

تأثير خصائص مجلس الإدارة في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية

عمرو علاء الدين زيدان
جامعة الزقازيق
جمهورية مصر العربية

الملخص

سعت الدراسة إلى اختبار تأثير خصائص مجلس الإدارة في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية. وبمراجعة الدراسات السابقة التي تصدت لمفهوم حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة في البيئات الغربية، توصل الباحث إلى اختبار تأثير خمس خصائص، هي: حجم مجالس الإدارة، وثنائية العضو المنتخب، واستقلالية مجلس الإدارة، ونسبة العنصر النسائي في تشكيلة المجلس، ووجود لجان تابعة لمجلس الإدارة، على الأداء التنظيمي في هذه البنوك. واستخدم الباحث معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حق الملكية في قياس الأداء التنظيمي للبنوك المصرية.

واعتمدت الدراسة على الطريقة الاستقرائية الإحصائية، وصيغت خمسة فروض لاختبار العلاقة بين خصائص مجالس إدارات البنوك المصرية والأداء التنظيمي لهذه البنوك. واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه العلاقة.

وتمثل مجتمع الدراسة في (31) بنكاً مصرية. واعتمدت الدراسة على طريقة الحصر الشامل، كما استخدمت البيانات الثانوية المنشورة في التقارير السنوية والموجودة على المواقع الإلكترونية للبنوك المصرية.

وتوصلت الدراسة إلى تأثير كل من: حجم مجلس الإدارة، وثنائية العضو المنتخب، ونسبة العنصر النسائي، على الأداء التنظيمي للبنوك المصرية. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، كما قدم الباحث المجالات البحثية التي تتطلب مزيداً من الدراسة في هذا المجال. تتفق نتائج الدراسة مع افتراضات نظرية الوكالة.

ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة العديد من المساهمات لأدبيات الحوكمة الإدارية وممارساتها في بيئة الأعمال المصرية وغيرها من بيئات الأعمال المماثلة في الاقتصادات الناشئة، حيث تعد من الدراسات العربية القليلة في مجال حوكمة الشركات التي تناولت العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في البنوك المصرية.

وتساعد هذه الدراسة صانعي القرارات في مجال حوكمة البنوك المصرية، كما تساعد المستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة في هذه البنوك على تحسين ممارسات الحوكمة فيها، وعدم الاكتفاء بالحد الأدنى من قواعد الحوكمة أو مظاهرها. اعتمدت الدراسة على بعض خصائص مجلس الإدارة وعلى البيانات الثانوية المتاحة فقط على المواقع الإلكترونية للبنوك المصرية.

المصطلحات العلمية: حوكمة الشركات، خصائص مجلس الإدارة، الأداء التنظيمي، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حق الملكية، البنوك المصرية، الاقتصادات الناشئة.

تصنيف JEL: G32, G34

المقدمة

احتلت قضية الحوكمة الإدارية للشركات Corporate Governance مكاناً بارزاً في المجالات الأكاديمية وفي عالم الأعمال وفي المجالات السياسية منذ زمن طويل. وازدادت أهمية ممارسات الحوكمة الإدارية وتطبيقاتها في السنوات الأخيرة، وأصبحت من القضايا الساخنة بشكل خاص، بعد اكتشاف قضايا الفساد الإداري في (Enron Corp. (2001، وفي WorldCom (2002، وفي Global Crossing Ltd. في الولايات المتحدة الأمريكية. وعلى الرغم من أنه ليس من السهل إثبات العلاقة بين الحوكمة الإدارية للشركات وأدائها التنظيمي، فإنه مازال هناك اعتقاد شائع بأن الحوكمة الإدارية الفعالة تؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل (Pucheta-Martínez and Gallego-Álvarez, 2020; Rahman, Ibrahim and Ahmed, 2015).

فمنذ ظهور دراسة (Berle and Means (1932، أصبحت آليات الحوكمة الفعالة مطلباً رئيسياً من متطلبات حل مشكلات الوكالة Agency Problems التي تنشأ - عادة - من ممارسات الإدارة العليا نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة. وأصبح تحليل نظم الرقابة الداخلية والتنظيمات الإدارية للشركات إحدى طرق دراسة الحوكمة الإدارية. وتشير حوكمة الشركات إلى العمليات والإجراءات التي يتخذها مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، والإدارة التنفيذية للشركة؛ بهدف توجيه الشركة والرقابة على عملياتها. وتتفق أدبيات حوكمة الشركات على أن مجلس الإدارة يعبر عن إحدى الآليات الداخلية المهمة والفعالة لحوكمة الشركات. وأن مجلس الإدارة يقوم بهذا الدور من خلال أداء وظيفتين رئيسيتين، هما: الإشراف على الإدارة التنفيذية نيابة عن حملة الأسهم، وتوفير وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة والتأكد من تحقيق هذه الأهداف. وتنتمي الوظيفة الأولى إلى نظرية الوكالة Agency Theory، في حين تنتمي الوظيفة الثانية إلى نظرية اعتمادية الموارد Resource dependency Theory. وطبقاً لهاتين النظريتين، من المفترض أن تؤدي النظم الفعالة لحوكمة الشركات إلى رفع درجة ثقة أصحاب المصالح في الشركة؛ الأمر الذي يؤدي إلى جذب الاستثمارات والخبرات إلى الشركة، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين أدائها التنظيمي (Pucheta-Martínez and Gallego-Álvarez, 2020; Rahman, et al., 2015; Cho and Kim, 2007).

من ناحية أخرى، يتفق الباحثون في مجال الحوكمة الإدارية للشركات (e.g.: Mishra, Jain and Manogna, 2021; Yatim, Iskandar and Nga, 2016) على أن فعالية مجلس الإدارة في القيام بهذه الوظائف تتوقف على توافر مجموعة من الخصائص Board Characteristics، يأتي في مقدمتها: حجم المجلس Board Size، ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين إلى حجم المجلس Non-executive Members، ونسبة العناصر النسائي إلى حجم المجلس Women Members، ونسبة الأعضاء المستقلين إلى حجم المجلس Independent Members، وثنائية العضو المنتدب CEO Duality، ولجان مجلس الإدارة Board Committees، وعدد اجتماعات المجلس Board Meetings، ومدى تركيز الملكية بين أعضاء

مجلس الإدارة Ownership Concentration. وعلى الرغم من إشارة دراسات عديدة إلى وجود تأثير معنوي بين عديد من هذه الخصائص والأداء التنظيمي للشركات (Bekiaris, 2021; Kanakriyah, 2021; Pucheta-Martínez and Gallego-Álvarez, 2020; Shahrier, Ho and Gaur, 2020)، إلا أن هذه العلاقة مازالت تعد من أكثر القضايا إثارة للجدل، نظراً لعدم التناسق الذي يسيطر على نتائج هذه الدراسات (Elmasry, 2010).

لذلك، اهتمت الدراسات السابقة باختبار مدى تأثير هذه الخصائص على الأداء التنظيمي في قطاعات اقتصادية عديدة، وفي أنواع عديدة من المنظمات، وفي أنحاء عديدة من العالم. ويأتي قطاع البنوك في مقدمة مجالات التطبيق التي حظيت باهتمام عدد كبير من هذه الدراسات. ومثلما هو الحال في عديد من الاقتصادات الناشئة، تعد البنوك الشكل الغالب للمؤسسات المالية في الاقتصاد المصري؛ حيث تسيطر على معظم التدفقات المالية، كما تمتلك معظم الأصول المالية في المجتمع المصري (Mohieldin, Hussein and Rostom, 2019). إضافة إلى ذلك، يتمتع القطاع المصرفي المصري بتاريخ طويل يرجع إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر. ونظراً لما شهده هذا القطاع من تطورات جذرية خلال السنوات العشرين الأخيرة هدفت إلى حوكمة البنوك المصرية، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف تأثير خصائص مجالس الإدارة في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية. وتناقش الدراسة أيضاً الفروق المعنوية بين طبيعة وخصائص مجالس الإدارات في بيئة الأعمال المصرية ومثيلاتها في بيئات الأعمال العربية والغربية.

مراجعة الدراسات السابقة وصياغة فروض الدراسة

قسم الباحث مراجعة الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام رئيسية: يتعلق القسم الأول باستعراض تطور النظام المصرفي المصري عبر مراحله المختلفة، ويتعلق القسم الثاني باستعراض المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء التنظيمي في البنوك، ويتعلق القسم الثالث بمناقشة العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة والأداء التنظيمي كما وردت في الدراسات السابقة.

