرزها:

- هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنك المركزي اليمني بدرجة عالية بحسب اتجاهات موظفي البنك (عينة الدراسة) وترتيبها على النحو الآتي: المساءلة والتدقيق، النزاهة والعدالة، الإفصاح والشفافية، والمشاركة.
- ابعاد تحسين الأداء المؤسسي في البنك المركزي اليمني عالٍ وفقا لاتجاهات موظفي البنك (عينة الدراسة)، وترتيبها على النحو الاتي: العملاء، المعرفة، والعمليات الداخلية.
- هناك دور إيجابي كبير ومعنوي للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني بحسب اتجاهات الاستجابة لموظفي البنك (عينة الدراسة).
- هناك دور إيجابي كبير ومعنوي للإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني وفقا لاتجاهات موظفي البنك (عينة الدراسة)، وتدل هذه النتيجة على أن نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين والعمليات الداخلية والعملاء، وتسهيل الوصول إليها يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي للبنك.
- هناك دور إيجابي كبير ومعنوي للنزاهة والعدالة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني وفقا لاتجاهات موظفي البنك (عينة الدراسة)، وتعني هذه النتيجة أن تفعيل الأسس والإجراءات اللازمة لمنع تضارب المصالح، وتحقيق المساواة بين جميع موظفي البنك وتقديم خدمات البنك، لجميع المستفيدين دون تمييز يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي للبنك.

- هناك دور إيجابي كبير ومعنوي للمساءلة والتدقيق في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني وفقا لاتجاهات موظفي البنك (عينة الدراسة)، وتعني هذه النتيجة أن تنفيذ الاجراءات الخاصة بالعمليات الداخلية بصورة صحيحة يساعد في تحسين الأداء المؤسسي للبنك.
- هناك دور إيجابي كبير ومعنوي للمشاركة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي اليمني وفقا لاتجاهات موظفي البنك (عينة الدراسة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن إتاحة الفرصة لجميع الأطراف ذات العلاقة للمشاركة في إعداد الخطط والاستراتيجيات وتقييم أداء البنك وتقديم المقترحات تساعد في تحسين الأداء المؤسسي للبنك.
- تواجه تطبيق قواعد واجراءات الحوكمة في البنك المركزي اليمني بعض التحديات والمعوقات العامة، أهمها: استمرار الحرب، وهو سبب رئيس في زعزعة الاستقرار السياسي والاقتصادي، وانقسام البنك، وانخفاض مستوى أدائه، إضافة إلى التأثير الخارجي على قرارات البنك.

توصيات الدراسة

- التوصية لقيادة البنك المركزي اليمني باعتماد منهج الحوكمة رسميا، وإعداد دليل خاص بها مع آلية تنفيذية تضمن إلزام جميع العاملين في مختلف الوحدات الإدارية في البنك.
- تعزيز التطبيق الممارس حاليا في البنك لمبادئ الحوكمة من خلال إشراك الجهات المنتفعة من خدمات البنك في رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالبنك، ونشر الخطط والقرارات التي يسعى البنك إلى تنفيذها في وسائل الإعلام المتاحة.
- تحديث الأنظمة الالكترونية المستخدمة في البنك وتطويرها بما يتواكب مع ثورة التكنولوجيا المالية العالمية لاستيعاب تطوراتها في تحسين أداء البنك.
- زيادة نشر ثقافة الحوكمة بأبعادها المختلفة لجميع العاملين في جميع الوحدات والمستويات الإدارية في البنك بما يعزز دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنك.
- الاهتمام بتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للدراسات وإعداد خطط الطوارئ لمواجهة الظروف الاستثنائية.
- التوصية لقيادة البنك بتحديث نظام الأرشفة بالانتقال من الأرشفة التقليدية إلى الأرشفة الإلكترونية، وتحديث اللوائح والأنظمة الداخلية للبنك التي تحدد العلاقات والمهام والصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة، وتفعيل الأسس والإجراءات اللازمة التي تضمن نزاهة عملية التوظيف والتقييم والترقيات والتعويضات بما يحقق العدالة والإنصاف بين جميع موظفي البنك ويعزز من فعالية نتائج تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء.
- تكثيف الجهود المبذولة للسيطرة على أسعار الصرف بشكل أوسع، وإعادة تفعيل دور الجهاز المصرفي، ومنع محلات الصرافة من المضاربة بالعملات الأجنبية.

- قيام الحكومة اليمنية بممارسة المزيد من الضغط على المجتمع الدولي والإقليمي لإنهاء انقسام البنك المركزي، وتوحيد السياسة النقدية لتوفير البيئة المناسبة لعمل البنك التي تمكن من تحقيق أهدافه.

قائمة المراجع:

أصلان، حاتم رياض مصطفى. (2015). *مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية* [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة].

البسام، بسام عبدالله. (2021) الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. *المجلة العربية للإدارة، 41*(3)، 3-17.

البسام، بسام عبدالله. (2022). *الحوكمة في القطاع العام*. دار الفجر للنشر والتوزيع.

ابو النصر، مدحت محمد. (2015). *الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ابو حديد، ايناس فوزي. (2020). *دراسة ممارسة ادارة التمييز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوربي*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل].

التميمي، هيثم عطية اسماعيل. (2012). *العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوربي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والادارية الفلسطيني*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس].

