

## العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية

د. نجاة جمعان<sup>(1)</sup>\*

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء

\* عنوان المراسلة: [dr\\_nagat@yahoo.com](mailto:dr_nagat@yahoo.com)

## العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية

### الملخص:

تناولت الدراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء بالتطبيق على البنوك اليمنية، وهدفت إلى تحديد متغيرات خصائص مجلس الإدارة وقياسها، ومن ثم تطوير نموذج لقياس هذه العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام البيانات المقطعية لعدد 10 بنوك يمنية للأعوام 2000-2013م، كما تم تطوير متغيرات خصائص المجلس، وعددها 13 متغيراً مستقلاً، بالإضافة إلى متغيرين تابعين مائين لقياس الأداء، واستخدمت الدراسة نماذج الانحدار المتعدد لقياس العلاقة، كما تم استخدام برنامج الاقتصاد الرياضي (EViews)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، وهي: وجود علاقة إيجابية بين عدد الاجتماعات، وازدواجية دور الرئيس، ورواتب ومكافأة الرئيس والأعضاء، ونسبة ملكية الرئيس والأعضاء، وبين كل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، مع وجود علاقة عكسية بين حجم المجلس وعدد الأعضاء التنفيذيين، ومؤهلات الرئيس وبين كل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، ووجود نتائج مزدوجة في العلاقة بين: عدد أعضاء لجنة المراجعة ومعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، وقد أوصت الدراسة بأن تتولى البنوك تشكيل هيكل مجلس الإدارة، حيث له خصائص تؤثر إيجاباً على الأداء، كما أوصت الدراسة البنك المركزي بالاهتمام بتوفير قاعدة بيانات تعكس خصائص مجلس الإدارة تمكن الباحثين من القيام بأبحاثهم، وتعزز مشاركة المرأة في عضوية المجلس.

الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، خصائص مجلس الإدارة، الأداء في البنوك، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الأصول.

## The Relationship between the Characteristics of the Board of Directors and Performance of Companies with Reference to Yemeni Banks

### Abstract:

The study investigated the relationship between the board of directors' characteristics and performance in the Yemeni banks. It aimed to identify the variables of the board of directors' characteristics, and then develop a model to measure such relationships. To achieve the study objectives, panel data of 10 Yemeni banks for the years 2000–2013 were used. The study also developed 13 independent variables related to characteristics of the board of directors and two dependent variables pertinent to finance performance. The study used multiple regression models to test this relationship. The econometric program (EViews) was also used. The study results showed that there were positive relationships between the number of meetings, the dual role of CEOs, CEO and board members' salaries and remuneration and their percentage of ownership, on the one hand, and between the ROE and ROA on the other hand. In addition, the results revealed a negative relationship between the board size, number of executive members, qualifications of the CEO, and the ROE and ROA. However, there were conflicting results of the relationships between the number of audit committee members and the ROE and ROA. Therefore, it was recommended that banks form effective structure of boards of directors with good characteristics that could have positive effect on performance. It was also recommended that the Central Bank of Yemen encourage banks to provide regular data on the BOD for researchers and for the board of directors and other interested groups to evaluate the board performance and commitment to corporate governance indicators. The study also recommended that the board and the Central Bank enhance the participation of women in the boards.

**Keywords:** Board of directors, Characteristics of the board of directors, Bank performance, ROE, ROA.

## المقدمة:

ترتكز أنظمة الحوكمة على مجموعه من آليات الرقابة الداخلية والخارجية فيها، من خلال الرقابة على المستويات الإدارية المختلفة، والعلاقة المتبادلة فيما بينها، ورقابة المساهمين والرقابة على الإدارة التنفيذية، وكذلك على مجلس الإدارة، ذلك أن مجلس الإدارة يعد آلية الرقابة التي توضح العلاقة بين المديرين التنفيذيين والملاك، كما وضحتها نظرية الوكالة، وتهدف هذه النظرية إلى ضبط سلوك المديرين التنفيذيين وقراراتهم بما يحقق الأهداف المتضاربة لأصحاب المصالح، وبما يحقق أهداف المنظمة بشكل كلي.

وقد اتضح من خلال الممارسة، ومن خلال الدراسات والنظريات حول رؤيتها لدور مجلس الإدارة بأنه ملتقى للتحالفات الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة، وهذا بالطبع يتفق في المعنى الواسع مع ما تسعى إليه مبادئ الحوكمة التي تدمج كافة أصحاب المصالح وإدارة العلاقة بينهم من جهة، وبين الرؤيا المحدودة للشركة المختصة بتسيير العلاقة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين عن طريق مجلس الإدارة من جهة أخرى. وقد ثبت من خلال الممارسة والدراسات النظرية بأن العلاقة بين الملاك (المساهمين) والمديرين التنفيذيين الممثلين في مجلس الإدارة تعاني من خلل كبير، فهذه العلاقة تؤثر سلباً على أداء الشركات؛ نظراً لأنها تؤثر في أداء المجلس في القيام بالوظائف الثلاث الأساسية: حماية الملكية، والرقابة عليها، واتخاذ القرارات المرتبطة بها (Glover-Akpey, 2016).

وفي إطار هذه العلاقة غير الواضحة بين الملاك وممثلهم في الشركة اهتمت كثير من الدراسات بالعلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة والأداء في الشركات، حيث إن مجلس الإدارة يمثل الآلية المهمة التي من خلالها يمكن التغلب على مشكلة الوكالة، وكذلك الاستفادة من الموارد التي يمكن أن يحققها تكوين المجلس؛ لذا فإن هذه الدراسة تعد مساهمة إضافية لاختبار العلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة والأداء بالتطبيق على البنوك، وقد تم اختيار مجتمع البحث بناءً على إمكانية توفر البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة التي هي أساساً تمثل خصائص مجلس الإدارة.

ويظهر التساؤل: هل هناك علاقة بين خصائص المجلس وأداء البنوك؟ ومن الملاحظ أن الدراسات السابقة لم تقدم إجابة واضحة ومقنعة لهذا السؤال حسب ما وضحه Hermalin و Weisbach (2003)؛ لأن معظم الدراسات عن فاعلية مجلس الإدارة قد استبعدت البنوك من عيناتها، كما أنه من الملاحظ بأننا مازلنا ندرك القليل عن فاعلية مجالس الإدارة في البنوك، لاسيما أنها تتعرض إلى تغييرات وإعادة هيكلة مستمرة، وبالتالي فإن فهم الحوكمة في البنوك أصبح جدلاً مهماً وبشكل مستمر.

وبما أن البنوك تتعرض بشكل مستمر إلى إصدار قوانين وأنظمة ولوائح وسياسات وقرارات من البنك المركزي أو من السلطات المالية ذات العلاقة، فإن السؤال يصبح: هل نتوقع ظهور آليات من السوق أو آليات داخلية من البنوك التي تؤدي دوراً مهماً في حوكمة هذه البنوك؟ ولكي نتمكن من التقييم والأخذ في الاعتبار التغيير الذي يحدث في بيئة البنوك وهيكل الحوكمة فيها فإنه من المهم فهم كيف تتم حوكمة البنوك، وكيف أن البنوك تتبنى حوكمة مختلفة عن تلك التي في الشركات التي لا تتعرض لبيئتها للتغيير المستمر، وهذه القضية الأخيرة بالتحديد مهمة لتقييم الاتجاهات الحديثة في هيكل مجلس الإدارة لاسيما في البيئة التي تكون فيها هذه الهياكل متشابهة؛ لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار العلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة والأداء في صناعة البنوك وعلاقتها بالأداء.

لاشك أن هذا النوع من الدراسات يكاد يكون محدوداً في التطبيق على البنوك في اليمن بشكل خاص، فمثلاً نجد أحد جوانب الغموض والإشكالية البحثية في دراسة الحوكمة والأداء هو توضيح العلاقة بين عدد الأعضاء في مجلس الإدارة والأداء، حيث أشار كل من Rashid, De Zoysa, Rudkin و Lodh (2010)، و Abdul Wahab و Abdul Rahman (2009)، إلى أن الحوكمة المثالية تختلف بين الصناعات، ومن المتوقع أن تكون مختلفة بين الدول، وبالتالي من الصعوبة التعرف على تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء، كما أن دراسة صناعات محددة في صناعة الخدمات المالية المتعلقة بالبنوك، سوف تسهم في تسليط

الضوء على ما إذا كانت هناك علاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء، وهل هذه العلاقة يختلف أثرها من صناعة إلى أخرى طالما أن تكنولوجيا الصناعة في البنوك عادة تكون متجانسة، وأن البنوك ملزمة بالإفصاح عن بياناتها المالية بشكل منتظم؛ لذا فإن البنوك تكون مناسبة للتعرف على العلاقة بين أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء (Adams, Hermalin, & Weisbach, 2008).

وفي نفس سياق الدراسات السابقة في مجال الحوكمة، فإن هذه الدراسة سوف تختبر العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء باستخدام مقاييس الأداء المختلفة، منها: معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، وسيتم اختبار العلاقة مع متغيرات هيكل مجلس الإدارة التي ستطورها الدراسة الحالية استناداً إلى الدراسات السابقة، وسيتم اختبار هذه العلاقة بين كل من المتغيرات التابعة والمستقلة للتعرف على هذه العلاقة (Al-Matari, Al-Swidi & Faudziah, 2014).