– مراحل تطور النظام المصرفي المصري

يعدّ القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الأساسية في الاقتصاد المصري، لا لدوره المهم في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار، وإنما لكونه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، وبوصفه معياراً لسلامة الاقتصاد المصري، وقابليته لجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية. ويعدّ النظام الاقتصادي للدولة من أهم العوامل المؤثرة على هيكل الجهاز المصرفي وعلى السياسات الائتمانية والمصرفية المتبعة؛ ومن ثم على القرارات التي يتخذها المسؤولون داخل البنك وعلى نمط إدارة البنك (عبدالهادي، 1985: 42). لذلك، يسعى الباحث في هذا القسم إلى رصد التأثير المتبادل بين النظام الاقتصادي

المصري والجهاز المصرفي المصري على مدار مراحل تطور كل منهما، مع إعطاء أهمية خاصة لتطور مفهوم وتطبيقات الحوكمة الإدارية للبنوك المصرية عبر هذه المراحل.

وقد تزامنت مراحل تطور القطاع المصرفي المصري مع مراحل تطور النظام الاقتصادي المصري، وشهدا معاً تغيرات جذرية وبرامج إصلاحية عديدة. ونتج عن هذه التغيرات تأثير مباشر على نمط ملكية البنوك المصرية وعلى طبيعة عملياتها وعلى عددها زيادةً ونقصاناً. ونستطيع رصد أربع مراحل رئيسية لتطور النظامين معاً: مرحلة الاحتلال الإنجليزي لمصر، خلال الفترة من 1882 حتى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين. ومرحلة التحول الاشتراكي (وموجة التأميمات) خلال الفترة من 1959 – 1973. ومرحلة التحول إلى الرأسمالية مرة أخرى (وماعرف بسياسة الانفتاح الاقتصادي) خلال الفترة من 1973 – 1981. وأخيراً، مرحلة الإصلاح الاقتصادي، من عام 1982 وحتى الآن (معتوق وطريح ورزق، 2017؛ عبد الهادي، 1985: 52-74؛ 66-61؛ Metwally, 2019; Mohieldin et al., 2019).

فقد نشأ القطاع المصرفي المصري في ظل الاحتلال والسيطرة الأجنبية. وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين: مرحلة ما قبل إنشاء بنك مصر (ما قبل 1920)، وسيطر على الاقتصاد المصري خلالها النمط الرأسمالي غير الموجه والمرتببط بالاقتصادات الأجنبية. وانعكس هذا الوضع على الجهاز المصرفي المصري الذي كان مكوناً من مجموعة من البنوك الأجنبية التي – كانت في واقع الأمر – فروعاً لبنوك أجنبية. وجاء في مقدمة هذه البنوك: البنك المصري (1856)، والبنك الإنجليزي المصري (1864) ومقرهما الرئيسي لندن، والبنك العقاري المصري (1887) ومقره الرئيسي باريس. وترتب على الأزمة المالية التي واجهتها الدولة المصرية في سبعينيات القرن التاسع عشر وما صاحبها من مشكلات بسبب عجز الدولة عن سداد ديونها، ضرورة إنشاء بنك يقوم بدور بنك الدولة، فتم إنشاء البنك الأهلي المصري (1898). واتسم الجهاز المصرفي المصري في هذه المرحلة بسيطرة التقليد الإنجليزي على السياسات التسليفية للبنوك التجارية، وبعدم وجود بنك مركزي يفرض رقابته على الائتمان المصرفي، كما أن هذه البنوك لم تستمر طويلاً، واختفت بالتصفية أو بالإفلاس أو بالاندماج مع بنوك أخرى. أما المرحلة الثانية؛ فاتسمت بإنشاء البنوك الوطنية (1920 – 1956)، وسيطر على الاقتصاد المصري خلالها أيضاً النمط الرأسمالي التابع للاقتصاد الأجنبية. إلا أن حدة هذه التبعية بدأت تضعف في نهاية هذه المرحلة. واتسم الاقتصاد المصري في هذه المرحلة بالتقدم والازدهار النسبي، واتجهت المدخرات الوطنية خلالها إلى إقامة المشروعات الصناعية والتجارية لمنافسة المشروعات الأجنبية. وأثرت هذه الخصائص على الجهاز المصرفي المصري الذي شهد تأسيس بنك مصر، بوصفه أول بنك وطني في عام 1920 برؤوس أموال وإدارة مصرية، وقد أخذ على عاتقه منذ إنشائه إقامة عديد من الشركات؛ بهدف إحداث تنمية حقيقية للاقتصاد المصري. وتميزت هذه المرحلة بظهور ثلاثة بنوك متخصصة، هي: بنك الائتمان العقاري (1930)، وبنك التسليف الزراعي (1931)، والبنك

الصناعي (1945). وشهدت هذه المرحلة أيضاً منح البنك الأهلي سلطات البنك المركزي بموجب القانون رقم 57 لسنة 1951، في حين شهدت نهايتها تأسيس بنوك مصرية صميمة، هي: بنك القاهرة (1952)، وبنك الجمهورية (1955). وبذلك، أصبح هيكل الجهاز المصرفي المصري في نهاية هذه الفترة مشابهاً للهيكل المصرفية في الدول الرأسمالية.

وبداية من منتصف الخمسينيات من القرن العشرين مر القطاع المصرفي المصري بمرحلة الاستقلال الوطني، وشهدت هذه المرحلة تأرجح النظام الاقتصادي المصري بين النظم والآليات الاشتراكية، والنظم والآليات الرأسمالية، على مدار سنوات النصف الثاني من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين؛ الأمر الذي أثر سلبياً على كفاءة الاقتصاد المصري وأدى إلى العديد من الأزمات والمشكلات الاقتصادية التي أثرت، بالطبع، على هيكل القطاع المصرفي المصري وسياساته، وعلى تدهور كفاءته.

فقد امتلكت الحكومة المصرية البنوك مع صدور القانون رقم 117 لسنة 1961 بتأميم جميع البنوك، ثم أجريت عمليات الدمج القسري بين البنوك المصرية، وتكوين المؤسسة المصرفية العامة للبنوك، إضافة إلى إنشاء البنك المركزي المصري بقرار جمهوري عام 1961. وبحلول عام 1963 أصبح الجهاز المصرفي يضم خمسة بنوك تجارية مملوكة للحكومة، وثلاثة بنوك متخصصة، إلى جانب البنك المركزي. وأدى تأثير القطاع المصرفي بمرحلة التحول الاشتراكي إلى ارتباط السياسات الائتمانية للبنوك بتمويل خطة التنمية الاقتصادية للدولة. وفي أول يوليو 1964 تم تطبيق نظام التخصيص القطاعي للبنوك؛ حيث ارتبط نشاط كل بنك بمجموعة معينة من شركات القطاع العام. ومع نهاية هذه المرحلة أصبح هيكل الجهاز المصرفي يتكون من أربعة بنوك تجارية - قطاع عام، وثلاثة بنوك متخصصة، إلى جانب بنك ناصر الاجتماعي. غير أن منح الائتمان ظل بالأسلوب نفسه الذي كان يتم في المرحلة السابقة، وبقيت الآلية غير التنافسية قائمة، ولم يحدث تطوير يُذكر على أداء الخدمات المصرفية.

ومع التحول مرة أخرى إلى النظام الرأسمالي (سياسة الانفتاح الاقتصادي) بداية من عام 1974، أصبحت هناك فرصة لتحسين كفاءة القطاع المصرفي وقدرته التنافسية بهدف اجتذاب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ فصدر القانون رقم 120 لسنة 1975 الذي سمح بإنشاء البنوك الخاصة وبنوك الاستثمار المشترك وفروع البنوك الأجنبية، ووجدت بنوك لا تخضع لرقابة البنك المركزي وتنظمها قوانين خاصة؛ مثل مصرف العربي الدولي والمصارف الإسلامية. وأدى ذلك إلى زيادة درجة المنافسة بين البنوك، وتنشيط تمويل الجهاز المصرفي للقطاع الخاص. وشهدت مرحلة الثمانينيات إجراءات عديدة لمعالجة مظاهر الاضطرابات المصرفية الناتجة من الاندفاع السريع في الممارسات المصرفية؛ فتم تعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان، وتقوية دور البنك المركزي في إحكام الرقابة على البنوك، إضافة إلى وضع ضوابط على منح الائتمان، سُميت

بمراحل التوجيه الائتماني، وصدرت عدة تعديلات لتنظيم التعامل بالنقد الأجنبي انتهت بإنشاء السوق المصرفية الحرة للنقد الأجنبي في مايو 1987. وفي عام 1989 أصبح عدد البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية 101 بنك، 75 منها بنوك قطاع خاص.

