

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

د. نجاة جمعان

أستاذ الإدارة المشارك

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء

الجمهورية اليمنية

الملخص

تناولت مشكلة الدراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وبين الأداء بالتطبيق على البنوك اليمنية، وهدفت الدراسة 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 2000-2013، كما تم تطوير متغيرات خصائص المجلس وعددها 13 متغيراً مستقلاً، ومتغيرين تابعين ماليين لقياس الأداء. استخدمت الدراسة نماذج الانحدار المتعدد لقياس العلاقة، كما تم استخدام برنامج الاقتصاد الرياضي (EViews). توصلت الدراسة لأهم النتائج، وهي: وجود علاقة إيجابية بين عدد الاجتماعات، وازدواجية دور الرئيس، ورواتب ومكافأة الرئيس والأعضاء، ونسبة ملكية الرئيس والأعضاء، وكذلك بين كل من معدل العائد على حقوق الملكية وبين معدل العائد على الأصول، لكن هناك علاقة عكسية بين حجم لمجلس، وبين كل من معدل العائد على حقوق الملكية وبين معدل العائد على الأصول. وتوصي الدراسة البنوك بتشكيل هيكل مجلس الإدارة له خصائص تؤثر إيجابياً في الأداء، وتوصي البنك المركزي بالاهتمام بتوفير قاعدة بيانات تعكس خصائص مجلس الإدارة وتمكن الباحثين من القيام بأبحاثهم، وتعزيز مشاركة النساء في عضوية المجلس.

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

المقدمة

اهتمت دراسات كثيرة بطبيعة العلاقة بين أصحاب المصالح في الشركات، وخاصة تلك العلاقة التي تظهر بين المساهمين والمديرين التنفيذيين، وبين المديرين والدائنين، وحاولت تلك الدراسات أن تدرس آثار الفصل بين الإدارة والملكية واتخاذ القرارات والرقابة داخل الشركة، لأن ذلك سوف يؤدي إلى ظهور مشكلة الوكالة. وقد حاولت نظريات كثيرة تفسير العلاقة بين الملكية والإدارة، والتي ظهرت على أساسها نظرية الوكالة بهدف التغلب على المشكلات التي تظهر من هذه العلاقة بين الملاك ومتخذي القرار داخل الشركة، أي المديرين التنفيذيين لمصلحة الملاك، والمشكلات الخاصة بمصلحة المديرين التنفيذيين. كما ظهرت نظرية تكاليف الصفقة بالاهتمام بالعقود التي تربط المديرين التنفيذيين بالرئيس وبالشركة، وأيضاً توضح تبادل العلاقة التعاقدية داخل الشركة والتي يمكنها من الاستفادة بتكاليف الصفقة الناتجة عن تغليب المصلحة والاستغلال لموارد الشركة. لذا فإن تنظيم العلاقة بين الملاك والمديرين التنفيذيين يعتبر من أهم اهتمامات نظام الحوكمة في الشركات، والذي يمكن أن يعرف بأنه الإطار الذي تمارس فيه الشركة أنشطتها. وترتكز الحوكمة على العلاقة بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح والإدارة والجهات التشريعية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة (Al-Matari et al., 2010).

* تم استلام البحث في مايو 2017، وقبل للنشر في يونيو 2017.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2019.36072

وترتكز 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 يعتبر آلية الرقابة التي توضح العلاقة بين المديرين التنفيذيين والملأك، كما وضحتها نظرية الوكالة. وتهدف هذه النظرية إلى ضبط سلوك المديرين التنفيذيين وقراراتهم بما يحقق الأهداف المتضاربة لأصحاب المصالح، وبما يحقق أهداف المنظمة ككل. 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، والتي تدمج جميع 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 الملأك (المساهمين) وبين المديرين التنفيذيين الممثلين في مجلس الإدارة تعاني من خلل كبير، فهذه العلاقة تؤثر سلبيًا على أداء الشركات، نظرًا 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 الغير الواضحة بين الملأك وبين ممثلهم في الشركة، اهتمت دراسات كثيرة بالعلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة وبين الأداء 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 تعتبر مساهمة إضافية لاختبار العلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة وبين الأداء بالتطبيق على البنوك. وقد تم اختيار مجتمع البحث بناءً على إمكانية توافر البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتي هي أساسًا تمثل خصائص مجلس الإدارة.

ويظهر التساؤل: هل هناك علاقة بين خصائص المجلس وبين أداء البنوك؟ من الملاحظ أن الدراسات السابقة لم تقدم إجابة واضحة ومقنعة لهذا الأسئلة حسب ما وضحه (Hermalin et al., 2003)، لأن معظم الدراسات عن فاعلية المجلس قد استبعدت البنوك من عيناتها. كما إنه من الملاحظ أننا لا نزال نعلم القليل عن فعالية مجالس الإدارة في البنوك، وخاصة أنها تتعرض إلى تغييرات وإعادة هيكلة مستمرة، وبالتالي فإن فهم الحوكمة في البنوك أصبح جدلاً مهمًا 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 تلعب دورًا مهمًا في حوكمة هذه البنوك؟ ولكي نأخذ في الاعتبار التغيير الذي يحدث في بيئة البنوك وهيكل الحوكمة فيها وتقييمهما، فإنه من المهم فهم كيف تتم حوكمة البنوك، وكيف أن البنوك تبني حوكمة مختلفة عن تلك التي في الشركات التي لا تتعرض بيئتها للتغيير المستمر. وهذه القضية الأخيرة بالتحديد مهمة لتقييم الاتجاهات الحديثة في هيكل مجلس الإدارة خاصة في البيئة التي تكون هذه الهياكل متشابهة. لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار العلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة والأداء في صناعة البنوك وعلاقتها بالأداء.

إن هذا النوع من الدراسات يكاد يكون محدودًا في التطبيق على البنوك في اليمن بشكل خاص. فمثلًا أحد جوانب الغموض والإشكالية البحثية في دراسة الحوكمة والأداء هو توضيح العلاقة بين عدد الأعضاء في مجلس الإدارة والأداء. حيث جادل كل من (Carter et al., 2003)، (Abdul Wahab et al., 2009)، (Rashid et al., 2010)، بأن الحوكمة المثالية تختلف بين الصناعات، ومن المتوقع أن تكون مختلفة بين الدول، وبالتالي من الصعوبة التعرف على تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء.

إن دراسة صناعات محددة في صناعة الخدمات المالية هي البنوك، سوف تساهم في تسليط الضوء على ما إذا كانت هناك علاقة بين خصائص مجلس الإدارة وبين الأداء، وهل هذه العلاقة أو الأثر يختلف 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 et al., 2010).

وفي سياق الدراسات السابقة نفسها في مجال الحوكمة، فإن هذه الدراسة سوف تختبر العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وبين الأداء 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 استنادًا إلى الدراسات السابقة. وسيتم اختبار هذه العلاقة بين كلٍ من المتغيرات التابعة والمستقلة للتعرف على هذه العلاقة (Al-Matari et al., 2014).

مشكلة الدراسة

ظهرت في الآونة 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 اللازمة لتنظيم هذه العلاقة والتي حددها قانون الشركات، بهدف تنظيمها وتفادي أية إشكاليات تحدث نتيجة لهذا الفصل. وعلى الرغم من ذلك فإن أداء بعض المجالس لم يصل إلى المستوى المرغوب فيه، ولم يحقق للشركات أهدافها، مقارنة بما هو متوقع ومأمول تحقيقه. لكن البعض الآخر قد حقق نتائج إنجاز مرتفعة عملت على تحقيق مصالح كل من المديرين التنفيذيين والملوك. وهذا يطرح العديد من التساؤلات حول أسباب نجاح بعض مجالس الإدارة وفشل البعض الآخر. كما إن بعض المجالس تكسب الثقة، بينما لا تحصل مجالس أخرى على هذه الثقة. ويعود الأمر إلى نتائج الأعمال والأداء الذي تحققه هذه المجالس. إن حالة إخفاق مجالس الإدارة في تحقيق الأداء المتوقع وتحقيق الثقة يؤدي إلى عزل المديرين التنفيذيين، وفي بعض الأحيان عزل مجالس الإدارة، وفي أحيان أخرى يؤدي هذا التغيير إلى فشل وتصفية هذه الشركات. وهذه النتيجة الغير المرغوب فيها والنتيجة عن ضعف أداء مجالس الإدارة أوحى استغلال مفهوم فصل الملكية عن الإدارة، دفع الباحثين والسلطات التشريعية إلى التحرك نحو معرفة أسباب تدهور أداء مجالس الإدارة أو أسباب تميز أدائه، ومعرفة العوامل المؤثرة على ذلك من خلال دراسة العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة وبين أداء الشركات. وبناءً على ذلك فإنه يمكن إعادة صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما هي خصائص مجلس الإدارة التي يمكن أن يكون لها أثر على أداء البنوك اليمنية؟
- 2- ما هي المتغيرات التي يمكن أن تقيس خصائص مجلس الإدارة والأداء في البنوك اليمنية؟
- 3- كيف يمكن قياس العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء البنوك اليمنية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- تحديد متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات أداء البنوك اليمنية للدراسة الحالية.
- 2- قياس متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات أداء البنوك اليمنية.
- 3- تطوير نموذج لقياس العلاقة بين متغيرات مجلس الإدارة وأداء البنوك اليمنية.