## مشكلة الدراسة:

ظهرت في الأونة الأخيرة شركات تفصل بين الإدارة والملكية، وأدى ذلك إلى ظهور كيان اقتصادي وإداري وقانوني هو مجلس الإدارة في هذه الشركات، وقد اهتمت القوانين المنظمة لهذه الشركات في وضع التشريعات لتنظيم هذه العلاقة التي حددها قانون الشركات، بهدف تنظيمها وتضادي أية إشكاليات تظهر من هذا الفصل، وعلى الرغم من ذلك فإن أداء بعض المجالس لم يصل إلى المستوى المرغوب فيه، ولم يحقق للشركات أهدافها مقارنة بما هو متوقع وأمول تحقيقه، لكن البعض الآخر قد حقق نتائج إنجاز مرتفعة عملت على تحقيق مصالح كل من المديرين التنفيذيين والملاك، وهذا يطرح العديد من التساؤلات حول أسباب نجاح بعض مجالس الإدارة وفشل البعض الآخر، كما أن بعض المجالس تكسب الثقة، بينما لا تحصل مجالس أخرى على هذه الثقة. وقد يعود الأمر إلى نتائج الأعمال والأداء الذي تحققه هذه المجالس؛ أي أن حالة إخفاق مجالس الإدارة في تحقيق الأداء المتوقع وتحقيق الثقة يؤدي إلى عزل المديرين التنفيذيين، وفي حالات إلى عزل مجالس الإدارة، وفي أحيان أخرى قد يؤدي هذا التغيير إلى فشل وتصفية هذه الشركات، وهذه النتيجة غير المرغوب فيها والناجمة عن ضعف أداء مجالس الإدارة أو حتى استغلال مفهوم فصل الملكية عن الإدارة، قد دفع الباحثين والسلطات التشريعية إلى التحرك نحو معرفة أسباب تدهور أداء مجلس الإدارة أو أسباب تميز أدائه، وإلى معرفة العوامل المؤثرة في ذلك من خلال دراسة العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة وأداء الشركات، وبناءً على ذلك فإنه يمكن إعادة صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما خصائص مجلس الإدارة التي يمكن أن يكون لها أثر في أداء البنوك؟
2. ما المتغيرات التي يمكن أن تقيس خصائص مجلس الإدارة والأداء في البنوك؟
3. ما العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء البنوك؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحديد متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات أداء البنوك للدراسة الحالية.
2. قياس متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات أداء البنوك.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء البنوك.
4. تطوير نموذج لقياس العلاقة بين متغيرات مجلس الإدارة وأداء البنوك.

## أهمية الدراسة:

تعد البنوك من أهم مكونات أي اقتصاد بشكل عام، والاقتصاد اليمني بشكل خاص؛ إذ أن هناك عدداً كبيراً من البنوك تتميز بهيكلها الضخمة وإمكاناتها الكبيرة إلى جانب قدرتها على خلق الوظائف من جميع التخصصات، وأن أداء هذه البنوك يتوقف على أداء مجالس إدارتها الذي يرتبط بخصائص المجالس

وهياكلها وعملياتها المختلفة، كما أن أداء مجالس الإدارة سوف يؤثر على أداء البنوك، ومن ثم على قدرة هذه البنوك بكفاءة وفعالية، وسوف يؤثر على تحقق النمو والاستمرارية لهذه الشركات، ومن ثم زيادة مساهماتها في التنمية الاقتصادية.

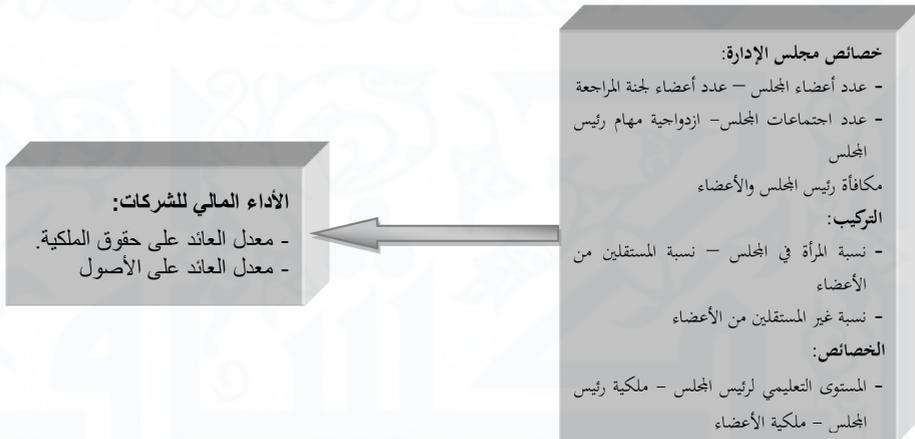
إن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت بأن هناك نتائج متناقضة للعلاقات بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات الأداء؛ لذا فإن هذه الدراسة سوف تختبر هذه العلاقة بالتطبيق على بيئة اليمن، وتسعى هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس العلاقة بين أداء مجالس الإدارة وأداء البنوك، وبالتالي تسهم هذه الدراسة في هذا الاتجاه لاسيما عند تطبيقها في البيئة اليمنية رغم ندرة الدراسات في هذا الموضوع.

كما أن هذه الدراسة سوف تسهم في دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء الشركة، وبالتالي فإن البيانات سيتم تجميعها من التقارير المالية المنشورة في مواقع البنوك أو من البنوك نفسها؛ نظراً لعدم وجود سوق أوراق مالية في اليمن، وهذا يتطلب تحديد إجراءات لجمع البيانات تختلف عن الدراسات السابقة.

وأيضاً فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أنها تقوم باختبار معظم المتغيرات التي تعبر عن خصائص مجلس الإدارة، وسيتم بناء قاعدة بيانات لهذه المتغيرات من شركات لم يتم تداولها في سوق البورصة، وأخيراً فإن هذه الدراسة سوف تقوم باختبار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في البنوك اليمنية.

### فرضيات الدراسة:

- ◀ الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية.
- ◀ الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول.



شكل (1): نموذج يوضح العلاقة بين خصائص وأدوار مجلس الإدارة وأداء الشركات

الشكل (1) يوضح الإطار الذي تعمل فيه الدراسة. ونظراً لأن بيئة الشركات متعددة ومتشعبة وتؤثر في أدائها، إلا أن الدراسة تركز على متغيرات خصائص البنوك والأداء فيها، وتفترض أن بقية المتغيرات ثابتة.

### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة عدة مناهج منها: المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد مشكلة الدراسة والمحاور الرئيسية المرتبطة بها (العلاقة بين المتغيرات) وإعداد الإطار النظري للدراسة من خلال مراجعة ما أمكن التوصل إليه من أدبيات الدراسة، كما

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي إلى جانب استخدام الأساليب الكمية والإحصائية في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي إطار ذلك اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وتحليل أبعادها والنظريات التي تفسر العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة في البنوك وأداء البنوك محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على تحديد مجتمع البحث ليشمل البنوك اليمينية التي أخذت منها عينة البحث والتي لديها مجلس إدارة مشكل بحسب قانون الشركات، وأيضاً بحسب النظام الأساسي لهذه البنوك، مدة الدراسة سوف تكون للأعوام 2000-2013. واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من مصادر ثانوية، وتمثل التقارير السنوية للبنوك للأعوام المحددة في هذه الدراسة، وذلك لاستخلاص قيم متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغيرات خصائص مجالس الإدارة. وقد استخدمت الدراسة أساليب التحليل الإحصائي الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري، ونماذج الانحدار المتعدد، إلى جانب اختبار البيانات المقطعية المستخدمة في النموذج للتأكد من أن توزيع بيانات الدراسة طبيعي، واختبار عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يشمل البنوك التجارية في اليمن وعددها 10 مصارف، وقد حاولت هذه الدراسة تغطية الفترة 2000-2013م، وهي فترة تمكن الدراسة من تجميع البيانات المقطعية لاختبار الفرضيات، كما اعتمدت الدراسة في الحصول على متغيرات الدراسة من البيانات المالية السنوية التي تنشرها البنوك محل الدراسة، واعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على التقارير التي يعدها رئيس مجلس الإدارة للملاك، إلى جانب تقارير ومحاضر اجتماعات المجالس كلما أمكن. وقد تم توزيع استبيان تحتوى على بيانات الدراسة التي لا توجد في التقارير المشار إليها، وتم توزيعها على رئيس المجلس وأمين السر (سكرتير المجلس) لتعبئتها.

### حدود الدراسة:

◀ الحدود المكانية للدراسة تتمثل في أن الدراسة ركزت على البنوك اليمينية العاملة في اليمن، أما الحدود الزمنية فهي تمثل الفترة الزمنية للأعوام 2000-2013م.

### مصادر الدراسة:

استندت الدراسة على المصادر الأولية التي تتمثل في التقارير المالية السنوية التي تصدرها البنوك محل الدراسة سنوياً، إلى جانب التقارير التي يعدها رئيس مجلس الإدارة للمساهمين في الجمعية العمومية، كما اعتمدت الدراسة على محاضر مجالس الإدارة كلما أمكن؛ نظراً لاعتبار هذه التقارير من أسرار المنظمات والأشخاص المتخصصين الذين تتوافر لديهم المعلومات من خلال ممارساتهم وملاحظاتهم وخبراتهم، فقد تم تجميع المعلومات من هؤلاء بواسطة الاستبانة، كما اعتمدت على المصادر الثانوية، وتمثل في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير والإحصائيات والقوانين واللوائح الرسمية ومصادر من الإنترنت.