وشهدت مرحلة التحرر والإصلاح الاقتصادي في 1990-1991 إصلاحات مصرفية جذرية؛ فقد رأت الحكومة المصرية أن النجاح في تطبيق الحوكمة الإدارية لن يؤدي إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة فقط، وإنما سيساعد أيضاً على استدامة تحقيق هذه المعدلات؛ فشهدت هذه المرحلة تحرير سعر الفائدة وترك تحديدها للبنوك، وتحرير سعر الصرف، وتغيير آلية تمويل عجز الموازنة العامة باستخدام أذون الخزانة. وتم دعم قدرة البنك المركزي على التدخل في حل مشكلات البنوك المؤثرة على مراكزها المالية أو على مواجهة طلب المودعين. وأصبح الجهاز المصرفي يلعب دوراً مهماً في تنشيط سوق الأوراق المالية من خلال صناديق الاستثمار وأذون الخزانة، وشراء أسهم شركات قطاع الأعمال التي تم خصصتها.

وتعد بداية الألفية الجديدة مرحلة الحوكمة الإدارية للبنوك بحق؛ فقد شهد فيها القطاع المصرفي المصري تطورات مهمة لعل أهمها صدور قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم 88 لسنة 2003. وحدد هذا القانون إطار عمل الحوكمة الإدارية والمساءلة في البنك المركزي المصري، ومنح مجلس إدارة البنك المركزي الاستقلالية في إدارة شؤونه وتحقيق الرقابة الصارمة على الجهاز المصرفي، وتوسيع المفهوم الرقابي لمجلس إدارة البنك. وتضمن القانون - لأول مرة - إنشاء لجان المراجعة لدعم وسائل الرقابة الداخلية في البنوك. وقد تحسنت معايير الحوكمة في مصر بشكل ملحوظ بعد تطبيق هذا القانون، وتم تعديله لتفعيل الحوكمة الإدارية في البنوك المصرية بالقانون رقم 125 لسنة 2011، وتضمن هذا القانون مقررات بازل Basel Accords، كما تضمن أيضاً العديد من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

وقاد البنك المركزي المصري منذ عام 2004 عملية تطوير وتحديث شاملة للبنوك وفق سياسة مالية ونقدية متكاملة، في إطار ما يعرف ببرنامج الإصلاح المصرفي، مستهدفاً إصلاح البنوك وتطويرها وإعادة رسميتها ودمج الكيانات الصغيرة منها والتطبيق الكفء لقواعد الرقابة المالية والإشراف مع زيادة معدلات الائتمان وجودة الخدمات. فشهدت هذه المرحلة عمليات دمج جبري وطوعي بين عدد من البنوك، ترتب عليها انخفاض عدد البنوك العاملة في مصر من 57 بنكاً في 2004 إلى 39 بنكاً في 2008. وقد جنب هذا البرنامج البنوك التعرض للمخاطر الناتجة من تداعيات الأزمة المالية العالمية 2008. وأصدر البنك المركزي تعليمات بشأن الحوكمة الإدارية للبنوك في 2011، نصت على التزام البنوك بوضع نظم الحوكمة لديها أو تطويرها، على أن يقوم كل بنك بتطبيق التعليمات بما يتناسب مع حجم أعماله ودرجة تعقيدها وسياساته، وبما ينسجم مع قدرته على استيعاب المخاطر بحد أقصى

أول مارس 2012. وعرف البنك المركزي حوكمة البنوك، طبقاً لهذه التعليمات، بأنها: مجموعة العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته وحملة الأسهم به وأصحاب المصالح الأخرى مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات لكل منهم.

أخيراً، ظهر قانون البنك المركزي المصري رقم 194 لسنة 2020؛ بهدف رفع مستوى أداء الجهاز المصرفي وتحديثه وتطويره ودعم قدراته التنافسية؛ بما يؤهله للمنافسة العالمية. هذا إلى جانب تعزيز حوكمة البنك المركزي واستقلاليته. فضلاً عن إقراره مبادئ الحوكمة والشفافية والإفصاح والمساواة؛ لضمان عدم تضارب المصالح وإرساء قواعد المنافسة العادلة، ومنع ممارسات الاحتكار وحماية حقوق العملاء في الجهاز المصرفي. وتضمن القانون لأول مرة فصلاً عن إدارة البنك المركزي وحوكمته، وفصلاً عن حوكمة البنوك، مع تغيير مسمى بنوك القطاع العام إلى البنوك المملوكة أسهمها بالكامل للدولة.

– مؤشرات قياس الأداء التنظيمي في البنوك

تعددت المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء التنظيمي في الشركات والبنوك. ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى قسمين رئيسيين: مؤشرات محاسبية، ومؤشرات السوق. وتتضمن المؤشرات المحاسبية نوعين من المؤشرات: مؤشرات تقليدية؛ مثل: معدل العائد على الأصول (ROA)، ومعدل العائد على حق الملكية (ROE)، ومعدل العائد على الاستثمار (ROI)، ومعدل العائد على المبيعات (ROS)، ومؤشرات حديثة؛ مثل: معدل التدفقات النقدية على الاستثمار (CFROI)، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA). أما مؤشرات السوق؛ فيقصد بها استخدام بيانات السوق في قياس الأداء التنظيمي، وتتضمن مؤشر Tobin's Q، ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية (MB) (Postma, Van Ees and Sterken, 2001). ونظراً لعدم توافر بيانات السوق عن البنوك المصرية، فقد اعتمد الباحث على مؤشرين من المؤشرات التقليدية التي توافرت البيانات المالية اللازمة لحسابهما على مواقع البنوك المصرية محل الدراسة، وهما: معدل العائد على الأصول (ROA)، ومعدل العائد على حق الملكية (ROE).

– خصائص مجلس الإدارة وعلاقتها بالأداء التنظيمي في الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن عديد من المقاييس (الخصائص) المستخدمة للتأكد من فعالية مجلس الإدارة في سعيه نحو تحقيق الأداء التنظيمي المرغوب فيه. وتكشف هذه الدراسات أيضاً عن تأثير هذه الخصائص على أداء المجلس نفسه، وعلى الأداء التنظيمي للشركة (Bekiaris, 2021; Freihat, Farhan and Shanikat, 2019; Yatim et al., 2016; Ogbeehie, 2012: 46). لذلك، حظي تشكيل مجلس الإدارة وهيكله باهتمام عديد من الدراسات، من خلال دراسة حجم المجلس (عدد أعضائه)، وعدد الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين إلى إجمالي عدد أعضاء المجلس، ونسبة الأعضاء غير

التنفيذيين إلى الأعضاء التنفيذيين، ومدة خبرة رئيس المجلس والأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، ومكافآت أعضاء المجلس، والجمع/ الفصل بين مناصبي رئيس المجلس والعضو المنتدب، وعدد اجتماعات المجلس، ولجان مجلس الإدارة، ونسبة العنصر النسائي إلى حجم المجلس.

بناء على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير خصائص: حجم المجلس، وثنائية العضو المنتدب، واستقلالية مجلس الإدارة، ونسبة العنصر النسائي في تشكيلة المجلس، ولجان مجلس الإدارة، في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية.

علاقة حجم مجلس الإدارة بالأداء التنظيمي

يشار إلى حجم مجلس الإدارة - عادة - بعدد أعضائه. وتقرر نظرية الوكالة وكذلك نظرية موارد المنظمة أنه من المتوقع أن يؤثر حجم المجلس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للشركة. وعلى الرغم من ذلك، فقد تعددت الآراء وتناقضت حول إذا ما كان صغر حجم المجلس أو كبره يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركة. فتفضل النظرية التوافقية Stewardship Theory أن يكون حجم المجلس صغيراً. وتقرر أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي للشركة. وفي الصدد نفسه، قررت دراسات عديدة أن مجالس الإدارة صغيرة الحجم تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركات، وعلى العكس من ذلك، قررت دراسات أخرى أن مجالس الإدارة الأكبر حجماً تعدّ أحياناً مفضلة لتحسين الأداء التنظيمي للشركات (Freihat et al., 2019).