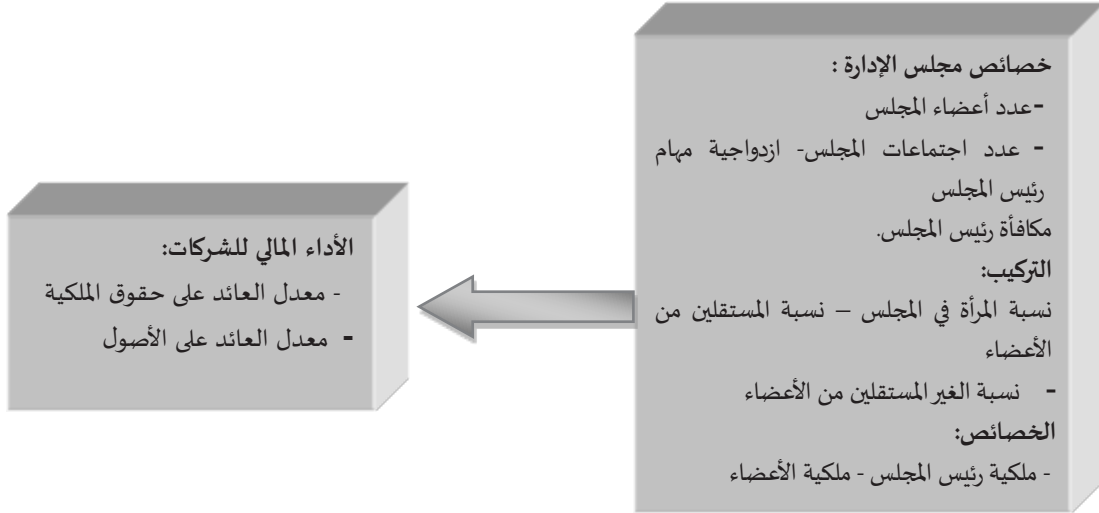
أهمية الدراسة

تعتبر البنوك من أهم مكونات أي اقتصاد بشكل عام، والاقتصاد اليمني بشكل خاص. إذ إن هناك عددًا كبيرًا من البنوك تتميز بهيكلها الضخم وإمكاناتها الكبيرة إلى جانب قدرتها على خلق الوظائف من جميع التخصصات. ويتوقف أداء هذه البنوك على أداء مجالس إدارتها والذي يرتبط بخصائص المجالس وهيكلها وعملياتها المختلفة. كما إن أداء مجالس الإدارة سوف يؤثر على أداء البنوك، ومن ثم يؤثر على قدرة هذه البنوك على العمل بكفاءة وفاعلية، وسوف يؤثر على تحقيق النمو والاستمرارية لهذه البنوك، ومن ثم زيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية.

فقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن هناك نتائج متناقضة للعلاقات بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات الأداء. لذا فإن هذه الدراسة سوف تختبر هذه العلاقة بالتطبيق على بيئة الأعمال اليمنية. وتسعى هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس العلاقة بين أداء مجالس الإدارة وبين أداء البنوك. وتعتبر هذه الدراسة بالتالي مساهمة في هذا الاتجاه، وخاصة عند تطبيقها في بيئة الأعمال اليمنية، بالرغم من ندرة الدراسات في هذا الموضوع. كما إن هذه الدراسة سوف تساهم في دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وبين أداء البنك، وبالتالي فإن البيانات سيتم تجميعها من التقارير المالية المنشورة في مواقع البنوك أو من البنوك نفسها؛ نظرًا لعدم وجود سوق أوراق مالية في اليمن، وهذا يتطلب تحديد إجراءات لجمع البيانات تختلف عن الدراسات السابقة. وأيضًا فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أنها تقوم باختبار غالبية المتغيرات التي تعبر عن خصائص مجلس الإدارة، وسيتم بناء قاعدة بيانات لهذه المتغيرات من البنوك لم يتم تناولها في سوق البورصة. وأخيرًا 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 (حجم المجلس- عدد أعضاء لجنة المراجعة- عدد اجتماعات المجلس- ازدواجية دور رئيس المجلس- أجور ومكافأة أعضاء المجلس- أجور ومكافأة رئيس المجلس- عدد الإناث في المجلس) وبين معدل العائد على حقوق الملكية.
 - الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة (حجم المجلس- عدد أعضاء لجنة المراجعة- عدد اجتماعات المجلس- ازدواجية دور رئيس المجلس- أجور ومكافأة أعضاء المجلس- أجور ومكافأة رئيس المجلس- عدد الإناث في المجلس) وبين معدل العائد على الأصول.
- ويوضح الشكل رقم (1) الإطار الذي تعمل فيه الدراسة.



شكل (1) نموذج العلاقة بين خصائص وأدوار مجلس الإدارة وأداء البنوك

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة عدة مناهج منها: المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحديد مشكلة الدراسة والمحاور الرئيسة 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 فروضها. وفي إطار ذلك اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وتحليل أبعادها والنظريات التي تفسر العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة في البنوك وبين أداء البنوك محل الدراسة. واعتمدت الدراسة على تحديد مجتمع البحث ليشمل البنوك اليمنية، وذلك لاختبار فروض الدراسة، والتي يتم منها تحديد عينة البحث والتي لديها مجلس إدارة مشكّل بحسب قانون الشركات، وأيضاً بحسب النظام الأساسي لهذه البنوك. مدة الدراسة سوف تكون للأعوام 2000-2013. وستعتمد 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 مجلس الإدارة. كما 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 وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك التجارية العاملة في اليمن، وعددها عشرة مصارف. وسوف تحاول هذه الدراسة تغطية الفترة 2000-2015، وهي فترة تمكن الدراسة من تجميع البيانات المقطعية لاختبار الفروض. كما ستعتمد

الدراسة في الحصول على متغيرات الدراسة من البيانات المالية السنوية التي تنشرها البنوك محل الدراسة، وستعتمد الدراسة في تجميع البيانات على التقارير التي يعدها رئيس مجلس الإدارة للملاك، إلى جانب تقارير ومحاضر اجتماعات المجالس كلما أمكن. وسيتم توزيع استمارة استبيان تحتوي على بيانات الدراسة التي لا توجد في التقارير السابقة، وسيتم توزيعها على رئيس المجلس، وأمين السر (سكرتير المجلس) لتعبئتها.

حدود الدراسة

الحدود المكانية للدراسة تتمثل في أن الدراسة ركزت على البنوك اليمنية العاملة في اليمن. أما الحدود الزمنية فهي تمثل الفترة الزمنية للدراسة لتشمل الأعوام 2000-2015.

مصادر بيانات الدراسة

استندت الدراسة إلى المصادر التالية:

- 1- المصادر الأولية: تتمثل في التقارير المالية السنوية التي تصدرها البنوك محل الدراسة سنويًا، إلى جانب التقارير التي يعدها رئيس مجلس الإدارة للمساهمين للجمعية العمومية. كما تعتمد الدراسة على محاضر مجالس الإدارة كلما أمكن نظرًا لاعتبار هذه التقارير من أسرار المنظمات والأشخاص المتخصصون الذين تتوافر لديهم المعلومات من خلال ممارساتهم وملاحظاتهم وخبراتهم، فقد تم تجميع المعلومات من هؤلاء عن طريقة الاستبانة.
- 2- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير والإحصائيات والقوانين والوثائق الرسمية ومصادر من الإنترنت.