### مكونات الدراسة:

ولكي تحقق الدراسة أهدافها فإنها تتكون من الآتي:

الجزء الأول: يعتبر مقدمة الدراسة التي تم فيها وضع أهمية الدراسة، وتحديد مشكلتها ووضع فرضياتها، وتحديد أسلوبها، والجزء الثاني: خصص لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بقضايا خصائص مجالس الإدارة، وعلاقتها بالأداء في الشركات، والجزء الثالث: ركز على أسلوب الدراسة وتطوير نموذجها وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، والجزء الرابع: النتائج والتوصيات.

## الدراسات السابقة ومتغيرات الدراسة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مجلس الإدارة وأداء الشركات، وكذلك تحليل هذه الدراسات، فإن هذا الجزء يتضمن التركيز على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة والأداء، ثم تحديد متغيرات الدراسة، والجزء التالي يتضمن تطوير نموذج لقياس هذه العلاقة، ومن ثم تحليل النتائج والتوصيات.

تعددت الدراسات في موضوع خصائص مجلس الإدارة وعلاقتها بأداء الشركة، وقد تم تنفيذ هذه الدراسات في بيئات مختلفة، وقد استخدمت الدراسات السابقة متغيرات متعددة وأساليب مختلفة لقياس تلك العلاقة، وتوصلت إلى نتائج مختلفة بعضها متفق والبعض الآخر متناقض، لذا فإن هذا الجزء يحتوي على تحليل الدراسات السابقة والذي تم من خلاله التعرف على النتائج التي توصلت إليها بهدف التعرف على أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

### 1. العلاقة بين حجم مجلس الإدارة والأداء في الشركات:

أشارت دراسة Al-Mataril, Al-Swidi, Al-Mataril و Fadzil, Al-Mataril (2012) إلى أن حجم مجلس الإدارة لا يؤدي إلى تحسين الأداء في الشركة، ويعود عدم وجود تأثير ذات دلالة لحجم المجلس على معدل العائد على الأصول إلى أن حجم المجلس الكبير لا يترجم إلى أن أغلبية الممثلين في المجلس لا يمثلون مصلحة الأغلبية من أصحاب المصالح، كما أن كبر حجم المجلس لا يمثل كفاءة المجلس، حيث إن المجلس الذي لديه أعضاء لديهم خبرات كافية ومعرفة سوف يعزز أداء المجلس بكفاءة، أما دراسة Adams و Mehran (2012) فقد توقعت وجود علاقة سلبية بين حجم المجلس وأداء الشركة.

### 2. العلاقة بين هيكل المجلس وأداء الشركة:

اهتمت كثير من الدراسات السابقة بهيكل مجلس الإدارة المتمثل في وجود أعضاء مستقلين، وباعتبارها إحدى المكونات الأساسية لنجاح أية شركة، لذا فإن الباحثين يحاولون إيجاد بناء مناسب لهيكل المجلس وربطه بالأداء، وقد اتجهت كثير من الدراسات لقياس هذه العلاقات في دول متعددة، وكانت النتائج أيضاً متفاوتة، مثل دراسة Nath, Islam, Saha (2015) التي أشارت نتائجها بأن تأثير المدراء المستقلين بسيط ومحدود على أداء الشركة، أما دراسة Uadiale (2010) فقد وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مدراء مستقلين في عضوية مجلس الإدارة وأداء المنظمة. كما أشارت نتائج دراسة Rashid et al., (2010) إلى أن وجود نسبة كبيرة من الأعضاء المستقلين من خارج الشركة مهم لنجاحها، والشركات التي لديها نسبة مرتفعة من الأعضاء المستقلين تواجه مشاكل أقل وضغوطاً مالية أقل بجانب أنه عندما تصبح الشركة مخاطرها عالية، نلاحظ أن الشركات تتجه إلى زيادة عدد الأعضاء المستقلين.

### 3. العلاقة بين الأدوار المزدوجة لرئيس مجلس الإدارة والأداء:

إن ازدواجية أدوار رئيس المجلس تشير إلى طبيعة القيادة في هيكل مجلس الإدارة، حيث يقوم رئيس المجلس بدورين مزدوجين هما: رئيس المجلس والمدير التنفيذي، وهناك مدرستان مختلفتان تناولت قضية ازدواجية مهام رئيس المجلس وأثرها على الأداء، وبناء على المفهوم الأساسي لنظرية الوكالة كإحدى المدارس التي تؤيد الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام المدير التنفيذي، فإن الفصل سوف يعظم أداء الشركة عندما يكون المجلس ورئيس المجلس لديه سلطة متوازنة وذلك للرقابة على المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين)، ومع ذلك فإن النتائج ما زالت غير واضحة، ونتائج الدراسات السابقة مزدوجة من حيث العلاقة بين ازدواجية مهام رئيس المجلس والأداء، فبعضها يشير إلى علاقة إيجابية، والبعض الآخر يشير إلى علاقة سلبية بين الوظيفة المزدوجة لرئيس المجلس وأداء الشركة، أما المدرسة الثانية فإن الباحثين يؤيدون بأن يكون رئيس المجلس هو من يقوم بوظيفة المدير التنفيذي، وهي تعكس النظرية التي ترى أن المدير يعمل في مصلحة المالك وأن جميع قراراته تحقق ذلك، وتسمى هذه النظرية

بنظرية الوكيل الأمين (Stewardship Theory)، وترى هذه النظرية بأنه عندما يقوم شخص واحد بالوظيفة فإن الازدواجية في الأدوار تساعد على تطبيق التوجيه والرقابة في الشركة، وكل الدراسات السابقة في هذا الموضوع وجدت أن العلاقة بين الدور المزدوج لرئيس المجلس والأداء لم تكن حاسمة، ولا يوجد اتجاه واحد لهذه العلاقة (Nath et al., 2015).

#### 4. العلاقة بين عدد اجتماعات المجلس والأداء:

تعتبر اجتماعات مجلس الإدارة من الوسائل الأساسية لتحسين فعالية أداء المجلس، لأن اجتماعات المجلس تعتبر من الأدوات والموارد التي تحقق انضباط أعضاء المجلس، لذا فإن زيادة اجتماعات المجلس مفيدة للمجلس، لأنها تعطي الوقت الكافي للمدراء الأعضاء لمناقشة قضايا الشركة، ووضع استراتيجياتها، والإشراف على الإدارة بفعالية. وزيادة تكرار اجتماعات المجلس تكلفتها أقل من أن يتم تغيير خصائص أخرى للمجلس، وتكرار الاجتماعات لا تحمي فقط حقوق الملكية بل إنها تحسن من أداء الشركة بشكل عام.

وقد اتضح أن هناك نتائج مختلفة حول العلاقة بين عدد الاجتماعات وأداء الشركة، ففي دراسة Al-Matari et al., (2014) التي تمت على شركات أسهمها مدرجة في سوق البورصة في عمان، ودراسة Ragheb and Ragab, Amer. (2014) التي تمت على شركات مصرية مدرجة أسهمها في سوق الأوراق المالية المصرية، وجدت علاقة إيجابية ولكنها ليست ذات دلالة، وتعود هذه النتيجة إلى أن اجتماعات المجلس المتكررة تسهم في اتخاذ القرارات ووضع السياسات بشكل سريع في الشركة وبما يحقق مصالح الملاك، وهذا بالطبع يستند إلى كل من نظرية الاعتمادية ونظرية الوكالة، لكن دراسة Bathula (2008) التي تمت على عينة من الشركات النيوزلندية التي يتم تداول أسهمها في سوق البورصة النيوزلندية أوضحت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية، ويعود ذلك إلى صغر حجم المجلس في الشركات النيوزلندية، حيث إن زيادة عدد الاجتماعات قد لا يتوافق مع الحاجة للمجلس، ولكن كلما زاد عدد الأعضاء في المجلس سوف يساعد على زيادة تحمل المسؤولية، وبهذا تصبح الاجتماعات أكثر فائدة، وطالما أن حجم المجلس في الشركات النيوزلندية صغير، فإن هذا سوف يجعل توفر الموارد وتنوعها محدوداً إلى جانب محدودية قدرات أعضاء المجلس، وهذا قد يفسر العلاقة السلبية لهذه الدراسة.

#### 5. العلاقة بين ملكية رئيس مجلس الإدارة والأداء:

تمثل ملكية المجلس نسبة ما يمتلكه المدير التنفيذي رئيس المجلس وأعضاء المجلس، وهذا يشير إلى مستوى الملكية بجانب سلطتهم الإشرافية في الشركة، وكلما تم تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة فإن مجلس الإدارة مسئول عن وضع وتطبيق الاستراتيجيات للشركة، ولكن بسبب الصراع الناتج عن مشكلة تضارب المصالح بين مصلحة رئيس مجلس الإدارة وبين الملاك، ترى بعض الدراسات أن كثيراً من المدراء في الغالب يفضلون في تمثيل الملاك والحفاظ على مصالحهم (Saha & Arifuzzaman, 2011)، وإعادة مفهوم الملكية لأعضاء مجلس الإدارة تعد إحدى الوسائل المتعددة التي سوف تقلل من مشكلة الوكالة (Fauzi & Locke, 2012).