الجنابي، أحمد عبد محمود، ونعمة، رسل سلمان. (2021). تأثير تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق الأهداف المالية: دراسة ميدانية في البنك المركزي العراقي، *مجلة دنانير*، *1*(22)، 1 – 24.

الحايك، نهى أحمد. (2016). *أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية* [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية].

الذبياني، منى سليمان. (2020) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، (110)، 33-84.

السدعي، قائد عبدالله عبدالرحمن. (2021). *أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الابداع: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية* [اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا].

السقا، منذر صبحي عبدالله. (2018). *أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية* [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة].

الشلفان، عادل بن احمد. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الاداري، *المجلة العربية للإدارة*، *41*(2)، 117 – 141.

العامري، عادل قائد، وعبدالجبار، توفيق محمد. (2018). مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقا لمبادئ لجنة بازل، *مجلة السعيد للعلوم الانسانية*، *1*(2)، 5 -22.

القحطاني، مشـــبب بن عايض. (2019 مارس 18-20) *قياس وإدارة الأداء في القطاع العام الحكومي في المملكة العربية الســـعودية*. المؤتمر الثاني- التنمية الإدارية في ضـــوء رؤية المملكة 2030، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكبيجي، رولا وائل. (2019). *دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس].

ام السعود، اوعيل، وافطيمة، مغرابي. (2020). *اثر توفر اليات الحوكمة في الحد من الفساد الاداري دراسة حالة بلدية عين الملح*. [رسال ماجستير منشورة، جامعة محمد بوطياف].

الوحدة الاقتصـادية بمركز صـنعاء للدراسـات الاسـتراتيجية. (2022). *تحديات وافاق النقود الإلكترونية وأنظمة الدفع في اليمن*. التقارير السنوية المنشورة.

الوكيل، منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الاداء الوظيفي: دراسـة تطبيقية على حي شـرق مدينة نصر، *المجلة العربية للإدارة*، *41*(4)، 107- 127.

بلال، عروفي. (2012). الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية: دراسة حالة الجزائر. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصري مرباح].

حسـين، رامز رمضـان. (2019) اسـتخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسـسـي في المنظمات العامة دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، *10* (4)، 28-76.

خولة، عبداللاوي، ورياض، بوريش. (2021). حوكمة السياسة الاقتصادية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، *المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، *5*(1)، 109 – 128.

ربابعة، نائل موسـى. (2019) الحوكمة وتطبيقات في الجامعة الحكومية المملكة العربية السـعودية نموذج تصـوري للحوكمة. *المجلة الإلكترونية الشـــاملة متعددة المعرفة لنشـــر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)*، (15)، 1-23.

زعيبي، رحمة. (2014). *أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر].

سـعيد، الحسـن محمد. (2006). *البنك المركزي اليمني (المنشـأة- الأهداف- الانجاز)*. مركز عبادي للدراسـات والنشر.

صبايحي، ايمان، ويبالة، فريد، وبودبودة، زهرة. (2021). التنمية والحوكمة: بين النظرية والتطبيق (نماذج عن بعض الدول المغاربية)، *مجلة المدبر*، *8*(2)، 56 – 81.

علي، عمار مهيوب محمد. (2009). *تعزيز الحوكمة المؤسسية باستخدام معايير الافصاح المحاسبي لمنظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية في شـــركات القطاع الاقتصـــادي المختلط في الجمهورية اليمنية*. [اطروحة دكتوراه منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية].

كحيلي، الجبارية. (2015). *دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر].

ماريا، عاشور. (2021). *مستقبل الحوكمة الاقتصادية العالمية* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي].

محمد، ايمان محمد ابراهيم. (2018). *استخدام نموذج التميز الأوربي في تطوير منهجيات الادارة بالتطبيق في المؤسسات المشاركة في البرنامج الرئيسي*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا].

نرمان، بطيب. (2018). دسترة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الدستور التونسي 2014. *دفاتر السياسة والقانون*، (19)،271-280.

نصبة، الأمين. (2015). *مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي].

وزارة تطوير القطاع العام الأردني. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسة الحوكمة في القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية. الإصدار الثاني.

Bartels, J., Eichengreen, B., & Weder di Mauro, B. (2016). No smoking gun: Private shareholders, governance rules and central bank financial behavior.

Demetriades, P., & Vassileva, R. (2020). Money laundering and central bank governance in the European Union. Journal of International Economic Law, 23(2), 509-533.

Faria, Faculdades, Streit, Rosalvo. (2016). Governance in central banks of comparative study of the governance practices used by the central banks of Brazil, Canada and England, *Rev. Adm. Public- Rio de Janeivo, 50* (5), 765 – 793.

Fabian, Amtenbrink. (2019). The European centeral Banks intrcate independence versus accountability conundrum in the post- crisis gavernance faramework. *Maastricht Journal of European and comparative Law, 26* (1), 165 – 179.

Lybek, Tonny, Morris, Joanne. (2004). *Central Bank Governance: A survey of Boards and Management*. IMF working peper, Authorizeb for distribution by Arne B. Petersen. .

Monetary. and Economic Department. (2010). *Public governanece of central bank: an approach from new institution eeconomics*. Bank for International stettlements 2010. www.bis.org