مكونات الدراسة

ولكي تحقق أهدافها فإن الدراسة تتكون من الجزء الأول: يعتبر مقدمة الدراسة، والتي تم فيها وضع أهمية الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة ووضع فروض الدراسة، وتحديد أسلوب الدراسة. الجزء الثاني: سوف يخصص لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بقضايا خصائص مجلس الإدارة وعلاقتها بالأداء في الشركات. الجزء الثالث: سوف يركز على أسلوب الدراسة وتطوير نموذج الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفروض. الجزء الرابع: النتائج والتوصيات.

الخلفية النظرية للدراسة

تستند الدراسات السابقة في مجال الحوكمة الإدارية للشركات ومجال مجلس الإدارة بشكل خاص إلى أساسيات نظرية. ففي الجانب الأول «نظرية الوكالة» التي تفترض الفصل بين الملكية والإدارة (الرقابة)، والتي تؤدي إلى ظهور تكاليف مصاحبة ومطلوبة للرقابة على الوكيل، وفي الجانب الثاني، تفترض «نظرية الإشراف» أن تتطابق مصالح الملاك والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة في الأجل الطويل. أما النظريات الأخرى مثل نظرية اعتمادية الموارد ونظرية هيمنة الإدارة ونظرية السلوك الجماعي كلها نظريات استخدمت بشكل واسع لشرح هيكل ووظيفة مجلس الإدارة (Dwivedi, 2005).

- نظرية الوكالة: حسب هذه النظرية فإن الرقابة على القرارات الذي يتخذها المدير التنفيذي أو رئيس المجلس التنفيذي وتقييمها هي من الوظائف المهمة لرئيس مجلس الإدارة والأعضاء، وذلك في إطار تقييم أداء الشركة، وبالتالي حماية حقوق الملاك. وفعالية هذه الرقابة والسيطرة عادة تكون مرتبطة بعوامل هيكلية مجلس الإدارة مثل الحجم، ونسبة الأعضاء المستقلين، والدور المزدوج لرئيس المجلس، إلى جانب خصائص أخرى. ونظرية الوكالة واقتصادات الشركات تتنبأ بأنه عندما تكون وظيفة رئيس المجلس هي وظيفة المدير التنفيذي فإن مصالح الملاك سيتم التضحية بها إلى درجة كبيرة لصالح الإدارة، وهذا سوف يساهم في ظهور الإدارة المستقلة، وظهور خسائر ناتجة من الوكالة. وبالمثل فإن نظرية الوكالة في هذه الحالة - ومن المنطق نفسه - تفضل المجلس الذي يشتمل على عدد أكبر من الأعضاء المستقلين، أي استقطاب عددٍ مستقل أكبر من خارج الشركة.

- نظرية الإشراف: نظرية الإشراف تقترح أن العمق في المعرفة والالتزام، والحصول على المعلومات التشغيلية والخبرات الفنية هي متطلبات مهمة تمكن الشركة من تطبيق مبادئ الإدارة بفعالية. أما فروض الإرشادات في نظرية الإشراف الإداري، فتكون - في الغالب - عكس تلك التي في نظرية الوكالة. لذا فإن أفضلية هيكل المجلس تشمل تفضيلات لأعضاء من داخل الشركة بدلاً من الأعضاء من خارجها أو الأعضاء المستقلين. وطالما أن الأعضاء من داخل الشركة (غير مستقلين) أو أن المديرين التنفيذيين في الغالب يتابعون العمليات التشغيلية اليومية في الشركة، ويكونون مرتبطين بالشركة لفترات زمنية طويلة، فإنهم يتفهمون بشكل واضح وتميز التعامل مع بيئة الشركة عن الأعضاء المستقلين، وبالتالي يستطيعون اتخاذ قرارات مبنية على معلومات كافية. أما الأعضاء المستقلين، فإنهم يفتقدون أو يكون لديهم نقص في المعرفة والوقت والموارد للرقابة على الإدارة بفعالية. كما إن المدراء الأعضاء من الداخل يتخذون قرارات ذات أبعاد طويلة الأجل آخذين في الاعتبار ارتباطهم بالشركة (Donalson et al., 1991). وبالمثل فإن الباحثين في نظرية الإشراف يفضلون الوظيفة المزدوجة لرئيس المجلس ليكون أيضاً مديراً تنفيذياً بدلاً من فصل الوظيفتين لرئيس المجلس. وعادة يكون الجدول القائم بأن الأداء الاقتصادي للشركة يزيد عندما يتم منح السلطة والقوة وتركيزها في مدير تنفيذي واحد (ازدواجية مهام رئيس المجلس) والذي لا يتأثر بوجود أعضاء مجلس الإدارة من داخل أو من خارج المجلس.
- نظرية الموارد: حسب نظرية وفرة الموارد - اعتمادية الموارد (Barney et al. 1991)، فإن أعضاء مجلس الإدارة يعتبرون مهمين حيث يمثلون العلاقة بين الشركة والموارد (الحصول على الموارد) والتي تحتاجها الشركة لأدائها الأمثل، لهذا فإن المجلس يعتبر مصدر موارد مهمًا للشركة، خاصة عندما يتم ربطه بالبيئة الخارجية. وقدرة المجلس في خلق العلاقات للحصول على الموارد المهمة تعتبر وظيفة مهمة للمجلس، وذلك للقيام بالدور، ووضع الاستراتيجيات للشركة، والتخطيط والتنفيذ (Zahra et al. 1989). والموارد المهمة للمجلس يمكن أن تحقق للشركة مجالاً واسعاً لتوفير الموارد، وهذا ما ذكر في الدراسات السابقة، ومن هذه الموارد رأس المال والمعلومات، والتشبيك مع الموردين والعملاء وأصحاب مصالح آخرين. وعملية الترابط بين الأعضاء في المجلس وبين البيئة يمكن استغلالها للحصول على الموارد المالية المطلوبة لتحقيق هيكلية فعالة للشركة، أو الحصول على الخبرات، أو إعادة هيكلة الخبرات. وهذا الترابط الذي بين أعضاء المجلس له علاقة بالتنوع في المجلس والذي يتم قياسه بحجم المجلس، وعدد الأعضاء من خارج المجلس المستقلين، وعدد من أعضاء مجالس شركات أخرى، ومدى أن يمتلك أي عضو في المجلس عضوية في مجالس شركات أخرى، وفي الصناعة نفسها أو في صناعات أخرى (Dalton et al. 1998). وخصائص المجلس مثل الحجم، والتنوع، والمدراء المستقلين من خارج الشركة ومن شركات أخرى، سوف يساهم في فاعلية أداء المجلس، وبالتالي لها علاقة إيجابية بالأداء.
- نظرية الهيمنة الإدارية: نظرية الهيمنة الإدارية توضح أن مجلس إدارة الشركات الحديثة المعقدة تلعب دوراً غير نشيط أو دوراً مطاطياً نمطياً، وأن المديرين عادة يسيطرون على هذه الشركات، لأنها تتطلب خبرات ووقتاً وموارد، وذلك للسيطرة على ما يحدث في الشركة. ويفترض بالمجلس سيطرة المديرين عليه، وعليه يصبح غير فاعل في تخفيف تضارب المصالح (Herman et al., 1981). وبناءً على هذه النظرية، فإن المجلس يفتقد الاتصال بأعمال الشركة، ويكون ذلك نتيجة لأن إدارة الشركة تسيطر على الأعضاء من الخارج. وهذا يعزز أن يصبح أعضاء المجلس أكثر تجاوباً مع الإدارة التنفيذية وسياساتها. أي لا تكون هناك استقلالية لهم، فالأعضاء الذين يخافون أن يفقدوا عضويتهم في المجلس ويخافون فقدان مقاعدتهم فيه ومنافعهم، يتراجعون عن وضع أية انتقادات لسلوك الإدارة التنفيذية. ولهذا فإن هذا النوع من المجلس يعتبر في شركة غير فاعلة بسبب فقدان أعضاء مجلس مستقلين عن الإدارة التنفيذية (Kosnik 1987).

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات في موضوع خصائص مجلس الإدارة وعلاقتها بأداء الشركة. وقد تم عمل هذه الدراسات في بيئات مختلفة. كما استخدمت الدراسات السابقة متغيرات متعددة وأساليب مختلفة لقياس تلك العلاقة، وتوصلت إلى نتائج مختلفة، بعضها يتفق والبعض الآخر متناقض، لذا فإننا في هذا الجزء نتولى تحليل الدراسات السابقة للتعرف على النتائج التي توصلت إليها بهدف التعرف على أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية. وفيما يلي جدول يوضح بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وبين الأداء في البنوك.