وهناك دراسات متعددة اختبرت العلاقة بين هيكل الملكية وأداء الشركة، ووجدت هذه الدراسات نتائج مزدوجة حول كيف أن هيكل الملكية يؤثر على الأداء، لكن Morck, Vishny and Shleifer (1988) أكد بوجود علاقة ذات دلالة بين هيكل الملكية وأداء الشركة، كما أكدت النتيجة التي توصل إليها أيضاً بأن الأداء في البداية يرتفع عند زيادة الملكية إلى نسبة 25% ثم يزيد نسبياً بزيادة حجم ملكية المجلس (Nath et al., 2015).

#### 6. العلاقة بين ملكية أعضاء المجلس والأداء:

أصبحت ملكية أعضاء مجلس الإدارة من العوامل المهمة في التأثير على الأداء، لأنها تساعد في تخفيض وتقليل التضارب بين مصلحة المدراء الملاك ومصلحة الملاك الآخرين غير المساهمين في إدارة الشركة، فإذا

أصبح المدراء يمتلكون أسهماً في نفس الشركة يصبحون أنفسهم ملاكاً ويمكنهم التوجيه والسيطرة على إدارة الشركة (Jensen & Meckling, 1976)، وعندما يمتلك المدراء جزءاً من حصة الشركة فإن مصالحهم تتوحد مع مصالح الشركاء الآخرين، وبهذا يصبحون غير مستقلين لمناصبهم الإدارية للحصول على منافع تؤدي إلى زيادة تكاليف إدارة الشركة (Abidin, Kamal & Jusoff, 2009)، وعليه يمكن الاستنتاج بأن ملكية المدراء لها علاقة سلبية بتكلفة الوكالة المرتبطة بتضارب الناتج من الوكالة. وذلك يؤدي إلى وجود علاقة إيجابية بين ملكية المدراء والأداء (Han & Suk, 1998)، وقد توصل Han و Suk (1998) إلى أن زيادة ملكية المدراء يؤدي إلى تحسن أداء الشركة، ولكن الملكية المفرطة في الشركة للمدراء سوف تؤدي إلى أثر سلبي على الأداء بسبب السلطة التي تمتلكها الإدارة المالكة، حيث إنها تصبح مستحوذة على كل موارد الشركة، إلى جانب ذلك فإن دراسات متعددة لا ترى وجود علاقة ذات دلالة بين ملكية الأعضاء وأداء الشركة (Fooladi, 2012)، بينما دراسة Turki و Sedrine (2012) وجدت علاقة إيجابية بين ملكية الأعضاء والأداء، ولكنها غير دالة.

#### 7. العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة والأداء:

أشارت الدراسات السابقة إلى نتائج متضاربة، فدراسة Kyereboah-Coleman (2008) اختبرت العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة والأداء باستخدام عينة مكونة من 103 شركة مدرجة في سوق البورصة لعدد أربع دول أفريقية للفترة من 2001 - 2007م، ووجدت علاقة إيجابية بين حجم لجنة المراجعة وأداء الشركة، وبالمثل دراسة Yasser، Entebang و Mansor (2011) التي وجدت علاقة إيجابية أيضاً من خلال اختيار عينة مكونة من 30 شركة مدرجة في سوق البورصة كراتشي، بينما في دراسة Mak و Kusnadi (2005)، لم توجد أية علاقة ذات دلالة بين حجم لجنة المراجعة وأداء الشركات، وأكدت دراسة Masry (2015) بأن العلاقة بين حجم لجنة المراجعة ومعدل العائد على الأصول ليست مهمة وذات دلالة. وهذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة.

#### 8. العلاقة بين مشاركة المرأة في المجلس والأداء:

إن مشاركة المرأة في مجلس الإدارة يحقق ميزتين أساسيتين: الأولى أن المرأة لا تعتبر ضمن فريق العلاقات التي تظهر بين الرجال منذ مراحل مبكرة وتخلق صداقات بينهم واتفاقات واهتمامات ومصالح مشتركة (شبكة العلاقات الاجتماعية للرجال) وهذا يجعل المرأة أكثر استقلالية، والثانية أن يكون لدى المرأة فهماً أفضل عن سلوك المستهلكين (عملاء الشركة) واحتياجاتهم، والفرص التي يمكن إيجادها فيهم، وما زال هناك تحفظ في تشجيع المرأة للوصول إلى عضوية مجالس الإدارة بشكل عام، لاسيما أن كثيراً من الدراسات أشارت إلى زيادة نسبة مشاركة المرأة في مجالس الإدارة، وقد أكدت دراسة Fauzi و Locke (2012) بأن تمثيل المرأة في المجلس لا يعمل على المساعدة في توفير الموارد الرأسمالية فقط بل يساهم أيضاً في توفير المهارات المطلوبة للمجلس، ولكن من جانب آخر أظهرت الدراسة بأن معامل مشاركة المرأة في المجلس أوضح علاقة مهمة ولكنها سلبية في علاقتها مع أداء الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول، وهذا لا يؤكد ما ذهب إليه كل من نظرية الوكالة ونظرية الموارد، بأن زيادة التنوع في أعضاء المجلس يؤدي إلى تقليل السيطرة على القرارات في المجلس، وبهذا فإن الدراسة لا تقدم دليلاً لفاعلية مشاركة المرأة في عضوية المجلس، وقد يعود السبب إلى عدم تشجيع الشركات لمشاركة المرأة في المجلس بنسبة كافية حتى يظهر الأثر، فمثلاً وجود امرأة مقابل 11 رجلاً عضواً في المجلس بالتأكيد لن يساعد في إظهار أثر عضويتها في أداء الشركة، أما دراسة Ferreira و Adams (2009) فقد وجدت نتائج مختلفة، حيث أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مشاركة المرأة في عضوية المجلس وأداء الشركة.

#### 9. العلاقة بين مكافأة رئيس مجلس الإدارة والأعضاء والأداء:

رأى Jensen و Murphy (1990) أنه من المناسب للشركة تحديد الحوافز التي سيتم دفعها لرئيس وأعضاء المجلس، وذلك بناءً على أدائهم، ويعني بذلك أنه يجب دفع حوافز ومكافآت كافية لرئيس المجلس والأعضاء حتى يكون أدائهم متميزاً، وقد استخدمت الدراسات السابقة مقاييس متعددة للأداء قد تتأثر

بمحددات تمثل مستوى الحوافز لرئيس المجلس والأعضاء.

ومن مقاييس الأداء المستخدمة معدل العائد على الأصول والقيمة السوقية للسهم وعائد السهم. وقد قدمت عدد من الدراسات أدلة بوجود علاقة إيجابية بين مقاييس الأداء المحاسبية، مثل معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومكافأة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مثل دراسة Firth و Cheng (2006)، أما دراسة Vafeas (1999) فوجدت علاقة إيجابية بين مستوى ما يدفع لرئيس المجلس والأعضاء ومقاييس الأداء على أساس القيمة السوقية للسهم وقيمة السهم.

ويجب الإشارة إلى أن هذه الدراسات اعتمدت على عينة من دول متعددة مثل أمريكا وبريطانيا، حيث يتم الإفصاح عن مستوى المكافأة والحوافز التي تدفع لرئيس مجلس الإدارة والمديرين من قبل الشركات التي يتم إدراجها في سوق البورصة،

أما الدول التي يكون مستوى الإفصاح فيها ضعيفاً فإن الباحثين يقومون بقياس متغيرات المكافأة والحوافز باستخدام متوسط ما تم دفعه للمجلس، ومتوسط المكافأة والتعويض لكل عضو مجلس الإدارة. فهذه دراسة Wolff و Rapp, Andreas (2010) استخدمت عينة من الشركات الألمانية ووجدت علاقة إيجابية بين الأداء ومتوسط التعويضات لأعضاء المجلس، وفي حالة استخدام إجمالي التعويضات، كما ورد في دراسة Abdul Rahman و Abdul Wahab (2009)، حيث أشارت دراستهم أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية في حالة ماليزيا، أما في حالة اليابان فإن دراسة Mitsudome, Hwang, Basu و Weintrop (2007) وجدت أيضاً علاقة إيجابية في كل من معدل العائد على الأصول والقيمة الدفترية والقيمة السوقية للسهم، وكل هذه المقاييس للأداء تربطها علاقة ذات دلالة في تأثرها بإجمالي التعويضات التي تدفع لأعضاء المجلس، أما في حالة إندونيسيا فإن علاقة الأداء بمستوى التعويضات تشير إلى أن الشركات ذات الأداء المرتفع تكافئ أعضاء مجالسها من خلال دفع تعويضات لهم عن مستويات أدائهم المرتفع.

#### 10. العلاقة بين المستوى التعليمي لرئيس مجلس الإدارة والأداء:

أشارت دراسة Amran و Akpan (2014) إلى أن مجلس الإدارة يعتبر مسئولاً عن الرقابة والإدارة نيابة عن الملاك، ولهذا السبب فإن الملاك لا بد أن يكونوا متأكدين بأن مجلس الإدارة يتكون من رئيس وأعضاء مستواهم التعليمي مرتفع، وفي هذا ضمان عدم ضياع استثماراتهم. وفي دليل حوكمة الشركات قد تتحدد بوضوح متطلبات المستوى التعليمي لرئيس المجلس والأعضاء؛ لذا يتم تشكيل إدارة المجلس من أعضاء مستواهم التعليمي مرتفع، وذلك لأن أداءهم سيكون أفضل من المجلس الذي يكون بعض أعضائه مستواهم التعليمي منخفض.