بالإضافة إلى ما تقدم، قرر Yermack (1996) أن مجالس الإدارات ذات الأحجام الكبيرة عادة ما تكون أقل انسجاماً ويصعب الاتصال بين أعضائها؛ الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة أعضائها على القيام بأدوارهم الرقابية المطلوبة. وانتهى الباحث إلى وجود علاقة عكسية بين الأحجام الكبيرة لمجالس الإدارات والأداء التنظيمي للشركات. وتوصلت دراسات أكثر حداثة (Ahmed, Hossain and Adams, 2006; Mak and Kusandi, 2005) إلى النتيجة نفسها. على الجانب الآخر، توصل Kalsie and Shrivastav (2016) إلى وجود تأثير معنوي موجب لحجم مجلس الإدارة على الأداء التنظيمي للشركات الأمريكية المدرجة في بورصة نيويورك. أما Adams and Mehran (2008) فوجدوا أن الأحجام الكبيرة لمجالس الإدارة تتمتع بتأثير إيجابي ومعنوي على الأداء التنظيمي والمالي للشركات، وأن السبب في ذلك يرجع إلى حالات الاندماج والاستحواذ التي تتصف بها صناعة البنوك الأمريكية.

بناء على ما تقدم، قام الباحث بصياغة الفرض الأول للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الأول: يؤثر حجم مجلس الإدارة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً (أ) بمعدل العائد على الأصول (ROA) و (ب) بمعدل العائد على حق الملكية (ROE).

علاقة استقلالية مجلس الإدارة بالأداء التنظيمي

ساعدت نظرية الوكالة وكذلك موانئ الحوكمة الإدارية Corporate Governance Codes في جميع أنحاء العالم على الترويج لاستقلالية مجلس الإدارة؛ الأمر الذي أدى إلى اعتقاد شائع لدى الرأي العام، والمستثمرين، والمسؤولين الحكوميين، وصانعي السياسات بأن مبادئ الحوكمة الإدارية وسياساتها تؤدي إلى دعم الاتجاه نحو استقلالية مجلس الإدارة، وأن هذه الاستقلالية تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركة (Rahman et al., 2015). لذلك، اقترح Fama and Jensen (1983) and Fama (1980) بضرورة أن تتضمن تشكيلة مجلس الإدارة أعضاء خارجيين Outsider Members (غير تنفيذيين ومستقلين)، يقومون بدور نظام الرقابة الداخلية. وعلى ذلك، يمكننا تعريف استقلالية مجلس الإدارة، بأنها: نسبة الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين إلى مجموع أعضاء مجلس الإدارة. ومن المفترض أن يتمكن مجلس الإدارة ذو الأغلبية المستقلة من الأعضاء من السيطرة على السلوكيات والتصرفات الانتهازية للمديرين، وأن يتمكن من الدفاع عن مصالح حملة الأسهم، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين أسعار أسهم الشركة مقارنة بمجلس الإدارة الذي يضم في عضويته أغلبية من الأعضاء التنفيذيين (Freihat et al., 2019).

أما عن علاقة ظهور الأعضاء المستقلين في تشكيلة مجلس الإدارة بالأداء التنظيمي للشركات، فقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة بهذا الخصوص. فمنها ما أثبت وجود علاقة معنوية موجبة بين الأعضاء المستقلين والأداء التنظيمي للبنوك (Başar, Bouteska, Büyükoğlu and Darko, 2020)، ومنها ما أثبت سلبية هذه العلاقة (Ekşi, 2021; Bekiaris, 2021; Dogan and Ekşi, 2020; Aribi and Uzonwanne, 2016; Leung, Richardson and Jaggi, 2014; Shukeri, Shin and Shaari, 2012). واتفق كل من (Bhatt and Bhattacharya, 2015; Klein, 1998) على عدم وجود دلائل عملية تدعم وجود علاقة بين نسبة الأعضاء الخارجيين والأداء المالي للشركات.

بناءً على ما تقدم، قام الباحث بصياغة **الفرض الثاني** للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الثاني: تؤثر استقلالية مجلس الإدارة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً (أ) بمعدل العائد على الأصول (ROA) و (ب) بمعدل العائد على حق الملكية (ROE).

علاقة ثنائية العضو المنتدب بالأداء التنظيمي

يعد الإشراف على الأنشطة الإدارية الحالية والمستقبلية التي يقوم بها الشخص المكلف بدور العضو المنتدب واحدة من أهم المسؤوليات المنوطة بمجلس الإدارة وبصفة عامة، تتمثل

المسؤولية الرئيسية للعضو المنتدب في إدارة الأنشطة اليومية للشركة، في حين تتمثل المسؤولية الرئيسية لرئيس مجلس الإدارة في إدارة المجلس والتأكد من أن المجلس ككل يقوم بدور كامل وببناء في صياغة إستراتيجيات الشركة وسياساتها؛ ومن ثم تطويرها، والاطمئنان إلى أن قرارات المجلس تصب في مصلحة الشركة وتعكس انسجام المجلس وتوافقه.

وتبرز ظاهرة ثنائية العضو المنتدب عندما يقوم شخص واحد بالجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويؤدي ذلك إلى سيطرة هذا الشخص على مجلس الإدارة بوضوح.

وتختلف نظريات الحوكمة حول ثنائية العضو المنتدب؛ فيرى أتباع النظرية التوافقية Stewardship Theory أن ثنائية العضو المنتدب تؤدي إلى تحسين فاعلية القيادة على مستوى الشركة. على الجانب الآخر، يؤكد أتباع نظرية الوكالة Agency Theory ضرورة الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لضمان تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية في الشركة. فعلى سبيل المثال، اتفق (Fama and Jensen (1983 ، وتقرير لجنة السير أديان كادبوري (Cadbury (1992 ، وتقرير لجنة هيجز (Higgs (2003 ، أنه حتى يتمتع مجلس الإدارة بالفاعلية المطلوبة، فمن المحتم أن يتم الفصل بين ما يقوم به كل من العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة من أوار (Freihat et al., 2019).

وقد اختلفت أيضاً نتائج الدراسات السابقة بخصوص علاقة ثنائية العضو المنتدب بالأداء التنظيمي للشركات؛ فقد ثبتت معنوية هذه العلاقة وإيجابيتها لدى (Kanakriyah, 2020) Pucheta-Martínez and Gallego-Álvarez, 2021 ، ولم تثبت هذه العلاقة لدى (Shukeri et al., 2012) ، وكانت هذه العلاقة سلبية لدى (Shahrier et al., 2020) ، على سبيل المثال لا الحصر.

بناء على ما تقدم، قام الباحث بصياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الثالث: تؤثر ثنائية العضو المنتدب تأثيراً معنوياً سلبياً في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً (أ) بمعدل العائد على الأصول (ROA) و (ب) بمعدل العائد على حق الملكية (ROE).

علاقة التنوع الجنسي (العنصر النسائي) في مجلس الإدارة بالأداء التنظيمي

يعد التنوع أحد العوامل المحورية في تقييم أداء مجلس الإدارة وفعاليتها. ويتضمن تنوع مجلس الإدارة Board Diversity ضرورة أن يتمتع أعضاء المجلس بمهارات ومعارف وخبرات مختلفة، كما يقتضي أن يكون هؤلاء الأعضاء من فئات عمرية وطبقات اجتماعية مختلفة. ويرى بعض الباحثين أن التنوع يؤدي إلى توافر قاعدة معرفية كبيرة، وإلى الإبداع، وإلى صناعة القرارات المتميزة، وإلى الابتكار نظراً لتنوع الخبرات التي يتمتع بها أعضاء المجلس؛ ومن ثم يصبح التنوع ميزة تنافسية واضحة. ويتضمن تنوع مجلس الإدارة تحقيق

توازن تام في عضوية المجلس؛ بمعنى أن يتضمن التنوع أعضاء لا ينتمون بالضرورة إلى خلفيات ثقافية مختلفة فقط، ولكنهم ينتمون أيضاً إلى مجالات مهنية مختلفة تؤدي إلى خلق تكامل بين الأعضاء، يساعد المجلس على القيام بمسؤولياته القانونية. لذلك، فإن تنوع مجلس الإدارة يتضمن كلاً من التنوع الديموجرافي (مثل: الجنس، والعمر، والعرق)، والتنوع الإدراكي Cognitive؛ (مثل: المعرفة، والتعليم، والخبرات الصناعية، والمؤهلات المهنية والتعليمية). وعلى الرغم من أن التنوع الإدراكي حظي باهتمام يفوق التنوع الديموجرافي في السنوات الأخيرة، فإن الدراسات الحالية في مجال تنوع مجلس الإدارة تميل نحو القضايا الديموجرافية أكثر من ميلها نحو الجدارات التي غالباً ما تحدد مدى قدرة أعضاء المجلس على تقديم قيمة مضافة لعمليات المجلس ومناقشاته (Lawal 2012; Ogbeehie, 2012: 59).