جدول رقم (1)
ملخص الدراسات السابقة

المرجع	موضوع البحث	حجم العينة	نموذج التحليل	متغيرات البحث	الدولة	النتائج
Basyith, et al., 2015	أثر هيكل مجلس الإدارة وهيكل الملكية على أداء المنظمة.	45 منظمة للأعوام 142-2010	Tobit regression و Logistic regression	العلاقة بين أداء المنظمة مقاسة بمعدل العائد على الأصول وكل من هيكل الملكية، ونسبة ملكية الأغلبية، وعدد أعضاء المجلس، وعدد اللجان في المجلس، ومعدل العائد.	اندونيسيا	من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين الأداء ومتغيرات المجلس والملكية في المنظمات محل الدراسة .
Uadiale, et al., 2010	تأثير هيكل مجلس الإدارة على أداء المنظمة.	30 منظمة للعام 2007	نموذج المربعات الصغرى OLS	العلاقة بين معدل العائد على رأس المال (حقوق الملكية) وبين خصائص مجلس الإدارة وتم قياسها من خلال هيكل المجلس، وحجم المجلس، وهيكل الملكية للأعضاء، والدور المزدوج لرئيس مجلس الإدارة كرئيس وكمدير تنفيذي.	إثيوبيا	من النتائج التي استخلصتها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين حجم مجلس الإدارة وأداء المنظمة، كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين وجود مدراء مستقلين ماليًا وبين الأداء، وعلاقة سلبية بين الأدوار المزدوجة لرئيس مجلس الإدارة وبين معدل العائد على رأس المال.
Al-Matarir, et al., 2014	أثر العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة على أداء المنظمة.	المنظمات الغير المالية والتي يتم تدويرها في سوق مسقط للعام 2011-2012	تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analysis	المتغير التابع (أداء المنظمة)، وتم قياسه بمعدل العائد على الأصول، أما المتغيرات المستقلة فتشمل حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، عدد اجتماعات المجلس السنوية، خبرة رئيس المجلس، تعويضات رئيس المجلس، التغيير في أعضاء المجلس، دور السكرتارية، والمستشار القانوني، وحجم المجلس، والرافعة المالية.	قطر	العلاقة بين الأداء مقاسة بمعدل العائد على الأصول وبين حجم المجلس، وعدد اجتماعات المجلس، والتغير في أعضاء المجلس، والمستشار القانوني في المجلس إيجابية ولكنها ليست ذات دلالة، والعلاقة بين الأداء (معدل العائد على الأصول) وبين استقلالية المجلس ووجود سكرتارية للمجلس أظهرت علاقة سلبية وليست ذات دلالة، أما العلاقة بين الأداء وتعويضات رئيس مجلس الإدارة فأثبتت الدراسة أنها إيجابية وذات دلالة.
Shukeri, et al., 2012	هل خصائص مجلس الإدارة يؤثر في أداء المنظمة؟	300 شركة مسجلة في سوق الأوراق المالية (البورصة) للعام 2011	تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analysis	استخدمت الدراسة متغيراً تابعاً يقيس الأداء وهو معدل العائد على حقوق الملكية، كما استخدمت الدراسة ستة متغيرات تمثل مجلس الإدارة وهي المتغيرات المستقلة وهي: خصائص المجلس- ملكية رئيس مجلس الإدارة- حجم المجلس- استقلالية المجلس- ازدواج وظيفة رئيس المجلس- التنوع العرقي.	ماليزيا	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: حجم مجلس الإدارة والتنوع العرقي لهما أثر إيجابي على الأداء في المنظمة التي تم قياسها بمعدل العائد على حقوق الملكية. بينما استقلالية مجلس الإدارة ذات أثر سلبي على أداء المنظمة، ولا يوجد أثر ذو دلالة بين ملكية رئيس مجلس الإدارة وازدواجية وظيفة رئيس المجلس والتنوع من حيث نوع الجنس والأداء.

المرجع	موضوع البحث	حجم العينة	نموذج التحليل	متغيرات البحث	الدولة	النتائج
Nath. et al., 2015	علاقة هيكل مجلس الإدارة بالمنظمات	90 منظمة في مجال صناعات الأدوية للأعوام 2005م-2014م، وهي منظمات مقيدة في سوق البورصة، وتمثل العينة 75% من حجم المنظمات المتداول أسهمها في البورصة	نموذج الانحدار المتعدد Multiple regression analysis	استخدمت الدراسة متغيرين لقياس أداء المنظمة، وتمثل Tobin Q، ويتم حسابه بنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للأصول في المنظمة، ومعدل العائد على الأصول. أما المتغيرات المستقلة فتتمثل: تشكيل مجلس الإدارة- حجم مجلس الإدارة- ملكية رئيس مجلس الإدارة- المهام المزدوجة لرئيس المجلس.	اليمن	استنتجت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة بين حجم المجلس والمنظمة، وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ملكية، وازدواجية وظيفة رئيس المجلس.
Rashid. Et al., 2010	العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة والأداء	حجم مفردات العينة 90 للأعوام ولعدد 274 منظمة 2005م-2009م منظمة مقيدة في سوق البورصة	نموذج تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analysis	العلاقة بين المدير المستقل في مجلس الإدارة وبين الأداء	اليمن	توصلت الدراسة إلى أن المديرين في مجلس الإدارة المستقلين لا يضيفون قيمة للمنظمة، وأن حجم المنظمة ذو علاقة سلبية بالأداء، وذو دلالة إحصائية.
Adams. Et al., 2008	العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة والأداء	35 منظمة تمثل بنوكاً كبيرة للأعوام 1986-1999م	تحليل انحدار المربعات الصغرى OLS Regression	المتغير المستقل Tobin Q لقياس الأداء في البنوك وهي نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للأصول وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في: حجم المجلس- المديرين المستقلين في المجلس- مكافأة رئيس المجلس.	البحرين	أظهرت الدراسة علاقة عكسية بين الأداء وحجم المجلس، وعلاقة إيجابية بين الأداء ومكافأة أعضاء المجلس.
Chaing. et al., 2011	اختبار العلاقة بين هيكل المجلس وبين الأداء	1194 مشاهدة لعدد 676 منظمة تتداول أسهمها في سوق البورصة للعام 2008م.	تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analysis	تأياون	اليمن	أظهرت النتائج علاقة عكسية بين الأداء وازدواجية دور رئيس المجلس، ولا توجد علاقة بين أعضاء المجلس وبين أداء المنظمة، ولا توجد علاقة ذات دلالة بين حجم المجلس والأداء، وتؤثر نسبة المديونية عكسيًا على الأداء.
Bathula 2008	العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وبين الأداء	عدد 207 مشاهدات لعدد 61 منظمة للأعوام 2004-2007م	Generalized Leased Square and Random Effect. نموذج انحدار المربعات الصغرى ونموذج الأثر العشوائي	استخدمت الدراسة معدل العائد على الأصول كمتغير تابع لقياس الأداء، أما المتغيرات المفسرة أو المستقلة فتشمل: ملكية المديرين- التغيير في عضوية مجلس الإدارة- ازدواجية دور رئيس المجلس- عدد النساء في المجلس- مؤهلات أعضاء المجلس، عدد الاجتماعات السنوية للمجلس، وحجم المجلس.	نيوزيلندا	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين أداء المنظمة وحجم المجلس، وعلاقة إيجابية مع كل من عمر وحجم المنظمة وملكيتها رئيس المجلس، وعلاقة سلبية ذات دلالة بين أداء المنظمة وبين ازدواجية مهام رئيس المجلس. كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين أداء المنظمة ومشاركة النساء في عضوية المجلس، وعلاقة سلبية ذات دلالة بين عدد الاجتماعات وأداء المنظمة.