وكثير من الدراسات في مجال خصائص مجلس الإدارة تشير إلى أنه ما زالت الأمور غير واضحة حول مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، حيث إن مؤهلات رئيس المجلس والأعضاء تعد مهمة لاتخاذ القرارات اللازمة في الشركة، وقد وجدت كثير من الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين مؤهلات المدراء وأداء الشركة، فهذا Uadiale (2010)، وجد في دراسته علاقة إيجابية مهمة بين مؤهلات أعضاء المجلس الحاصلين على الدكتوراه وأداء الشركة في نيجيريا، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 122 شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية النيجيرية خلال الأعوام 1991 - 2008م، كما وجد Yermack (2006) أن سعر السهم في السوق يتأثر بالمؤهلات العلمية للمديرين، لاسيما عندما تكون تخصصاتهم في المحاسبة والتمويل. وقد وجد في دراسة Cookey و Haniffa (2002) علاقة إيجابية بين المؤهلات الجامعية وتخصص محاسبة ودرجة الإفصاح عن المعلومات في الشركة.

يتضح من خلال الدراسات السابقة ما يأتي:

- حاولت الدراسات السابقة اختبار نظرية العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة وأداء المنظمات، حيث إن هناك اتفاقاً في أن هذه العلاقة تختلف باختلاف نوع ونشاط هذه المنظمات، حيث إن هذه العلاقة تتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بثقافة هذه المنظمات، وأيضاً حجمها وعمرها، ونوع الصناعة التي

تنتهي إليها.

- كما حاولت الدراسات السابقة اختبار نظرية العلاقة بين هيكل وخصائص مجلس الإدارة وأداء المنظمات بين الدول المختلفة، وقد اتضح أن هذه العلاقة تختلف من دولة إلى أخرى، وهذا يتوقف على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل فيها هذه المنظمات، لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى التحقق من هذه العلاقة في البيئة اليمنية وفي قطاع البنوك.

## أنموذج الدراسة وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات:

في هذه الدراسة تم بناء أنموذج قياسي، لأن هذا النوع من النماذج يتميز باحتوائه على متغيرات عشوائية (Random variables) تهتم باحتساب بعض المتغيرات التي لم يضعها الباحث في بناء الأنموذج كالذوق والميول وعوامل البيئة المحيطة الأخرى، وتنقسم هذه النماذج من حيث علاقتها بالزمن إلى نماذج ساكنة ونماذج حركية فالنموذج الساكن لا يعتمد على الزمن ولا يظهر فيه الزمن كمتغير مستقل أما النموذج الحركي فهو النموذج الذي يؤدي الزمن فيه دوراً في التأثير على بعض متغيراته.

### 1- بناء النموذج القياسي:

يعتبر الانحدار أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقات الاقتصادية حيث يختص بقياس العلاقة بين ما يسمى بالمتغير التابع ومتغير آخر أو مجموعة من المتغيرات المستقلة أو التفسيرية، ويلاحظ في هذا الصدد أن الانحدار كأسلوب قياس لا يحدد التابع من المستقل، وإنما يستعين الباحث في تحديد ذلك إما بالنظرية الاقتصادية أو الملاحظة.

وتنقسم نماذج الانحدار إلى عدة أنواع هي الانحدار الخطي والانحدار غير الخطي والانحدار البسيط وغير البسيط.

### 1-1 قاعدة بيانات النموذج القياسي:

فقد استخدمت هذه الدراسة قاعدة بيانات لأربع عشرة سنة من العام 2000م وحتى 2013م لعشرة بنوك محلية، وقد أخذت البيانات من البنوك الآتية:

1- البنك اليمني للإنشاء والتعمير. 2- البنك الأهلي اليمني. 3- بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاف بنك). 4- بنك اليمن الدولي. 5- بنك اليمن والكويت. 6- البنك التجاري اليمني. 7- البنك الإسلامي للتمويل والتنمية. 8- بنك التضامن الإسلامي الدولي. 9- بنك سبأ الإسلامي. 10- بنك اليمن والبحرين الشامل، وبالنسبة للبنوك التي تأسست بعد عام 2000م، تم تقدير البيانات المفقودة لها، وذلك لاستكمال سلسلة البيانات المقطعية.

وقد حددت الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه البنوك، وهي كما في الجدول الآتي:

جدول (1): المتغيرات المستقلة والتابعة لقاعدة بيانات النموذج

نوع المتغير	التوصيف	المتغير
	حجم مجلس الإدارة	X1
	عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس	X2
	عدد اجتماعات المجلس	X3
المتغيرات المستقلة	ازدواجية دور العضو المنتدب (متغير صوري)	X4
	رواتب وأجور الإدارة	X5
	أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة	X6
	مكافأة أعضاء مجلس الإدارة	X7

جدول (1): يتبع

نوع المتغير	التوصيف	المتغير
المتغيرات المستقلة	نسبة النساء في المجلس	X8
	عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة بالبنك	X9
	نسبة الأعضاء التنفيذيين	X10
	نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين	X11
	مؤهلات رئيس مجلس الإدارة (متغير صوري)	X12
	نسبة ملكية رئيس المجلس	X13
	نسبة ملكية أعضاء المجلس	X14
المتغيرات التابعة	معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب	Y1
	معدل العائد على الأصول بعد الضرائب	Y2

ويكون شكل المعادلة السلوكية للنموذجين على النحو الآتي:

$$Y1 = B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + \dots + B14X14 + e$$

$$Y2 = B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + \dots + B14X14 + e$$

والمطلوب هو تقدير المعلمات (  $B0, B1, B2, B3, \dots$  ) لكل من معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب ( $Y1$ )، ومعدل العائد على الأصول بعد الضرائب ( $Y2$ ).

## 2- التحليل:

## 2-1 فرضيات التحليل القياسي:

للقيام بعملية التحليل القياسي عملت الدراسة على تحقيق عدد من الفرضيات الأساسية وهي كالاتي:

- الوسط الصفري للخطأ العشوائي  $E(U) = 0$  وقد درست معنوية هذا الفرض عند درجة ثقة 95%.
- تساوي التباين، أي أن تباين التوزيع الاحتمالي الخاص بالخطأ العشوائي أو البواقي أو العناصر العشوائية تساوي قيمة ثابتة وموجبة، وهنا تم فحصها باستخدام اختبار F في معادلة تقدير النموذج.
- استقلالية الخطأ العشوائي، أي أن التباين ودرجة الارتباط بين قيم المتغير العشوائي مساوية للصفر  $Cov(U_i, U_j) = 0$ . وقد تمت دراسة معنوية هذا الفرض عند درجة ثقة 95%.

جدول (2): التوصيف الإحصائي للمتغيرات المستقلة

المتغير	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الانحراف التفرطح	اختبار Jarque-Bera	الدلالة الاحتمالية	عدد الملاحظات
X1	9.49	9.0	2.2	-0.895	43.901	0.000	140
X2	4.59	4.5	1.4	0.530	11.068	0.004	140
X3	4.76	5.0	1.2	-0.208	13.617	0.001	140
X4	0.48	0.0	0.5	0.114	23.334	0.000	140
X5	1018815	630324	1083609	2.478	443.694	0.000	140

جدول (2): يتبع

المتغير	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الانحراف Skewness	التطرف Urtosis	اختبار Jarque-Bera	الدلالة الاحتمالية	عدد الملاحظات
X6	52945	36438	53158	2.542	10.563	484.384	0.000	140
X7	20376	12606	21672	2.478	10.176	443.694	0.000	140
X8	0.00	0.0	0.0	NA	NA	NA	NA	140
X9	1.34	1.0	1.4	1.016	3.260	24.470	0.000	140
X10	27.33	12.5	52.4	4.126	21.399	2371.894	0.000	140
X11	67.19	72.7	33.9	-1.104	2.881	28.509	0.000	140
X12	2.81	3.0	0.8	0.345	1.649	13.435	0.001	140
X13	38.93	40.0	13.6	-0.613	2.857	8.894	0.012	140
X14	51.57	50.0	10.9	-0.382	2.701	3.923	0.141	140

د. التوزيع الطبيعي للخطأ العشوائي أو للبقايا: يجب عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وأن تكون هذه المتغيرات غير عشوائية (أي أن قيم هذه المتغيرات تكون ثابتة في المعايينات المتكررة).

## 2-2-2 التوصيف الإحصائي للمتغيرات محل الدراسة:

### 2-2-1-1 التوصيف الإحصائي العام:

الجدول (2) يعطينا رؤية مبسطة عن طبيعة المتغيرات المستقلة، حيث يتضمن هذا الجدول المتوسط والوسيط، وكذلك الانحراف والتطرف، ويشمل هذا الجدول اختبار جاركبي بيررا (Jarque-Bera) الخاص بفحص طبيعية التوزيع، ويشمل أيضا القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار، ومن هذا الجدول نلاحظ أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية 5% عدا المتغير رقم X14 فهو يتبع التوزيع غير الطبيعي حيث القيمة الاحتمالية لاختبار جاركبي بيررا أكبر من 5%، كما نلاحظ أن المتغير X8 (نسبة النساء في المجلس) كان متوسطه مساويا للصفر، وكذلك الوسيط وقيم كل من الانحراف والتطرف معدومة، وهذا يعني أن هذا المتغير يحتوي على قيمة فريدة وهي الصفر فقط مما يعني أن نسبة النساء المشاركات في المجلس يساوي الصفر، وهنا سوف نستبعد هذا المتغير أثناء تقدير معادلة الانحدار، وذلك لأن وجوده مثل عدمه.