من ناحية أخرى، يركز تنوع مجلس الإدارة على كل من نظرية أصحاب المصالح Stakeholders Theory ونظرية الاعتماد على موارد المنظمة. وتقرر نظرية أصحاب المصالح أنه كلما ازدادت درجة تنوع الخبرات في عضوية مجلس الإدارة، ارتفع احتمال تحقيق المجلس لقيمة مضافة تسهم في نجاح إستراتيجية الشركة. أما نظرية موارد المنظمة؛ فتفترض أن أعضاء مجلس الإدارة يعدّون أحد أهم موارد المنظمة. وعلى ذلك؛ فإن معارفهم وخبراتهم في مجال عمل الشركة تعدّ من الأمور المحورية في تحقيق فعالية المجلس وفعالية الأداء التنظيمي للشركة. وتوضح النظريتان معاً الدور الذي يؤديه رأس المال البشري Human Capital، المتمثل في أعضاء مجلس الإدارة، في تحقيق فعالية الحوكمة الإدارية للشركة (Lawal 2012; Ogbeehie, 2012: 63).

ويوجد اعتقاد عالمي بأن مجالس الإدارة تستفيد من زيادة التنوع، وأن تمثيل المرأة في تشكيلة مجلس الإدارة يمكن أن يحسن من الأداء التنظيمي للشركات (Compton, Kang and Zhu, 2019)، وأن عضوات مجلس الإدارة – بصفة عامة – يضيفن إلى قدرات المجلس مهارات ووجهات نظر لا تتوافر للأعضاء (Fauzi and Locke, 2019)؛ إذ من الممكن أن يتوافر لعضوات مجلس الإدارة فهم أفضل لظروف السوق مقارنة بالأعضاء الرجال؛ الأمر الذي ينعكس على تمتع مجلس الإدارة بقدر أكبر من الإبداع والإتيقان في عملية صناعة القرارات. لذلك، قد تؤدي زيادة التنوع الجنسي إلى تكوين صورة ذهنية أفضل للشركة لدى الرأي العام، كما قد تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركة (Shukeri et al., 2012).

ومن الناحية العملية، خضعت جوانب عديدة لتنوع مجلس الإدارة للدراسة الميدانية، إلا أن نتائج هذه الدراسات لم تكن متناسقة ولم تتمتع باتجاه واضح. فقد توصلت بعض هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تنوع مجلس الإدارة وتحسن الأداء التنظيمي للشركة، خصوصاً فيم يتعلق بالتنوع الجنسي ممثلاً بنسبة مقاعد المرأة في مجلس الإدارة (e.g.: Al-Jaifi, 2020; Terjesen, Couto and Francisco. 2016; Bonna, Yoshikawab and Phan. 2004) في حين توصلت دراسات أخرى إلى سلبية هذه العلاقة، بل إلى عدم وجودها من الأساس في

مواقف عديدة (e.g.: Fernandez-Temprano and Tejerina-Gaite, 2020; Kagzi and Guha, 2018; Darmadi, 2011).

بناء على ما تقدم، قام الباحث بصياغة الفرض الرابع للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الرابع: تؤثر نسبة العنصر النسائي في تشكيلة مجلس الإدارة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً (أ) بمعدل العائد على الأصول (ROA) و (ب) بمعدل العائد على حق الملكية (ROE).

علاقة لجان مجلس الإدارة بالأداء التنظيمي

تعتمد فاعلية مجلس الإدارة أيضاً على كفاءة اللجان التابعة له وفعاليتها؛ ذلك أن لجان مجلس الإدارة تعدّ من أهم أدوات الحوكمة الإدارية المستخدمة في مراقبة الأنشطة التنظيمية للشركة، والتأكد من سلامة الإجراءات المالية، والتأكد من عدالة المكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة. وطبقاً لنظرية الوكالة، فإن هذه اللجان تحد من مشكلات الوكالة وتخفف من آثارها المحتملة، كما تؤدي إلى تحسين كفاءة آليات الحوكمة الإدارية في الشركات، وتؤدي دوراً بارزاً في حماية حقوق المساهمين. وتتكون لجان مجلس الإدارة - بصفة أساسية - من أعضاء مجلس الإدارة (Berezinets and Ilina, 2017; Fauzi and Locke, 2012; Ogbeehie, 2012: 54; Romano, Ferretti and Rigolini, 2012).

وفيما يتعلق بعلاقة وجود لجان مجلس الإدارة بالأداء التنظيمي للشركات، فقد جاءت نتائج الدراسات السابقة غير متناسقة؛ مثلما حدث مع خصائص مجلس الإدارة سالفة الذكر. ففي حين لم تتوصل بعض الدراسات (Bozec, 2005; Hayes, Mehran and Schaefer, 2004) إلى وجود أي نوع من العلاقات بين وجود اللجان والأداء التنظيمي للشركات، توصل Fauzi and Locke (2012) إلى معنوية وإيجابية هذه العلاقة وإيجابيتها مقيسة بمعدل العائد على الأصول، وتوصل Romano et al. (2012) إلى عدم معنوية هذه العلاقة في البنوك الإيطالية. وتوصل Adams and Mehran (2005) إلى معنوية هذه العلاقة وسلبيتها في الشركات القابضة للبنوك الأمريكية. من ناحية أخرى، وجد الباحثان أنفسهما (Adams and Mehran, 2003) أن مجالس إدارات الشركات القابضة للبنوك الأمريكية تستعين بعدد من اللجان يفوق العدد الذي تستعين به الشركات الصناعية. وتطرق نوع آخر من الدراسات إلى دراسة تأثير كل نوع من أنواع هذه اللجان في الأداء التنظيمي للشركات؛ فتوصل Lam and Lee (2012) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للجان الترشيحات في الأداء التنظيمي للشركات العامة في هونج كونج، في حين كان هناك تأثير معنوي سلبي للجان المكافآت في الأداء التنظيمي لهذه الشركات. ووجد Calleja (1999) أن وجود لجان المراجعة والمكافآت في الشركات الأسترالية يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء السوقي لهذه الشركات. وتوصل Christensen,

Kent and Stewart (2010) إلى النتيجة نفسها؛ فقد وجد الباحثون أن لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمؤشرات السوقية والمحاسبية للأداء في الشركات الأسترالية.

بناء على ما تقدم، قام الباحث بصياغة الفرض الخامس للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الخامس: يؤثر وجود لجان مجلس الإدارة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً (أ) بمعدل العائد على الأصول (ROA) و (ب) بمعدل العائد على حق الملكية (ROE).

متغيرات الدراسة

تتمثل المتغيرات الرئيسية للدراسة فيما يأتي:

- المتغيرات المستقلة: خصائص مجلس الإدارة في البنوك المصرية، هي:
 - 1 - حجم المجلس.
 - 2 - نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس.
 - 3 - ثنائية العضو المنتدب.
 - 4 - نسبة العضوات في المجلس.
 - 5 - لجان مجلس الإدارة.
 - المتغيرات التابعة: الأداء التنظيمي للبنوك المصرية. ويقاس باستخدام المؤشرات الآتية:
 - 1 - معدل العائد على الأصول (صافي الربح بعد الضرائب ÷ مجموع الأصول).
 - 2 - معدل العائد على حق الملكية (صافي الربح بعد الضرائب ÷ حق الملكية).
 - المتغيرات الحاكمة: وتتمثل في متغير العمر التنظيمي للبنك ومتغير ملكية البنك (حكومية - خاصة).
- ويوضح شكل 1 العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تصميم الدراسة

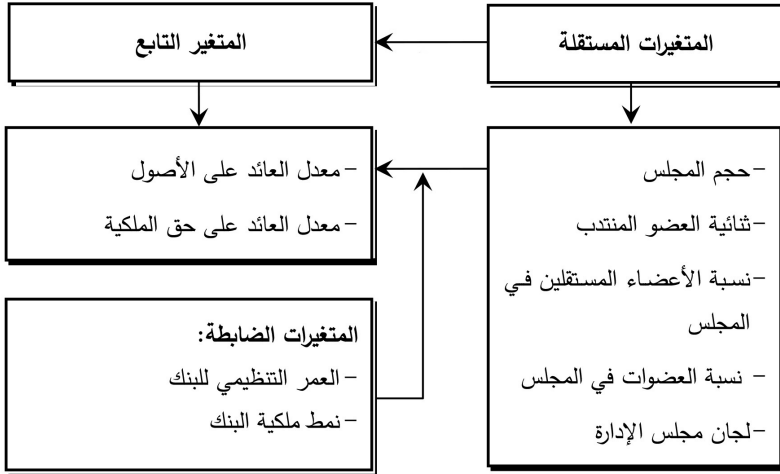
مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية والمسجلة في البنك المركزي المصري، ويبلغ عددها (38) بنكاً (البنك المركزي المصري، 2019). وبدراسة الحالة الراهنة لهذه البنوك، تبين مرور بعضها بظروف ومراحل انتقالية، تمنع وجودها في مجتمع الدراسة. ويمكن بيان هذه الظروف على النحو الآتي:

- 1 - قام البنك الأهلي اليوناني بتصفية أعماله.