المرجع	موضوع البحث	حجم العينة	نموذج التحليل	متغيرات البحث	الدولة	النتائج
Turki Et al., 2012	العلاقة بين هيكل الملكية وخصائص المجلس والأداء	23 منظمة للأعوام للشركات العاملة في سوق البورصة التونسية، عدد المشاهدات 257 مشاهدة للمنظمات خلال الأعوام 1998-2009	تحليل مراحل انحدار المربعات الصغرى التثنائي Square analysis Two Stage least	استخدمت الدراسة اللوغاريتمات الطبيعية لنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية، كما استخدمت الدراسة تركيز الملكية- نسبة أكبر ثلاثة ملاك في الملكية- ازدواجية دور رئيس المجلس- استقلالية أعضاء المجلس.	تونس	وجدت الدراسة علاقة سلبية ذات دلالة بين هيكل الملكية وهيكل مجلس الإدارة، كما أشارت الدراسة إلى أن ازدواجية دور رئيس المجلس سائدة في هذه الشركات التونسية؛ نظراً لأنها شركات عائلية وذات حجم صغير.
Amir Et al., 2014	العلاقة بين خصائص المجلس وبين أداء المنظمة	50 منظمة للأعوام 2004-2012 في سوق البورصة للشركات المتداولة في سوق البورصة	GLS Random effect regression	استخدمت الدراسة مقاييس للمتغيرات التابعة وهي معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية ونموذج Tobin Q، كما استخدمت الدراسة مقاييس للمتغيرات المستقلة، وهي استقلالية المجلس، اجتماعات المجلس، ازدواجية وظيفة رئيس المجلس، وملكية المدير التنفيذي.	تونس	هناك علاقة سلبية بين استقلالية المجلس وبين مقاييس الأداء، ولكنها ليست ذات دلالة، أما العلاقة بين عدد الاجتماعات والأداء مقاسة بمعدل العائد على الأصول فإنها إيجابية، ولكنها ليست ذات دلالة، ولكن الدراسة تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة مع المتغيرين التابعين وهما معدل العائد على حقوق الملكية، ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، أما العلاقة بين هيكل الملكية وبين الأداء فإنها إيجابية.

يتضح من خلال الدراسات السابقة ما يلي:

- حاولت الدراسات المذكورة سابقاً اختبار نظرية العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة وبين أداء المنظمات، حيث إن هناك اتفاقاً على أن هذه العلاقة تختلف باختلاف نوع ونشاط هذه المنظمات، حيث إن هذه العلاقة تتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بثقافة هذه المنظمات، وأيضاً حجمها وعمرها.
- كما حاولت الدراسات السابقة اختبار نظرية العلاقة بين هيكل وخصائص مجلس الإدارة وبين أداء المنظمات بين الدول المختلفة، وقد اتضح أن هذه العلاقة تختلف من دولة إلى أخرى، وتتوقف على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل فيها هذه المنظمات، وبالتأكيد تختلف من دولة إلى أخرى. لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى التحقق من هذه العلاقة في البيئة اليمنية وفي قطاع البنوك.

أنموذج الدراسة وتحليل البيانات واختبارات الفروض

1- بناء النموذج القياسي

سوف نقوم في هذه الدراسة ببناء نموذج قياسي، لأن هذا النوع من النماذج يتميز باحتوائه على متغيرات عشوائية Random Variables والتي بدورها تهتم باحتساب بعض المتغيرات التي يضعها الباحث في بناء النموذج. 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 يلعب الزمن دوراً في التأثير على بعض متغيراته. ويعتبر الانحدار أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقات الاقتصادية، حيث يختص بقياس العلاقة بين متغير ما يسمى بالمتغير التابع، ومتغير آخر أو مجموعة من المتغيرات المستقلة أو التفسيرية. ويلاحظ في هذا الصدد أن

الانحدار كأسلوب قياس لا يحدد التابع أو المستقل، وإنما يستعين الباحث في تحديد ذلك إما بالنظرية الاقتصادية أو بالملاحظة. وتنقسم نماذج الانحدار إلى عدة أنواع هي (الانحدار الخطي والانحدار الغير الخطي) وإلى الانحدار البسيط وغير البسيط.

1-1 قاعدة بيانات النموذج القياسي

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

- أ- البنك اليمني للإنشاء والتعمير.
 ب- البنك الأهلي اليمني.
 ج- بنك التسليف التعاوني والزراعي(كاك بنك).
 د- بنك اليمن الدولي.
 هـ- بنك اليمن والكويت.
 ز- البنك الإسلامي للتمويل والتنمية.
 ح- بنك التضامن الإسلامي الدولي.
 ط- بنك سبأ الإسلامي.
 ي- بنك اليمن والبحرين الشامل.

وقد حدد الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه البنوك، وهي كما في الجدول رقم (1).

ويكون شكل المعادلة السلوكية للنموذجين على النحو التالي:

$$Y1 = B0+B1X1+B2X2+B3X3++B10X10+e \quad -$$

$$Y2 = B0+B1X1+B2X2+B3X3++B10X10+e \quad -$$

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

جدول رقم (1)

المتغيرات المستقلة والتابعة لقاعدة بيانات النموذج

نوع المتغير	التوصيف	المتغير
المتغيرات المستقلة	حجم مجلس الإدارة	x1
	عدد اجتماعات المجلس	2X
	ازدواجية دور العضو المنتدب (متغير صوري)	3X
	رواتب وأجور الإدارة	4X
	أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة	5x
	نسبة النساء في المجلس	6x
	نسبة الأعضاء التنفيذيين	7x
	نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين	8x
	نسبة ملكية رئيس المجلس	9x
	نسبة ملكية أعضاء المجلس	10X
المتغيرات التابعة	معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب	Y1
	معدل العائد على الأصول بعد الضرائب	Y2

2- التحليل:

1-2 افتراضات التحليل القياسي:

للقيام بعملية التحليل القياسي، عملت الدراسة على تحقيق عدد من الفروض الأساسية، وهي كالتالي:

أ- الوسط الصفري للخطأ العشوائي E(U)=0، وسوف ندرس معنوية هذا الفرض عند درجة ثقة 95%.

- ب- تساوي التباين، أي أن تباين التوزيع الاحتمالي الخاص بالخطأ العشوائي أو البواقي أو العناصر العشوائية تساوي قيمة ثابتة وموجبة، وهنا سوف نفحصها باستخدام اختبار F في معادلة تقدير النموذج.
- ج- استقلالية الخطأ العشوائي، أي أن التباين ودرجة الارتباط بين قيم المتغير العشوائي مساوية للصفر $Cov(U_i, U_j) = 0$ ، وسوف ندرس معنوية هذا الفرض عند درجة ثقة 95%.
- د- التوزيع الطبيعي للخطأ العشوائي أو للبواقي.
- هـ- يجب ألا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وأن تكون هذه المتغيرات غير عشوائية (أي أن قيم هذه المتغيرات ثابتة في المعينات المتكررة).

2-2- التوصيف الإحصائي للمتغيرات محل الدراسة

1-2-2- التوصيف الإحصائي العام:

جدول رقم (2)

التوصيف الإحصائي للمتغيرات المستقلة

المتغير	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الانحراف Skewness	التفرطح Kurtosis	اختبار Jarque-Bera	الدلالة الاحتمالية	عدد الملاحظات
X1	9.49	9.0	2.2	-0.895	5.078	43.901	0.000	140
2X	4.76	5.0	1.2	-0.208	1.530	13.617	0.001	140
3X	0.48	0.0	0.5	0.114	1.013	23.334	0.000	140
4X	1018815	630324	1083609	2.478	10.176	443.694	0.000	140
5X	52945	36438	53158	2.542	10.563	484.384	0.000	140
6X	0.00	0.0	0.0	NA	NA	NA	NA	140
7X	27.33	12.5	52.4	4.126	21.399	2371.894	0.000	140
8X	67.19	72.7	33.9	-1.104	2.881	28.509	0.000	140
9X	38.93	40.0	13.6	-0.613	2.857	8.894	0.012	140
10X	51.57	50.0	10.9	-0.382	2.701	3.923	0.141	140

الجدول (2) يعطينا رؤية مبسطة عن طبيعة المتغيرات المستقلة، حيث يتضمن هذا الجدول المتوسط والوسيط، وكذلك الانحراف والتفرطح، ويشمل هذا الجدول اختبار «جاركى بيرا» (Jarque-Bera) الخاص بفحص طبيعية التوزيع، ويشمل أيضًا القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار. ومن هذا الجدول نلاحظ ما يلي:

- جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية 5% عدا المتغير رقم 14X يتبع التوزيع الغير الطبيعي، حيث القيمة الاحتمالية لاختبار "جاركى بيرا" أكبر من 5%.
- المتغير 8X (نسبة النساء في المجلس) كان متوسطه مساويًا للصفر، وكذلك الوسيط، وقيم كل من الانحراف والتفرطح 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:

يقصد بالازدواج الخطي هو عدم وجود علاقة خطية بين أحد المتغيرات المستقلة مع متغير مستقل آخر. وضمن عدم وجود ازدواج خطي تام يعتبر من الأمور المهمة والأساسية عند تقدير معادلة الانحدار. والجدول التالي يحتوي على اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (3)

قيم معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية لاختبار T بين المتغيرات المستقلة (من X1 وحتى X7)

	X5	X4	X3	X2	X1	المتغير
					1	الارتباط
X1					-----	القيمة الاحتمالية ل T
				1	0.0413	الارتباط
X2				-----	0.6283	القيمة الاحتمالية ل T
			1	0.2962-	0.2378-	الارتباط
X3			-----	0.0004	0.0047	القيمة الاحتمالية ل T
		1	0.1518-	0.2714	0.3286	الارتباط
X4		-----	0.0733	0.0012	0.0001	القيمة الاحتمالية ل T
	1	0.9932	0.1147-	0.2416	0.3385	الارتباط
X5	-----	0.0000	0.1773	0.0040	0.0000	القيمة الاحتمالية ل T
	0.1500-	0.1349-	0.0430	0.0384	0.1582-	الارتباط
X7	0.0769	0.1121	0.6139	0.6525	0.0619	القيمة الاحتمالية ل T
	0.2042	0.2663	0.5181-	0.5120	0.1408	الارتباط
X8	0.0155	0.0015	0.0000	0.0000	0.0970	القيمة الاحتمالية ل T
	0.2903	0.3092	0.0730-	0.4193	0.0696-	الارتباط
X9	0.0005	0.0002	0.3915	0.0000	0.4139	القيمة الاحتمالية ل T
	0.0921-	0.1146-	0.3515	0.2655-	0.1771	الارتباط
X10	0.2792	0.1775	0.0000	0.0015	0.0363	القيمة الاحتمالية ل T

جدول رقم (4)

قيم معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية لاختبار T بين المتغيرات المستقلة (من X9 وحتى X14)

	X10	X9	X8	X7	المتغير
				1	الارتباط
X7				-----	القيمة الاحتمالية ل T
			1	0.3186-	الارتباط
X8			-----	0.0001	القيمة الاحتمالية ل T
		1	0.1714	0.2373	الارتباط
X9		-----	0.0428	0.0048	القيمة الاحتمالية ل T
	1	0.7912-	0.1171-	0.2781-	الارتباط
X10	-----	0.0000	0.1683	0.0009	القيمة الاحتمالية ل T

الجدول (4) أعلاه يحتوي على اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة وذلك لاختبار وجود علاقة خطية بين أي متغير مع الآخر، ومن الجدول نلاحظ أن الارتباط بين المتغير X5 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة) والمتغير X4 (رواتب وأجور الإدارة) تام، وأيضاً نلاحظ وجود ارتباطات تفوق قوتها 0.5 كما هو الحال بين المتغير X10 (نسبة ملكية أعضاء المجلس) مع المتغير X9 (نسبة ملكية رئيس المجلس) والمتغير X8 (نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين) مع X2 (عدد اجتماعات المجلس) و X3 (ازدواجية دور العضو المنتدب).

3- المعادلة السلوكية لنموذج الانحدار:

تعتبر 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 معلمات نموذج الانحدار وهي X6 (أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة)، و X7 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة)، و X8 (نسبة النساء في المجلس)، وبالتالي ستكون المعادلات السلوكية على النحو التالي:

$$Y1 = B(0,1,2,3,4,5,7,8,9,10) \cdot X(0,1,2,3,4,5,7,8,9,10) + e$$

$$Y2 = B(0,1,2,3,4,5,7,8,9,10) \cdot X(0,1,2,3,4,5,7,8,9,10) + e$$

1-3- تقدير الانحدار للمتغير التابع Y1 (معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب):

1-1-3- بناء نموذج التقدير للمتغير التابع (Y1):

من التوصيف الإحصائي للمتغير التابع (Y1) في الخطوة (1-4-2)، اتضح أن المتغير يتوزع توزيعاً طبيعياً وبياناته مستقرة.

وهنا سوف نقوم بتقدير الانحدار باستخدام المربعات الصغرى في عملية بناء النموذج، وتكون نتيجة تقدير النموذج باستخدام الأوزان، وتكون نتائج التقدير كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

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	3.586820	0.438283	8.183792	0.0000
X3	9.683127	1.341370	7.218835	0.0000
X4	1.17E-06-	3.45E-07	3.378379-	0.0010
XY	0.053833	0.007169	7.509415	0.0000
X8	0.021620-	0.016598	1.302568-	0.1951
X9	0.227189	0.055112	4.122326	0.0001
X1.	0.260869	0.074805	3.487312	0.0007
C	41.80954-	6.321289	6.614084-	0.0000
Weighted Statistics				
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			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.438655	Mean dependent var		11.76714
Sum squared resid	13558.82	Durbin-Watson stat		0.862746

من الجدول (5) الذي يتضمن إعادة تقدير نموذج الانحدار للمتغير التابع (Y1) باستخدام الأوزان يتضح معنوية النموذج، وذلك للأسباب التالية:

- قيمة معامل التحديد المعدل مرتفعة، حيث بلغت 0.91 تقريباً، وهذا مؤشر جيد على قدرة النموذج وكفاءته في

عملية التنبؤ.

- قيمة "ديرين واتسون" مرتفعة، حيث بلغت 1.95، وهذا مؤشر جيد على عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي (الخطأ العشوائي).
- تباين نموذج الانحدار معنوي، حيث القيمة الاحتمالية لاختبار F مساوية للصفر.
- 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 رقم (6)

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	1251.61	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 (6) 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 كالتالي:

$$Y1 = -0.746520387802 * X1 + 3.58682031035 * X2 + 9.68312731977 * X3 - 1.16597938763e-06 * X4 + 0.0538329033702 * X7 - 0.0216200554402 * X8 + 0.227189269006 * X9 + 0.260869300286 * X10 - 41.8095385614.$$

2-1-3- 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 مستقرة. وهنا سوف نقوم بتقدير الانحدار باستخدام المربعات الصغرى، ويكون نتيجة التقدير على النحو التالي:

- إعادة تقدير النموذج السابق باستخدام الأوزان.
- إعادة تقدير النموذج السابق باستخدام مبدأ ARMA(1,1,0).
- إعادة تقدير النموذج السابق باستخدام مبدأ ARMA(1,1,0) مع الأوزان.

ويعتبر «اريا» أفضل نموذج مع الأوزان بلغ قيمة معيار معامل التحديد 63%، وهي أفضل قيمة مقارنة ببقية النماذج ويستخدم معامل التحديد (Determination Coefficient) في اختبار جودة التوفيق أو المقدرة، وهو يشير إلى النسبة المئوية من التغير الكلي للمتغير التابع التي يمكن تفسيرها بدلالة المتغيرات المستقلة التفسيرية للنموذج.

وبالتالي ستكون معادلة الانحدار للمتغير التابع Y2 على النحو التالي:

$$Y2 = -0.0545211514429 * X1 + 0.0945503110586 * X2 - 0.0254524380705 * X3 - 2.03314131502e-08 * X4 + 0.0029321662133 * X7 - 0.00633125512857 * X8 + 0.0320416593493 * X9 + 0.0421019724578 * X10 - [1.32090445065 + [AR (1)=0.535484885109$$

جدول رقم (7)
تقدير نموذج الانحدار (ARMA 1,1,0) 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	0.094550	0.054163	1.745658	0.0835
X3	-0.025452	0.007597	-3.350238	0.0011
X4	-2.03E-08	2.84E-08	-0.715860	0.4755
X7	0.002932	0.000960	3.054579	0.0028
X8	-0.006331	0.004796	-1.320138	0.1894
X9	0.032042	0.015512	2.065613	0.0411
X10	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			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.540444	Mean dependent var	0.833246	
Sum squared resid	83.24644	Durbin-Watson stat	2.476214	
Inverted AR Roots	.54			

اختبار الفرضيات

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من نتائج اختبارات المعنوية لمعاملات الانحدار، في الاعتماد على الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (6)، الذي يمثل النموذج الأنسب للدراسة (نموذج الانحدار المتعدد باستخدام الأوزان) والذي سيتم من خلاله اختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية لها. كما سنقوم باختبار الفرضية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية في الاعتماد على الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (12) الذي يمثل نموذج «أريما» مع الأوزان.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى:

- الفرضية الفرعية (1): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل حجم مجلس الإدارة (X1) تساوي 0.7 وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين حجم المجلس ومعامل 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 (5) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد اجتماعات المجلس (X2) 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 (3): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية دور رئيس المجلس (X3) 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 (4): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية رواتب وأجور الإدارة (X4) تساوي 1.1، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين الرواتب وأجور الإدارة والمجلس 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 للإدارة والمجلس، أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.
- الفرضية الفرعية (7): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس (X7) تساوي 0.05 وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية 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 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 (8): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء الغير التنفيذيين في المجلس (X8) تساوي 0.02، وقد كانت بإشارة سلبية، مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء الغير 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 نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء الغير التنفيذيين في المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية.