### 2-2-2 فحص الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة:

ويقصد بالازدواج الخطي عدم وجود علاقة خطية بين أحد المتغيرات المستقلة مع متغير مستقل آخر، وضمان عدم وجود ازدواج خطي تام يعد من الأمور المهمة والأساسية عند تقدير معادلة الانحدار. وقد وجد من تحليل اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة وذلك لاختبار وجود علاقة خطية بين أي متغير أن الارتباط تام بين المتغير X7 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة) والمتغير X5 (رواتب وأجور الإدارة)، وكذلك الحال بين المتغير X7 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة) والمتغير X6 (أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة)، وأيضا نلاحظ وجود ارتباطات تصوق قوتها 0.5 كما هو الحال بين المتغير X14 (نسبة ملكية أعضاء المجلس) مع المتغير X13 (نسبة ملكية رئيس المجلس) والمتغير X11 (نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين) مع X3 (عدد اجتماعات المجلس) وX4 (ازدواجية دور العضو المنتدب).

### 3-2-3 المعادلة السلوكية لنموذج الانحدار:

وتعد هذه الخطوة هي خلاصة خطوات بناء النموذج، وسوف نستخدم نتائج المرحلة السابقة (2-2)

وبموجبها نحدد المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، وقد اتضح من التحليل في المرحلة السابقة أننا سوف نستبعد ثلاثة متغيرات في تقدير معاملات نموذج الانحدار وهي: X6 (أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة) وX7 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة) وX8 (نسبة النساء في المجلس)، وبالتالي ستكون المعادلات السلوكية على النحو الآتي:

$$Y1 = B(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14).X(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14)+e$$

$$Y2 = B(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14).X(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14)+e$$

4-2 تقدير الانحدار للمتغير التابع Y1 (معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب)

1-4-2 بناء نموذج التقدير للمتغير التابع (Y1):

من التوصيف الإحصائي للمتغير التابع (Y1) في الخطوة (2-4-1) فقد اتضح أن المتغير يتوزع توزيعاً طبيعياً وبياناته مستقرة، وقد تم تقدير الانحدار باستخدام المربعات الصغرى في عملية بناء النموذج، وتكون نتيجة التقدير النموذج باستخدام الأوزان كما في الجدول الآتي:

جدول (3): تقدير نموذج الانحدار للمتغير التابع (Y1) باستخدام الأوزان (Cross-section SUR)

Dependent Variable: Y1

Method: Panel EGLS (Cross-section SUR)

Date: 03/26/17 Time: 23:27

Sample: 2000–2013

Periods included: 14

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 140

Linear estimation after one-step weighting matrix

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.746520	0.267854	-2.787047	0.0061
X2	3.212825	0.418919	7.669317	0.0000
X3	3.586820	0.438283	8.183792	0.0000
X4	9.683127	1.341370	7.218835	0.0000
X5	-1.17E-06	3.45E-07	-3.378379	0.0010
X9	0.355474	0.280170	1.268778	0.2068
X10	0.053833	0.007169	7.509415	0.0000
X11	-0.021620	0.016598	-1.302568	0.1951
X12	1.003028	0.299644	3.347394	0.0011
X13	0.227189	0.055112	4.122326	0.0001
X14	0.260869	0.074805	3.487312	0.0007
C	-41.80954	6.321289	-6.614084	0.0000

جدول (3): يتبع

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
<b>Weighted Statistics</b>				
R-squared	0.913307	Mean dependent var		1.640632
Adjusted R-squared	0.905856	S.D. dependent var		9.396473
S.E. of regression	1.027181	Sum squared resid		135.0529
F-statistic	122.5879	Durbin-Watson stat		1.947244
Prob(F-statistic)	0.000000			
<b>Unweighted Statistics</b>				
R-squared	0.438655	Mean dependent var		11.76714
Sum squared resid	13558.82	Durbin-Watson stat		0.862746

من الجدول (3) الذي يتضمن إعادة تقدير نموذج الانحدار للمتغير التابع (Y1) باستخدام الأوزان يتضح معنوية النموذج، وذلك لأن قيمة معامل التحديد المعدل مرتفعة، حيث بلغت 0.91 تقريباً، وهذا مؤشر جيد على قدرة النموذج وكفاءته في عملية التنبؤ، كما أن قيمة ديرين واتسون مرتفعة، حيث بلغت 1.95، وهذا مؤشر جيد على عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي (الخطأ العشوائي)، وتباين نموذج الانحدار معنوي، حيث القيمة الاحتمالية لاختبار F مساوية للصفر، وأيضاً نلاحظ أن معظم معاملات الانحدار معنوية، حيث القيمة الاحتمالية لاختبار T كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 عدا متغيرين، وهنا سوف نقوم باختبار والد، وذلك لاختبار معنوية المعاملات كحزمة واحدة وتأثيرها على المتغير التابع.

جدول (4): اختبار والد لفحص معنوية المتغيرات المستقلة كحزمة واحدة وتأثيرها على المتغير التابع

Wald Test:

Equation: EQ\_Y1\_WIEGHTED

Test-Statistic	Value	df	Probability
F-Statistic	1042.884	(12, 128)	0.0000
Chi-square	12514.16	12	0.0000

Null Hypothesis: C(1)=C(2)=C(3)=C(4)=C(5)=C(6)=C(7)=C(8)=C(9)=C(10)=C(11)=C(12)=0

ونلاحظ من الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية مساوية للصفر، وبذلك نرفض فرض العدم القائل بعدم معنوية المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع (Y1) في تقدير الانحدار المتعدد بالأوزان، ومما سبق يتضح أن هذا النموذج جيد ومناسب للتنبؤ عن المتغير (Y1)، والشكل الرياضي لهذا النموذج كالآتي:

$$Y1 = -0.746520387802 * X1 + 3.21282538307 * X2 + 3.58682031035 * X3 + 9.68312731977 * X4 - 1.16597938763e-06 * X5 + 0.355473638661 * X9 + 0.0538329033702 * X10 - 0.0216200554402 * X11 + 1.00302785797 * X12 + 0.227189269006 * X13 + 0.260869300286 * X14 - 41.8095385614$$

## 2-4-2 بناء على نموذج التقدير للمتغير التابع (Y2):

من التوصيف الإحصائي للمتغير التابع في الخطوة (2-4-2) فقد اتضح أن المتغير يتوزع توزيعاً طبيعياً وبياناته مسقرة، وهنا سوف نقوم بتقدير الانحدار باستخدام المربعات الصغرى ويكون نتيجة التقدير إعادة تقدير النموذج السابق باستخدام مبدأ  $(1, 1, 0)$  ARMA مع الأوزان، كما في الجدول (5) الآتي:

جدول (5): تقدير نموذج الانحدار  $(1, 1, 0)$  ARMA للمتغير التابع Y2 بالأوزان (Cross-section SUR)

Dependent Variable: Y2

Method: Panel EGLS (Cross-section SUR)

Date: 03/27/17 Time: 00:30

Sample (adjusted): 2001–2013

Periods included: 13

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 130

Iterate coefficients after one-step weighting matrix

Convergence achieved after 20 total coef iterations

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.054521	0.038586	-1.412961	0.1603
X2	-0.013690	0.050731	-0.269859	0.7877
X3	0.094550	0.054163	1.745658	0.0835
X4	-0.025452	0.007597	-3.350238	0.0011
X5	-2.03E-08	2.84E-08	-0.715860	0.4755
X9	-0.196151	0.043455	-4.513912	0.0000
X10	0.002932	0.000960	3.054579	0.0028
X11	-0.006331	0.004796	-1.320138	0.1894
X12	-0.090138	0.061496	-1.465754	0.1454
X13	0.032042	0.015512	2.065613	0.0411
X14	0.042102	0.010523	4.000886	0.0001
C	-1.320904	1.105050	-1.195335	0.2344
AR(1)	0.535485	0.078533	6.818598	0.0000

## Weighted Statistics

R-squared	0.665177	Mean dependent var	3.165083
Adjusted R-squared	0.630836	S.D. dependent var	3.524103
S.E. of regression	0.984831	Sum squared resid	113.4775
F-statistic	19.36988	Durbin-Watson stat	2.139696
Prob(F-statistic)	0.000000		

جدول (5): يتبع

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
<b>Unweighted Statistics</b>				
R-squared	0.540444	Mean dependent var		0.833246
Sum squared resid	83.24644	Durbin-Watson stat		2.476214
<b>Inverted AR Roots</b>				
	.54			

ويعتبر أفضل نموذج أريما مع الأوزان، حيث بلغ قيمة معيار معامل التحديد 63%، وهي أفضل قيمة مقارنة ببقية النماذج، ويستخدم معامل التحديد (Determination Coefficient) في اختبار جودة التوفيق أو المقدر، وهو يشير إلى النسبة المئوية من التغير الكلي للمتغير التابع التي يمكن تفسيرها بدلالة المتغيرات المستقلة التفسيرية للنموذج، وبالتالي ستكون معادلة الانحدار للمتغير التابع  $Y_2$  على النحو الآتي:

$$Y_2 = -0.0545211514429 * X_1 - 0.013690083002 * X_2 + 0.0945503110586 * X_3 - 0.0254524380705 * X_4 - 2.03314131502e-08 * X_5 - 0.196150728576 * X_9 + 0.0029321662133 * X_{10} - 0.00633125512857 * X_{11} - 0.0901381945575 * X_{12} + 0.0320416593493 * X_{13} + 0.0421019724578 * X_{14} - 1.32090445065 + [AR(1)=0.535484885109]$$