- 2 - يعدّ كل من: سيتي بنك، والبنك العربي، وبنك المشرق، وبنك أبوظبي الأول، فروعاً لبنوك أجنبية، وتدار من خلال مجالس الإدارة في الدول التي تنتمي لها.
- 3 - لم تتوافر بيانات عن البنك الزراعي المصري؛ نظراً لمرور البنك بمرحلة إعادة هيكلة، ولتجديد الموقع الإلكتروني للبنك حالياً.
- 4 - لم تتوافر البيانات المالية للبنك العقاري المصري العربي على موقعه الإلكتروني أو في أي موقع إلكتروني آخر.

لذلك تم استبعاد البنوك السبعة المشار إليها من مجتمع الدراسة ليصبح (31) بنكاً فقط، تتم دراستها باستخدام طريقة الحصر الشامل.



شكل 1: نموذج الدراسة

بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة للبنوك المصرية. وتمثلت هذه البيانات في:

- 1 - خصائص مجالس إدارات البنوك المصرية وهي: حجم مجلس الإدارة، عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، عدد العضوات في مجلس الإدارة، الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، عدد لجان مجلس الإدارة.
- 2 - مجموع أصول كل بنك في عام 2019.
- 3 - حقوق الملكية في كل بنك في عام 2019.

4 - صافي أرباح البنك بعد الضرائب عن عام 2019.

5 - سنة تأسيس البنك.

6 - نمط ملكية البنك.

وحصل الباحث على هذه البيانات من التقارير السنوية للبنوك والقوائم المالية (الميزانية وحساب الدخل) المنشورة والمتوفرة على كل من: المواقع الإلكترونية للبنوك المصرية، والموقع الإلكتروني لاتحاد بنوك مصر.

ترميز البيانات وإعدادها للتحليل

قام الباحث بإدخال البيانات في الحاسب الآلي الشخصي باستخدام برنامج SPSS، والذي يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة. وقام بإعادة ترميز Recoding بعض متغيرات الدراسة لتحويل قيم هذه المتغيرات من قيم مطلقة إلى قيم فئوية، تتفق مع أغراض تحليل البيانات، وتتفق مع ما جاء في الدراسات السابقة. فتم الحصول على العمر التنظيمي للبنك بطرح سنة التأسيس من عام 2020. وقسم متغير العمر التنظيمي للبنك إلى أربع مجموعات ربعية Quartiles. وأعيد ترميز متغير عدد الأعضاء المستقلين إلى نسبة من حجم المجلس، وتم ترميز متغير عدد العضوات في المجلس إلى نسبة من حجم مجلس الإدارة، وتم التعبير عن متغير عدد اللجان التابعة لمجلس الإدارة في صورة متغير وهمي؛ بحيث يأخذ وجود لجان الرقم (1) ويأخذ عدم وجود لجان الرقم (0)، وأعيد ترميز متغير الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنندب في صورة متغير وهمي؛ بحيث يأخذ الجمع بين المنصبين الرقم (1)، ويأخذ عدم الجمع بين المنصبين الرقم (0). أخيراً، تم التعبير عن نمط ملكية البنوك المصرية في صورة متغير وهمي؛ بحيث تأخذ البنوك العامة الرقم (1) وتأخذ البنوك الخاصة الرقم (0).

نتائج الدراسة

كشف تحليل بيانات الدراسة عن تمتع البنوك المصرية ومجالس إدارتها بالعديد من الخصائص الديموجرافية المميزة، وهي:

1 - راوح حجم مجلس الإدارة في البنوك المصرية محل الدراسة ما بين (5 و13) عضواً. وبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة (8.9) أعضاء؛ أي أن مجالس إدارات البنوك المصرية تعدّ من مجالس الإدارة صغيرة الحجم.

2 - تتضمن تشكيلة مجلس الإدارة في جميع البنوك المصرية أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين. أما الأعضاء المستقلون؛ فقد ظهروا في تشكيلة مجالس إدارات (12) من هذه البنوك فقط، وظهر العنصر النسائي في تشكيلة (26) بنكاً من هذه البنوك.

- 3 - بلغ متوسط عدد الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارات البنوك المصرية (6.5) أعضاء، في حين بلغ متوسط عدد الأعضاء المستقلين (0.73) عضو، مقابل (1.7) للأعضاء التنفيذيين.
- 4 - يقوم رؤساء مجالس الإدارات في (45%) من البنوك المصرية بدور الأعضاء المنتدبين CEO's في الوقت نفسه.
- 5 - استعان (77%) من مجالس الإدارات في البنوك المصرية بلجان تابعة لها؛ (مثل: لجنة الترشيحات والمكافآت، لجنة الحوكمة، لجنة المراجعة، لجنة المخاطر).
- 6 - يتضمن نحو (84%) من بنوك الدراسة عنصراً نسياً في تشكيلته.
- 7 - تتمتع بعض البنوك المصرية بتاريخ طويل في العمل المصرفي يصل إلى (122) عاماً.

تأثير خصائص مجلس الإدارة في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية

بدأ تحليل البيانات بإجراء تحليل الارتباط المتعدد؛ بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقوتها، وهو ما يبينه جدول (1)؛ حيث يتضح عدم معنوية العلاقة بين معظم متغيرات الدراسة. ويتضح أيضاً أن علاقات الارتباط المعنوية بين هذه المتغيرات جاءت ضعيفة أو متوسطة القوة على أكثر تقدير. وكان أقصى ارتباط معنوي بين متغير الأعضاء المستقلين ومتغير لجان مجلس الإدارة وبلغ ($r = 0.386, P < 0.05$). أما العلاقة بين ثنائية العضو المنتدب وكل من معدل العائد على حقوق الملكية ($r = -0.359, P < 0.001$)، ونمط الملكية ($r = -0.376, P < 0.05$)؛ فجاءت سلبية ومتوسطة القوة. وجاءت العلاقة بين العمر التنظيمي للبنك وكل من معدل العائد على الأصول ($r = -0.472, P < 0.001$)، ومعدل العائد على حقوق الملكية ($r = -0.376, P < 0.001$) سلبية ومتوسطة القوة أيضاً.

بالإضافة إلى ذلك، قام الباحث باستخدام اختبار التعددية (الازدواجية) الخطية Multicollinearity المبين في جدول (2). وتحدث ظاهرة التعددية الخطية عندما يرتبط اثنان أو أكثر من المتغيرات المستقلة للدراسة أحدهما بالآخر ارتباطاً وثيقاً. وتشير التعددية الخطية المرتفعة بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة متحيزة بين متغيرين؛ الأمر الذي قد يؤثر على دقة نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Shukeri et al., 2012). ولاختبار التعددية الخطية، قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، وحساب معامل السماح Tolerance لكل متغير مستقل من متغيرات نموذج الانحدار. فإذا كانت قيم (VIF) أكبر من (10)، وكانت قيم Tolerance أقل من (0.1)، فإن ذلك يعني أن بيانات الدراسة تعاني من مشكلة التعددية الخطية، والعكس صحيح (العاصي، 2019: 444؛ Freihat et al., 2019). وبالنظر إلى قيم هذين المؤشرين في جدول (2) يتضح أن قيم VIF أقل من (10)، وأن قيم معامل السماح أكبر من (0.1)؛ الأمر الذي يؤكد عدم وجود علاقة متحيزة بين المتغيرات المستقلة، وأن بيانات الدراسة لا تعاني من مشكلة التعددية الخطية.