- **الفرضية الفرعية (9):** يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية رئيس المجلس (X9) 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 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 (10):** يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية أعضاء المجلس (X10) 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 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 (7) 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 (7) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد اجتماعات المجلس (X2) تساوي 0.09، وقد كانت بإشارة إيجابية، مما يدل على أن العلاقة بين عدد اجتماعات المجلس ومعدل 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 ومعدل العائد على الأصول.

- **الفرضية الفرعية (3):** يتضح من الجدول رقم (7) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية دور رئيس المجلس (X3) تساوي 0.02، وقد كانت بإشارة إيجابية، مما يدل على أن العلاقة بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية. 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 ومعدل العائد على الأصول. وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كان هناك دور مزدوج لرئيس المجلس، أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

- **الفرضية الفرعية (4):** يتضح من الجدول رقم (7) أن القيمة الخاصة بمعامل رواتب وأجور الإدارة (X4)

تساوي 2.03، وقد كانت بإشارة سلبية، مما يدل على أن العلاقة بين الرواتب وأجور الإدارة المجلس ومعدل 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 غير ذي دلالة معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رواتب وأجور الإدارة ومعدل العائد على الأصول.

- **الفرضية الفرعية (7):** يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة المعامل الخاصة بنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس (X7) تساوي 0.05، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعدل 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 ومعدل 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 (7) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء الغير التنفيذيين في المجلس (X8) تساوي 0.006، وقد كانت بإشارة سلبية، مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء الغير التنفيذيين في المجلس ومعدل 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 الغير التنفيذيين في المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية.

- **الفرضية الفرعية (9):** يتضح من الجدول رقم (7) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية رئيس المجلس (X9) 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 (10):** يتضح من الجدول رقم (7) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية أعضاء المجلس (X10) 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 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 2000-2013. وقد تناولت الدراسة عدد ثمانية متغيرات تمثل خصائص مجلس الإدارة، وهي: حجم مجلس الإدارة، وازدواجية دور رئيس المجلس، ورواتب وأجور الإدارة، ونسبة الأعضاء التنفيذيين، ونسبة الأعضاء المستقلين، ومؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية الأعضاء. كما اعتمدت 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 عشرة بنوك، وتم تجميع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للفترة 2000-2013.

وخلالاً للدراسات السابقة، اعتمدت الدراسة الحالية 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» المقيد، واختبار «هوسمان»، وبيان 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 التالية:

أولاً- نتائج العلاقة بين متغيرات خصائص المجلس وبين معدل 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- 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.
- 3- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.
- 4- وجدت الدراسة علاقة سلبية ومعنوية بين رواتب وأجور الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة. كما إن هذه الفرضية أيضاً تؤكد لنا عدم صحة الفرضية السادسة والسابعة.
- 5- أما بالنسبة للفرضية 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.
- 6- وجدت الدراسة علاقة سلبية ومعنوية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية العاشرة.
- 7- وجدت الدراسة علاقة إيجابية وغير معنوية بين نسبة الأعضاء الغير التنفيذيين ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الحادية عشرة.
- 8- 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 عشر والرابعة عشرة.

ثانياً- نتائج العلاقة بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة وبين معدل العائد على الأصول:

- 1- وجدت الدراسة علاقة سلبية، ولكنها غير معنوية بين كل من حجم المجلس، ورواتب وأجور الإدارة ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى والرابعة.
- 2- وجدت الدراسة- أيضاً- علاقة إيجابية ولكنها غير معنوية بين عدد اجتماعات المجلس ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

- 3- 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 الثالثة والتاسعة والعاشرية.
- 4- كما وجدت الدراسة علاقة عكسية ومعنوية بين كل من نسبة الأعضاء التنفيذيين ونسبة الأعضاء الغير تنفيذيين، وبين معدل العائد على الأصول، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية السابعة، والثامنة.
- 5- لم تتمكن الدراسة 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، نظرًا لعدم تواجد أي نساء في عضوية مجالس الإدارة بالبنوك محل الدراسة.

التوصيات

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

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، نظرًا لوجود علاقة معنوية، حيث إنه إذا زاد عدد الأعضاء عن الحد المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية، خاصة إذا كان هناك تنوع جيد في خبرات ومهارات الأعضاء.
- 2- على البنوك أن تأخذ في الاعتبار أهمية عدد أعضاء لجنة المراجعة، حيث إن هناك أثرًا إيجابيًا ومعنويًا لعدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس على معدل العائد على حقوق الملكية، لأن وجود عدد كافٍ لأعضاء اللجنة سوف يساهم في منع 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 سنويًا ومعدل العائد على حقوق الملكية، فهذا يمكن المجلس من وضع الاستراتيجيات والأنظمة واللوائح، ومن ثم الرقابة على تنفيذها والالتزام بها، وهذا بالتأكيد سوف يؤثر إيجابيًا على معدل العائد على حقوق الملكية.
- 4- يمكن للبنوك منح رئيس مجلس الإدارة أدوارًا مزدوجة؛ لأن ذلك سوف يؤثر إيجابيًا على معدل العائد على حقوق الملكية، لأن الخبرات التي يكتسبها رئيس مجلس الإدارة إلى جانب المعلومات التي يمتلكها لكونه رئيسًا للمجلس، وأيضًا مديرًا تنفيذيًا... كل ذلك سوف يعزز من قدراته وتمكنه في هذه الأدوار من الأداء بكفاءة وفاعلية.
- 5- اعتماد البنوك على الأجور والرواتب المرتفعة لرئيس المجلس والأعضاء لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية، لأن الاعتماد على تلك الرواتب والأجور والحوافز بالتأكيد سوف يؤدي إلى ارتفاع التكاليف في البنوك، ومن ثم يؤدي إلى انخفاض العائد على حقوق الملكية. وهنا يتطلب الأمر البحث عن حوافز أخرى غير المالية لرئيس المجلس والأعضاء، وذلك لتحفيزهم على الأداء بكفاءة.
- 6- استبعاد النساء من عضوية مجلس الإدارة يشير إلى عدم قدرة البنوك على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة. وهذا يؤثر سلبًا على الأداء، لذا نوصي بإتاحة الفرصة للنساء للوصول إلى مجالس الإدارة، وهذا بالطبع يتطلب من البنوك إتاحة الفرصة للنساء للتدريب والتأهيل مبكرًا للوصول إلى تلك المناصب القيادية.
- 7- العمل على تقليل نسبة الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة، لأن ذلك سوف يساهم في تخفيض معدل العائد على حقوق الملكية، حيث إن المدراء التنفيذيين سوف يغلبون مصالحهم الشخصية، وفي حال وجودهم في مجلس الإدارة سوف تظهر مشكلة الوكالة، وربما يتخذون قرارات مخاطرة، وذلك للبحث عن أرباح مرتفعة، كما إن الخطر الأخلاقي وخطر عدم الاختيار المناسب للقرارات المالية والاستثمارية سوف يكون مرتفعًا في هذه الحالة، وكذلك الاختيار الغير المناسب أيضًا سوف يشكل - غالبًا - مشكلة في قراراتهم.
- 8- الاهتمام بالمتغيرات المرتبطة والمعنوية بين المتغيرات المتمثلة في مؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس، نظرًا لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بينها ومعدل العائد على حقوق الملكية.