### 3- اختبار الفرضيات:

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من نتائج اختبارات المعنوية لمعاملات الانحدار، بالاعتماد على الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (3)، الذي يمثل النموذج الأنسب للدراسة (نموذج الانحدار المتعدد باستخدام الأوزان) والذي سيتم من خلاله اختبار الفرضية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية. كما سنقوم باختبار الفرضية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية بالاعتماد على الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (5) الذي يمثل نموذج أريما مع الأوزان.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى:

الفرضية الفرعية (1): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل حجم مجلس الإدارة ( $X_1$ ) تساوي 0.7 وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين حجم المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0061) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول إنه كلما قل عدد أعضاء المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (2): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ( $X_2$ ) تساوي 3.2، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول إنه كلما قل عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (3): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد اجتماعات المجلس (X3) تساوي 3.5 وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما قل عدد اجتماعات المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (4): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية دور رئيس المجلس (X4) تساوي 9.6 وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كان هناك دور مزدوج لرئيس المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (5): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية رواتب وأجور الإدارة (X5) تساوي 1.1، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين الرواتب وأجور الإدارة المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0010) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رواتب وأجور الإدارة ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زادت الرواتب والأجور لإدارة المجلس أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (9): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد الأعضاء التنفيذيين (X9) تساوي 0.35، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة موجبة، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.2)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (10): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس (X10) تساوي (0.05)، وقد كانت بإشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زادت نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (11): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس (X11) تساوي (0.02)، وقد كانت بإشارة سلبية، مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.19) وهي أكبر من مستوى المعنوية

(0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه تقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (12) : يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل مؤهلات رئيس المجلس (X12) تساوي 1.0، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بمؤهلات رئيس المجلس قدرت بـ (0.0011)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت مؤهلات رئيس المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (13) : يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية رئيس المجلس (X13) تساوي (0.22)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية. كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية رئيس المجلس قدرت بـ (0.0001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية رئيس المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية رئيس المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (14) : يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية أعضاء المجلس (X14) تساوي (0.26)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية أعضاء المجلس قدرت بـ (0.0007)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية أعضاء المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

اختبار الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الثانية :

الفرضية الفرعية (1) : يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل حجم مجلس الإدارة (X1) تساوي (0.05)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين حجم المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.16)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس وبين معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (2) : يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس (X2) تساوي (0.01)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.78) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (3): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد اجتماعات المجلس (X3) تساوي (0.09)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.08) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (4): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية دور رئيس المجلس (X4) تساوي (0.02)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0011)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كان هناك دور مزدوج لرئيس المجلس كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (5): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل رواتب وأجور الإدارة (X5) تساوي (2.03)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين الرواتب وأجور إدارة المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.47)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رواتب وأجور الإدارة ومعامل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (6): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد الأعضاء التنفيذيين (X9) تساوي (0.19)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس وبين معدل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زاد عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (7): يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة المعامل الخاصة بنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس (X10) تساوي (0.05)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زادت نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (8): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس (X11) تساوي (0.006)، وقد كانت بإشارة سلبية، مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.18) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض

البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (9): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل مؤهلات رئيس المجلس ( $X12$ ) تساوي (0.09)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بمؤهلات رئيس المجلس قدرت بـ (0.14)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه تقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (10): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية رئيس المجلس ( $X13$ ) تساوي (0.03)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية رئيس المجلس قدرت بـ (0.04)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية رئيس المجلس مرتفعة أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (11): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية أعضاء المجلس ( $X14$ ) تساوي (0.04)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية أعضاء المجلس قدرت بـ (0.0001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية أعضاء المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على الأصول.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في المنظمات (الشركات) بالتطبيق على البنوك اليمنية خلال الفترة للأعوام 2000 - 2013م، وقد تناولت الدراسة عدد 14 متغيراً تمثل خصائص مجلس الإدارة، وهي حجم مجلس الإدارة، وعدد أعضاء لجنة المراجعة، وعدد الاجتماعات السنوية للمجلس، وازدواجية دور رئيس المجلس، ورواتب وأجور الإدارة، وأجور ومكافأة رئيس المجلس، ومكافأة أعضاء المجلس، وعدد النساء في المجلس، وعدد الأعضاء التنفيذيين في المجلس، ونسبة الأعضاء التنفيذيين، ونسبة الأعضاء المستقلين، ومؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية الأعضاء، واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، كما اعتمدت الدراسة في قياس الأداء على كل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، وقد تمكنت الباحثة من تطوير فروض الدراسة لهذه المتغيرات من خلال تحليل الدراسات السابقة. كما تم التطبيق على البنوك اليمنية وعددها 10 بنوك، وتم تجميع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للفترة 2000 - 2013م.

وخلافاً للدراسات السابقة فقد اعتمدت الدراسة الحائية على منهج السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) بدلاً من أسلوب البيانات المقطعية، ووفقاً لمنهج السلاسل الزمنية المقطعية المستخدمة تم تطوير نماذج الانحدار المتعدد لبناء نموذج القياس واختبار فروض الدراسة، كما استخدمت الدراسة برنامج الـ (Eviews) لتحليل البيانات وبناء النماذج القياسية.

ولتحديد أي من هذه النماذج أفضل لقياس أثر متغيرات خصائص مجلس الإدارة على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية تم الاعتماد على اختبارين هما: اختبار فيشر المقيّد، واختبار هوسمان، وتبين أن النموذج الأفضل هو نموذج الانحدار المتعدد باستخدام الأوزان في اختبار الفرضية الأولى والفروض المشتقة منها، ونموذج الانحدار المتعدد أريما بالأوزان في اختبار الفرضية الثانية والفروض المشتقة عنها. وقد سمحت عملية بناء النموذجين بالحصول على النتائج الآتية:

أولاً: نتائج العلاقة بين متغيرات خصائص المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية:

1. تم التوصل إلى وجود أثر سلبي ومعنوي لحجم مجلس الإدارة على معدل العائد على حقوق الملكية، وهذه النتيجة تؤكد على أنه ليس بالضروري أن يكون حجم المجلس كبيراً، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى.
2. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لعدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس على معدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.
3. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس سنوياً ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.
4. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.
5. كما أن الدراسة وجدت علاقة سلبية ومعنوية بين رواتب وأجور الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة، كما أن هذه الفرضية أيضاً تؤكد لنا عدم صحة الفرضية السادسة والسابعة.
6. بالنسبة للفرضية الثامنة التي تقيس العلاقة بين عدد النساء في عضوية مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية، فإن الدراسة لم تجد أية بيانات تشير إلى تواجد النساء كأعضاء في مجلس الإدارة، وبالتالي فإن القيمة كانت صفرية.
7. الدراسة أيضاً وجدت علاقة إيجابية وغير معنوية بين عدد الأعضاء التنفيذيين بالمجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت صحة الفرضية التاسعة.
8. وجدت الدراسة علاقة سلبية ومعنوية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية العاشرة.
9. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية وغير معنوية بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الحادية عشر.
10. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات: مؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضيات الثانية عشرة والثالثة عشرة والرابعة عشرة.

ثانياً: نتائج العلاقة بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول:

1. وجدت الدراسة علاقة سلبية ولكنها غير معنوية بين كل من حجم المجلس، وعدد أعضاء لجنة المراجعة، ورواتب وأجور الإدارة ومؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة عشرة.
2. كما وجدت الدراسة أيضاً علاقة إيجابية ولكنها غير معنوية بين عدد اجتماعات المجلس ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة والخامسة.
3. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من ازدواجية دور رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة والثالثة عشرة والرابعة عشرة.

4. كما وجدت الدراسة علاقة عكسية ومعنوية بين كل من عدد الأعضاء التنفيذيين ونسبة الأعضاء التنفيذيين ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية التاسعة، والعاشر والحادية عشرة.
5. كما أن الدراسة لم تتمكن من اختبار الفرضية الثامنة التي تقيس العلاقة بين عدد النساء في عضوية مجلس الإدارة وكل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، نظراً لعدم تواجد أي نساء في عضوية مجالس الإدارة بالبنوك محل الدراسة.

#### التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن توصي الباحثة بما يأتي:

أولاً: التوصيات في إطار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية:

1. يجب على البنوك الاهتمام بمعرفة العلاقة بين حجم مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية، نظراً لوجود علاقة معنوية، حيث إنه إذا زاد عدد الأعضاء عن الحد المناسب فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية، لاسيما إذا كان هناك تنوع جيد في خبرات ومهارات الأعضاء.
2. على البنوك الأخذ في الاعتبار أهمية عدد أعضاء لجنة المراجعة، حيث إن هناك أثراً إيجابياً ومعنوياً لعدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس على معدل العائد على حقوق الملكية، لأن وجود عدد كافٍ لأعضاء اللجنة سوف يسهم في تقليل الأخطاء، ومن ثم زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.
3. الاهتمام بانعقاد عدد كافٍ من الاجتماعات، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس سنوياً ومعدل العائد على حقوق الملكية، فهذا يمكن المجلس من وضع الاستراتيجيات والأنظمة واللوائح، ومن ثم الرقابة على تنفيذها والالتزام بها، وهذا بالتأكيد سوف يؤثر إيجابياً على معدل العائد على حقوق الملكية.
4. يمكن للبنوك منح رئيس مجلس الإدارة أدواراً مزدوجة؛ لأن ذلك سوف يؤثر إيجابياً على معدل العائد على حقوق الملكية؛ لأن الخبرات التي يكتسبها رئيس مجلس الإدارة إلى جانب المعلومات التي يمتلكها كونه رئيساً للمجلس أيضاً مديراً تنفيذياً كل ذلك سوف يعزز من قدراته وتمكنه هذه الأدوار من الأداء بكفاءة وفاعلية.
5. إن اعتماد البنوك على الأجور والرواتب المرتفعة لرئيس المجلس والأعضاء لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية؛ لأن الاعتماد على تلك الرواتب والأجور والحوافز بالتأكد سوف يؤدي إلى ارتفاع التكاليف في البنوك ومن ثم انخفاض العائد على حقوق الملكية، وهنا يتطلب الأمر البحث عن حوافز أخرى غير المالية لرئيس المجلس والأعضاء، وذلك لتحفيزهم على الأداء بكفاءة.
6. إن استبعاد النساء من عضوية مجلس الإدارة يشير إلى عدم قدرة البنوك من الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة، وهذا يؤثر سلباً على الأداء، لذا نوصي بإتاحة الفرصة للنساء للوصول إلى مجالس الإدارة، وهذا بالطبع يتطلب من البنوك إتاحة الفرصة للنساء بالتدريب والتأهيل مبكراً للوصول إلى تلك المناصب القيادية.
7. العمل على تقليل نسبة الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة؛ لأن ذلك سوف يسهم في تخفيض معدل العائد على حقوق الملكية، حيث إن المدراء التنفيذيين سوف يغلبون مصلحتهم الشخصية، وفي حال وجودهم في مجلس الإدارة سوف تظهر مشكلة الوكالة وربما يتخذون قرارات مخاطرة وذلك للبحث عن أرباح مرتفعة، كما أن الخطر الأخلاقي وخطر عدم الاختيار المناسب للقرارات المالية والاستثمارية سوف يكون مرتفعاً في هذه الحالة، وكذلك مشكلة الاختيار غير المناسب أيضاً سوف يكون غالباً في قراراتهم.
8. الاهتمام بالتغيرات المرتبطة والمعنوية بين المتغيرات المتمثلة في مؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس، نظراً لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بينها وبين معدل

## العائد على حقوق الملكية.

ثانياً: التوصيات في إطار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية :

1. الاهتمام بزيادة دور رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول؛ لأن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية، وذلك لوجود علاقات إيجابية ومعنوية بينها.
2. عدم تشجيع وتمكين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين للوصول إلى عضوية مجلس الإدارة؛ نظراً لوجود علاقة عكسية مع معدل العائد على حقوق الملكية، وهذه التوصية تختلف عن التوصيتين رقم (8،7)، حيث إن هاتين التوصيتين تركزا على قياس العلاقة مع معدل العائد على حقوق الملكية.
3. تشجيع النساء للوصول إلى عضوية المجلس؛ لأن ذلك سوف يساهم في التنوع بالمجلس، وبالتالي يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

## ثالثاً: توصيات عامة :

1. نظراً لأهمية توفر قاعدة بيانات تمكن الباحثين من القيام بهذا النوع من الدراسات فإن الباحثة توصي البنوك والجهات المعنية بتوفير البيانات بشكل منتظم، وذلك لقياس التزام البنوك بمبادئ الحوكمة، وكذلك تمكين الباحثين لدراسة هيكل مجالس الإدارة وأثرها على الأداء، كما أن الباحثة توصي بتوفير بيانات مالية مستمرة عن أداء البنوك، بحيث تشمل قاعدة البيانات سلسلة زمنية طويلة منذ تأسيس هذه البنوك لاسيما وأنها شركات مساهمة ملزمة بنشر البيانات بشكل دوري.
2. تشجيع الباحثين بالقيام بدراسات لقطاعات اقتصادية أخرى مثل شركات التأمين والاتصالات؛ وذلك للتعرف على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء؛ لأن ذلك سوف يمكن هذه الشركات في هذه القطاعات من تكوين الهيكل الذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء وزيادة الكفاءة فيها.
3. هذا النوع من الدراسات يقدم آليات وأدوات توضح العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء البنوك، وبذلك فإن نتائجها سوف تساعد البنوك في وضع السياسات السليمة في تشكيل المجلس وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة التي سيكون أثرها إيجابياً، والابتعاد عن السياسات والممارسات والقرارات المرتبطة بخصائص مجلس الإدارة التي يمكن أن يكون لها أثر سلبي على الأداء.
4. ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة على الأداء مقاسه بمعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، لذا توصي الدراسة الباحثين بتطوير هذه الدراسة بحيث يتم اختبار الأثر الإجمالي لهذه الخصائص، وكذلك الأثر على مستوى مجموعة الخصائص التي تقيس كلا من الهيكل، والعمليات والتركيبة والسمات لمجلس الإدارة.

## المراجع:

- Abdul Wahab, E. A., & Abdul Rahman, R. (2009). Institutional investors and director remuneration: do political connections matter?. In Corporate Governance and Firm Performance (pp. 139–169). Emerald Group Publishing Limited.
- Abidin, Z. Z., Kamal, N. M., & Jusoff, K. (2009). Board structure and corporate performance in Malaysia. International Journal of Economics and Finance, 1(1), 150–164.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of financial economics, 94(2), 291–309.

- Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of financial Intermediation*, 21(2), 243–267.
- Adams, R., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2008). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58–107.
- Akpan, E. O., & Amran, N. A. (2014). Board characteristics and company performance: Evidence from Nigeria. *Journal of Finance and Accounting*, 2(3), 81–89.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Faudziah, H. B. F. (2014). The effect on the relationship between board of directors characteristics on firm performance in Oman: Empirical Study. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(3), 556–574.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., Fadzil, F. H., & Al-Matari, Y. A. (2012). The impact of board characteristics on firm performance: Evidence from nonfinancial listed companies in Kuwaiti Stock Exchange. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2(2), 310–332.
- Amer, M., Ragab, A. A., & Ragheb, M. A. (2014). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Egypt. In 6th Annual American Business Research Conference, New York, and USA.
- Andreas, J. M., Rapp, M. S., & Wolff, M. (2010). Determinants of director compensation in two-tier systems: evidence from German panel data. *Review of managerial science*, 6(1), 33–79.
- Basu, S., Hwang, L. S., Mitsudome, T., & Weintrop, J. (2007). Corporate governance, top executive compensation and firm performance in Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 15(1), 56–79.
- Bathula, H. (2008). Board characteristics and firm performance: Evidence from New Zealand (Doctoral dissertation), Auckland University of Technology.
- Cheng, S., & Firth, M. (2006). Family ownership, corporate governance, and top executive compensation. *Managerial and Decision Economics*, 27(7), 549–561.
- Fauzi, F., & Locke, S. (2012). Board structure, ownership structure and firm performance: A study of New Zealand listed-firms. *Asian Academy Of Management Journal Of Accounting And Finance (AAMJAF)*, 8(2), 43–67.
- Fooladi, M. (2012). Board characteristics and firm performance. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(5), 688–694.
- Glover-Akpey I. and Azembila A. B. (2016). The Effect of Audit Committees on the Performance of Firms Listed on the Ghana Stock Exchange. *Journal of Business and Management*, 18(11), 55–62.

- Han, K. C., & Suk, D. Y. (1998). The effect of ownership structure on firm performance: Additional evidence. *Review of Financial Economics*, 7(2), 143–155.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2002). Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations. *ABACUS*, 38(3), 317–349.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Econ. Policy Rev.* 9, 7–26.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political economy*, 98(2), 225–264.
- Kyereboah-Coleman, A. (2008). Corporate governance and firm performance in Africa: A dynamic panel data analysis. *Studies in Economics and Econometrics*, 32(2), 1–24.
- Mak, Y. T., & Kusnadi, Y. (2005). Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13(3), 301–318.
- Masry, M. (2015). The Impact of Ownership Duality on Firm Performance in Egypt. *International Journal*, 3(1), 54–73.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293–315.
- Nath, S. D., Islam, S., & Saha, A. K. (2015). Corporate board structure and firm performance: the context of pharmaceutical industry in Bangladesh. *International Journal of Economics and Finance*, 7(7), 106–115.
- Rashid, A., De Zoysa, A., Lodh, S., & Rudkin, K. (2010). Board composition and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 4(1), 76–95.
- Saha, A. K., & Arifuzzaman, S. M. (2011). Management Disclosures on Internal Control in Annual Reports-A Study on Banking Sector: Bangladesh Perspective. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 216–222.
- Turki, A., & Sedrine, N. B. (2012). Ownership structure, board characteristics and corporate performance in Tunisia. *International Journal of Business and Management*, 7(4), 121–132.
- Uadiale, O. M. (2010). The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 155–166.

- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of financial economics*, 53(1), 113–142.
- Yasser, Q. R., Entebang, H. A., & Mansor, S. A. (2011). Corporate governance and firm performance in Pakistan: The case of Karachi Stock Exchange (KSE)-30. *Journal of Economics and International Finance*, 3(8), 482–491.
- Yermack, D. (2006). Board members and company value. *Financial Markets and Portfolio Management*, 20(1), 33–47.