جدول 1
مخرجات تحليل الارتباط المتعدد لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	حجم العينة	نسبة المستقلين	نسبة المرأة	ثباتية العنصر لجان المجلس المنتخب	ROA	ROE	عمر البنك	ملكية البنك
حجم المجلس	8.936	1.806	1							
نسبة المستقلين	0.086	0.123	0.162	1						
نسبة المرأة	0.150	0.106	-0.081	0.024	1					
ثباتية العنصر المنتخب	0.452	0.506	0.288	-0.244	0.265	1				
لجان المجلس	0.774	0.425	0.241	0.386*	0.158	0.180	1			
ROA	2.387	1.145	0.040	0.298	0.243	-0.296	0.036	1		
ROE	1.807	0.402	-0.015	0.234	0.225	-0.359*	0.020	0.854***	1	
عمر البنك	2.091	1.271	-0.261	-0.299	0.214	0.206	0.117	-0.472**	-0.376*	1
ملكية البنك	19.253	8.624	-0.018	0.043	-0.324	-0.376*	-0.265	0.098	-0.004	-0.266

ن = 31.

*** مستوى معنوية إحصائية > 0.001.

** مستوى معنوية إحصائية > 0.01.

* مستوى معنوية إحصائية > 0.05.

عمرو زيتان

جدول 2

اختبار التعددية الخطية في بيانات الدراسة

مؤشرات التعددية الخطية		خصائص مجلس الإدارة
Tolerance	VIF	
0.168	5.955	حجم مجلس الإدارة
0.487	2.053	نسبة الأعضاء المستقلين
0.332	3.008	نسبة العضوات
0.414	2.418	ثنائية العضو المنتدب
0.173	5.775	لجان مجلس الإدارة

وقد تلا ذلك استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتعرّف إذا ما كانت هناك علاقة معنوية بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في البنوك المصرية ثم تعرّف أهم هذه الخصائص في التأثير على الأداء التنظيمي لهذه البنوك. لذلك، تم تكوين نموذج الانحدار المتعدد طبقاً للمعادلات الآتية:

$$Y(ROA) = \beta_0 + \beta_1BSIZ + \beta_2INDPMP + \beta_3BWOMP + \beta_4CEODUAL + \beta_5COMT$$

$$(ROE) = \beta_0 + \beta_1BSIZ + \beta_2INDPMP + \beta_3BWOMP + \beta_4CEODUAL + \beta_5COMT$$

$$(ROA) = \beta_0 + \beta_1BSIZ + \beta_2INDPMP + \beta_3BWOMP + \beta_4CEODUAL + \beta_5COMT + \beta_6BAGE + \beta_7BCLASS$$

$$Y(ROE) = \beta_0 + \beta_1BSIZ + \beta_2INDPMP + \beta_3BWOMP + \beta_4CEODUAL + \beta_5COMT + \beta_6BAGE + \beta_7BCLASS$$

حيث: يشير BSIZ إلى حجم مجلس الإدارة، ويشير INDPMP إلى نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، ويشير BWOMP إلى نسبة العضوات في مجلس الإدارة، ويشير CEODUAL إلى ثنائية العضو المنتدب، ويشير COMT إلى وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة، ويشير BAGE إلى العمر التنظيمي للبنك، ويشير BCLASS إلى نمط ملكية البنك، ويشير ROA إلى معدل العائد على الأصول، ويشير ROE إلى معدل العائد على حق الملكية.

وأجري تحليل الانحدار المتعدد ست مرات باستخدام طريقة Enter؛ لاختبار أكثر خصائص مجلس الإدارة تأثيراً في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً بمعدل العائد على الأصول (ROA) مرة، ومقيساً بمعدل العائد على حق الملكية (ROE) مرة أخرى. وقام الباحث باختبار تأثير كل من: العمر التنظيمي للبنك، ونمط ملكية البنك، بوصفهما متغيرين ضابطين، في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للبنوك المصرية. ويوضح جدول (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول 3

نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter

خصائص مجلس الإدارة	النموذج 1 (ROA)	النموذج 2 (ROE)	النموذج 3 (ROA) (عمر البنك)	النموذج 4 (ROE) (عمر البنك)	النموذج 5 (ROA) (ملكية البنك)	النموذج 6 (ROE) (ملكية البنك)
	t	Beta	t	Beta	t	Beta
حجم مجلس الإدارة	0.197	1.893	4.759***	0.247	4.036***	2.059
نسبة الأعضاء المستقلين	1.822	0.889	3.734	0.261	0.569	-0.493
نسبة العضوات	4.893	2.425*	37.548	2.663*	6.042	2.772**
ثنائية العضو المنتدب	-1.041	-2.118*	-9.285	-2.702*	-1.064	-9.362
لجان مجلس الإدارة	-0.153	-0.263	0.065	0.151	0.273	1.286
العمر التنظيمي للبنك	-	-	-	-0.319	2.963	-1.078
نمط ملكية البنك	-	-	-	-	-	-0.827
الفترة التفسيرية للنموذج						
- معامل الارتباط المتعدد	0.896	0.933	0.908	0.935	0.898	0.934
- معامل التحديد المتعدد	0.802	0.870	0.825	0.874	0.806	0.873
- معامل التحديد المعدل	0.764	0.846	0.783	0.844	0.760	0.843
Durbin-Watson	1.957	1.781	2.12	1.768	1.866	1.736
- قيمة F المحسوبة	21.104**	34.943***	19.631***	28.879***	17.349***	28.663***

* مستوى معنوية إحصائية > 0.05 . ** مستوى معنوية إحصائية > 0.01 . *** مستوى معنوية إحصائية > 0.001

عمرو زيان

ومن جدول (3)، يمكن استنتاج ما يأتي:

1 - القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار:

- أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد معنوية النموذج الأول للانحدار ($F = 21.104, p < 0.001$)، ومعنوية النموذج الثاني للانحدار ($F = 34.943, p < 0.001$). بعبارة أخرى، يوجد تأثير معنوي لخصائص مجالس إدارات البنوك المصرية في الأداء التنظيمي لهذه البنوك مقيساً بمعدل العائد على الأصول (ROA) ومعدل العائد على حق الملكية (ROE).
- بلغ معامل الارتباط المتعدد للنموذج الأول ($r = 0.896$) وللنموذج الثاني ($r = 0.933$)؛ وهو ما يدل على قوة العلاقة بين الخصائص المميزة لمجالس الإدارات في البنوك المصرية وبين مقياسي الأداء التنظيمي في البنوك المصرية. وتزداد قوة هذه العلاقة مع مقياس معدل العائد على حق الملكية.
- بلغ معامل التحديد المتعدد للنموذج الأول ($R^2 = 0.802$)، كما بلغ معامل التحديد المتعدد المعدل ($Adj R^2 = 0.764$)؛ الأمر الذي يشير إلى أن المتغيرات المستقلة للنموذج الأول تفسر نحو (76%) من التغير الموجود في المتغير التابع (ROA) في البنوك محل الدراسة. وبلغ هذا المعدل في النموذج الثاني ($R^2 = 0.870$)، وبلغ معامل التحديد المتعدد المعدل ($Adj R^2 = 0.846$)؛ الأمر الذي يشير إلى أن المتغيرات المستقلة للنموذج الثاني تفسر نحو (85%) من التغير الموجود في المتغير التابع (ROE) في البنوك محل الدراسة.
- بلغت قيمة اختبار Durbin-Watson (1.957) في النموذج الأول، كما بلغت قيمة اختبار Durbin-Watson (1.781) في النموذج الثاني. وتقع القيمة المعيارية لهذا الاختبار بين (1.5 و 2.5)؛ الأمر الذي يدل على عدم وجود مشكلة للارتباط التلقائي (الذاتي) بين بواقي الانحدار في النموذج المستخدم.
- 2 - لم تؤثر المتغيرات الضابطة على معنوية نماذج الانحدار؛ فلم يؤثر متغير العمر التنظيمي للبنك على معنوية النموذج الثالث للانحدار ($F = 19.631, p < 0.001$)، ومعنوية النموذج الرابع للانحدار ($F = 28.879, p < 0.001$) ولم تختلف معاملات الارتباط المتعدد تقريباً عن مثيلاتها في النموذجين الأول والثاني. ولم تختلف كذلك معاملات التحديد المتعدد والمعدل تقريباً عن مثيلاتها في النموذجين الأول والثاني. ولم يؤثر متغير ملكية البنك على معنوية النموذج الخامس للانحدار ($F = 17.349, p < 0.001$)، ومعنوية النموذج السادس للانحدار ($F = 28.663, p < 0.001$). ولم تختلف معاملات الارتباط المتعدد تقريباً عن مثيلاتها في النموذجين الأول والثاني. ولم تختلف كذلك معاملات التحديد المتعدد والمعدل تقريباً عن مثيلاتها في النموذجين الأول والثاني.