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

- 1- الاهتمام بازدواجية 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 والغير التنفيذيين للوصول إلى عضوية مجلس الإدارة؛ نظراً لوجود علاقة عكسية مع معدل العائد على حقوق الملكية، وهذه التوصية تختلف عن التوصية رقم (7) و(8)، حيث إن التركيز في هاتين التوصيتين تقيس العلاقة مع معدل العائد على حقوق الملكية.
- 3- تشجيع النساء للوصول إلى عضوية المجلس لأن ذلك سوف يساهم في إحداث التنوع بالمجلس، وبالتالي يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

ثالثاً- توصيات عامة:

- 1- نظراً لأهمية توافر 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 من دراسة هيكل مجالس الإدارة وأثرها على الأداء، كما إن الباحثة توصي بتوفير بيانات مالية مستمرة عن أداء البنوك، بحيث تشمل قاعدة البيانات سلسلة زمنية طويلة منذ تأسيس هذه البنوك، وخاصة أنها شركات مساهمه ملزمة بنشر البيانات بشكل دوري.
- 2- تشجيع الباحثين بالقيام بدراسة 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 وبين أداء البنوك، وبذلك فإن نتائجها سوف تساعد البنوك في وضع السياسات السليمة في تشكيل المجلس، وبالتالي اتخاذ القرارات ذات الكفاءة التي سيكون أثرها إيجابياً، والابتعاد عن السياسات والممارسات والقرارات المرتبطة بخصائص مجلس الإدارة، والتي يمكن أن يكون لها أثر سلبي على الأداء.
- 4- ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة على الأداء مقاسة 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 كلاً من الهيكل، والعمليات والتركيبية والسمات لمجلس الإدارة.

المراجع

- Abdul-Wahab, E. A. and R. Abdul-Rahman. (2009). "Institutional Investors and Director Remuneration: Do Political Connections Matter" in M. Hirschey; K. John and A. K. Makhija (Eds.), *Corporate Governance and Firm Performance (Advances in Financial Economics)*, Vol. 13, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK, pp. 139-169.
- Adams, R. and D. Ferreira. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291–309. www.elsevier.com/locate/jfec
- Adams, R. and H. Mehran. (2012). Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21 (2), 243-267.
- Akpan, E. O.; N. A. Amran. (2014). "Board Characteristics and Company Performance: Evidence from Nigeria" *Journal of Financial Economics*, 2 (3): 81-89 Published online June 20.
- Al-Matari, E. M.; A. K. Al-Swidi; F. H. BtFadzil and Y. A. Al-Matari. (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*, Vol. 2, No. 2, www.macrothink.org/ijaf.
- Al-Matari, E. M.; A. K. Al-Swidi and F. H. BtFadzil. (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.
- Amer, M.; A. Ragab and M. A. Ragheb. (2014). "Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Egypt", *Proceedings of 6th Annual American Business Research Conference*, 9-10 June 2014, Sheraton LaGuardia East Hotel, New York, USA.
- Andjelkovic, A.; G. Boyle and W. McNoe. (2002). "Public Disclosure of Executive Compensation: do Shareholders Need to Know", *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 10, No.1, pp. 97-117.
- Andreas, J. M.; M. S. Rapp and M. Wolff. (2010). "Determinants of Director Compensation in Two-Tier Systems: Evidence from German Panel Data", *Review of Managerial Science*, DOI: 10.1007/s11846-010-0048-z.
- Basu, S.; L.S. Hwang; T. Mitsudome and J. Weintrop. (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" *A Thesis Submitted to Auckland University of Technology in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy*, (PhD.), Faculty of Business, New Zealand.
- Beasley, M. S. (1996). An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud. *The Accounting Review*, 71, 443-65.
- Carter, D. A.; B. J. Simkins and W. G. Simpson. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38 (1), 33–53.
- Cheng, S. and M. Firth. (2006). "Family Ownership, Corporate Governance, and Top-management Compensation", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 27 No.7, pp. 549-561.
- Fauz, F. and Stuart Locke. (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)*, 2012 Vol. 8, No. 2, 43–67.
- Han, K. C. and D. Y. Suk. (1998) "The Effect of Ownership Structure on Firm Performance: Additional Evidence" *Review of Financial Economics*, 7(2), 143-155.
- Haniffa, R. M. and T. E. Cooke. (2002) "Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations", *Abacus*, 38 (3), 317–349.

- Herman, E. S. (1981). *Corporate Control, Corporate Power*. New York: Cambridge University Press.
- Jensen, M. C. and K. J. Murphy. (1990). "Performance Pay and Top-management Incentives", *Journal of Political Economy*, Vol. 98 No. 2, pp. 225-264.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 , pp. 305-360.
- Kyereboah-Coleman, A. (2007). *Corporate Governance and Firm Performance in Africa: A Dynamic Panel Data Analysis*. Studies in Economics and Econometrics, (Forthcoming) Working Paper.
- Mak, Y.T. and Y. Kusnadi. (2005). Size Really Matters: Further Evidence on the Negative Relationship between Board Size and Firm Value. *Pacific-basin Finance Journal*, 13, 301-318.
- Mohamed, M. (2015). "The Impact of Ownership Duality on Firm Performance in Egypt" *International Journal of Accounting and Taxation* , June, Vol. 3, No. 1, pp. 54-73 <http://dx.doi.org/10.15640/ijat.v3n1a4>
- Morck, R.; A. Schleifer and R. W. Vishny. (1988). Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90048-7](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(88)90048-7)
- Nath, S. D.; S. Islam and A. K. Saha. (2015). " Corporate Board Structure and Firm Performance: The Context of Pharmaceutical Industry in Bangladesh", *International Journal of Economics and Finance*; Vol. 7, No. 7; P.106-115, Canadian Center of Science and Education. www.ccsenet.org/ijef.
- Rashid, A.; A. De Zoysa; S. Lodh and K. Rudkin. (2010). "Board Composition and Firm Performance: Evidence from Bangladesh", *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, Vol. 4 , Issue 1, Article 5, P. 67-95 , <http://ro.uow.edu.au/aabfj>
- Saha, A. K. and Arifuzzaman. (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. <http://dx.doi.org/10.5539/ijef.v3n5p216>
- Sanders, W. M. G. and M. A. Carpenter. (1998), "The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 2, pp. 158-178.
- Turki, A. and N. Ben Sedrine. (2012). "Ownership Structure, Board Characteristics and Corporate Performance in Tunisia" *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 4; February, www.ccsenet.org/ijbm
- Uadiale, O. M. (2010). "The Impact of Board Structure on Corporate Financial Performance in Nigeria", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 10; October, 155- 166 , www.ccsenet.org/ijbm
- Vafeas, N. (1999). Board Meeting Frequency and Firm Performance. *Journal of Financial Economics*, 53 (1), 113–142.
- Yasser, R. Q.; H. Entebang and A. Sh. Mansor. (2011). Corporate Governance and Firm Performance in Pakistan: The Case of Karachi Stock Exchange (KSE)-30. *Journal of Economics and International Finance*, 3, 482-491.
- Yermack, D. (2006). "Board Members and Company Value", *Financial Markets Portfolio Management*, 20 (1), 33–47.
- Zubaidah, Z. A.; M. K. Nurmala and J. Kamaru Zaman. (2009). "Board Structure and Corporate Performance in Malaysia", *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 1(1), pp. 150-164.

The Relationship between the Characteristics of the Board of Directors And the Organizational Performance in the Companies by Applying to the Yemeni Banks

Dr. Nagat Gamaan

Associate Professor

Business Administration Dept.

Faculty of Commerce and Economics

Sana'a University

Yemen

ABSTRACT

The study problem is measure the relationship between the board of directors characteristics and performance Yemen Banks Case. The aim is to Identify the variables of the board of directors characteristics and to develop the proper regression models to examine the relationships between the board characteristics and bank performance. To achieve its objectives, the study used the panel data for 10 Yemeni banks for the years 2000-2013.

The study also identified 13 independent variables and two financial dependent variables. The study used the econometric program EVIEWS for regression analysis models to test these relationships.

The result shows that there are positive relationships between the numbers of meetings, CEO duality, salaries and compensation for the CEO, board members and ROE and ROA. In addition, result shows a negative relationship between the board size, and the ROE and ROA. The study recommends that banks to form effective BOD with good characteristics, central bank of Yemen encourages banks to provide regular data on the BOD variables, and encourage advancing women in the board.

Keywords: Board of Directors, Characteristics of the Board of Director, Bank Performance.