3 - جاءت خصائص مجلس الإدارة الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية في النموذج الأول على النحو الآتي:

- حجم مجلس الإدارة ($t = 3.469, p < 0.01$).
- ثنائية العضو المنتدب ($t = -2.118, p < 0.05$).
- نسبة العضوات في المجلس ($t = 2.425, p < 0.05$).
- وفي النموذج الثاني، جاءت على النحو الآتي:
- حجم مجلس الإدارة ($t = 4.759, p < 0.001$).
- ثنائية العضو المنتدب ($t = -2.702, p < 0.05$).
- نسبة العضوات في المجلس ($t = 2.663, p < 0.05$).

4 - أثبت التحليل عدم معنوية تأثير كل من: نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس ولجان المجلس في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية في كلا النموذجين.

بناءً على هذه النتائج، نستطيع قبول الفروض: الأول والثالث والرابع للدراسة؛ حيث ثبت تأثير كل من: حجم مجلس الإدارة، وثنائية العضو المنتدب، ونسبة العضوات بالمجلس في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً بمعدل العائد على الأصول (ROA)، وبمعدل العائد على حق الملكية (ROE). ونستطيع أيضاً رفض الفرضين الثاني والخامس للدراسة؛ حيث ثبت عدم معنوية تأثير كل من: نسبة الأعضاء المستقلين في تشكيلة المجلس، واللجان التابعة للمجلس في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً بمعدل العائد على الأصول (ROA)، وبمعدل العائد على حق الملكية (ROE).

ويتبين من هذه النتيجة تماثل تأثير هذه الخصائص الثلاث في كل من معدل العائد على الأصول (ROA)، ومعدل العائد على حق الملكية (ROE). وإن كان تأثير هذه الخصائص الثلاث على معدل العائد على حق الملكية (ROE) أقوى وأكثر وضوحاً.

5 - لم يؤثر متغير العمر التنظيمي بصفته متغيراً ضابطاً، في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للبنوك المصرية في النموذجين الثالث والرابع للانحدار؛ فقد استمر التأثير المعنوي لكل من: حجم مجلس الإدارة، وثنائية العضو المنتدب، ونسبة العضوات بالمجلس على الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً بمعدل العائد على الأصول وبمعدل العائد على حق الملكية.

6 - أثر متغير ملكية البنك بصفته متغيراً ضابطاً، تأثيراً سلبياً في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للبنوك المصرية في النموذجين الخامس والسادس للانحدار؛ فقد خرج كل من: متغير حجم مجلس الإدارة، ومتغير ثنائية العضو المنتدب

من معادلة الانحدار في النموذج الخامس، في حين خرج متغير حجم مجلس الإدارة من معادلة الانحدار في النموذج السادس.
ويلخص جدول (4) نتائج اختبار فروض الدراسة.

جدول 4

نتائج اختبار فروض الدراسة إحصائياً

ف5	ف4	ف3	ف2	ف1	فروض الدراسة
	✓	✓		✓	مقبولة إحصائياً
✓			✓		مرفوضة إحصائياً

مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها

يؤدي مجلس الإدارة دوراً محورياً في تطبيقات الحوكمة الإدارية للشركات. لذلك، كان من الضروري استيعاب كيفية تأثير خصائص مجلس الإدارة على الحوكمة الإدارية وعلى فعالية مجلس الإدارة. من ناحية أخرى، أدت الأزمات الاقتصادية الأخيرة، والكوارث المالية والإدارية التي مرت بها الشركات العالمية، والخسائر الفادحة التي تعرض لها المساهمون، إلى توجيه المزيد من الجهود البحثية لدراسة ومناقشة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وما تحققه الشركات من إنجازات في أنحاء عديدة من العالم. كما أدت هذه الظواهر السلبية إلى إعطاء هذه القضية أولوية خاصة لدى كل من الباحثين وصناع القرارات على حد سواء. وفي ضوء هذه الحقيقة، اتفقت الدراسات السابقة على إمكانية تأثير خصائص معينة لمجلس الإدارة في الأداء التنظيمي للشركات (Pucheta-Martínez and Gallego-Álvarez, 2020; Freiha et al., 2019; Hsu and Wu, 2014). إلى التحقق مما إذا كانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتسق مع نتائج الدراسات السابقة، على مستوى بيئة الأعمال: الغربية والعربية والمصرية.

فقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع الاتجاه العام لنتائج الدراسات الغربية من تأثير بعض خصائص مجلس الإدارة، وعدم تأثير البعض الآخر، في الأداء التنظيمي للشركات. فقد توصلت دراسة حديثة (Bekiaris, 2021)، إلى وجود تأثير معنوي موجب لكل من: حجم مجلس الإدارة واستقلاليته، واستقلالية رئيس مجلس الإدارة، ووجود عنصر نسائي بين أعضاء المجلس في الأداء التنظيمي للبنوك اليونانية. وفي دراسة أجريت على 33 من بنوك منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط (Bşar et al., 2021)، استخدم فيها الباحثون مؤشراً للحوكمة الإدارية مكوناً من أربع مجموعات لخصائص مجلس الإدارة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب لهذا المؤشر على الأداء التنظيمي مقيساً بمعدل العائد على الأصول، في حين لم يثبت هذا التأثير مع معدل العائد على حق الملكية. وتوصلت دراسة أجريت على 19 بنكاً تركيا خلال الفترة من 2012-

2018 (Doğan and Eksi, 2020) إلى وجود تأثير معنوي لكل من حجم المجلس، والأعضاء الأجانب، والأعضاء المستقلين في تشكيلة المجلس في معدل العائد على الأصول. وتوصل Carter (2010) D'Souza, Simkins and Simpson إلى عدم وجود علاقة معنوية بين نسبة العنصر النسائي في تشكيلة المجلس ووجود لجان تابعة لمجلس الإدارة، وبين الأداء التنظيمي في عينة من 500 من الشركات الأمريكية في تصنيف S & P. وفي دراسة للشركات الهندية المدرجة في بورصة الأوراق المالية، قرر Kagzi and Guha (2018) عدم وجود تأثير معنوي للتنوع الجنسي في الأداء التنظيمي لهذه الشركات. وفي دراسة شملت 300 شركة من الشركات الماليزية المدرجة في بورصة الأوراق المالية، وجد Shukeri *et al.* (2012) علاقة معنوية بين حجم مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في هذه الشركات، في حين ثبتت سلبية هذه العلاقة مع استقلالية مجلس الإدارة، ولم توجد علاقة بين كل من ثنائية العضو المنتدب والتنوع الجنسي، وبين الأداء التنظيمي في هذه الشركات. وتوصلت دراسة مقارنة بين الشركات الهندية والسنغافورية المدرجة في البورصة Duppati, Rao, (2020) Matlani, Scrimgeour and Patnaik إلى وجود تأثير معنوي موجب للتنوع الجنسي في مجلس الإدارة على الأداء التنظيمي في شركات الدولتين. وفي دراسة شملت 10314 شركة تنتمي إلى 34 دولة، توصل الباحثان Pucheta-Martínez and Gallego-Álvarez (2020) إلى وجود تأثير معنوي موجب بين كل من: حجم واستقلالية مجلس الإدارة ونسبة العنصر النسائي في تشكيلة المجلس وثنائية العضو المنتدب والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وفي دراسة شملت 200 شركة مدرجة في بورصة كوالا لامبور، توصل الباحثون (Shahrier *et al.*, 2020) إلى وجود تأثير معنوي موجب للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة على الأداء التنظيمي لهذه الشركات، ووجود علاقة معنوية سلبية بين ثنائية العضو المنتدب والأداء التنظيمي لهذه الشركات. وفي باكستان، توصل Khan and Awan (2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين عدد الأعضاء غير التنفيذيين في تشكيلة مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للشركة، مقيساً بمعدل العائد على الأصول وبمعدل العائد على حق الملكية. وتوصل Gordini (2012) أيضاً إلى وجود ارتباط موجب بين وجود الأعضاء الخارجيين في تشكيلة المجلس والأداء التنظيمي، مقيساً بمعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حق الملكية. وتوصلت دراسة مقارنة بين الشركات اليابانية والأسترالية Bonna *et al.* (2004) إلى وجود ارتباط موجب بين نسبة الأعضاء المستقلين ونسبة العنصر النسائي والأداء التنظيمي في الشركات الأسترالية، ووجود ارتباط سالب بين حجم مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في الشركات اليابانية. وبالمثل، قام Fauzi and Locke (2012) بدراسة الشركات المدرجة في بورصة نيوزيلندا خلال الأعوام 2007-2011، وتوصلا إلى وجود ارتباط معنوي سالب بين عدد الأعضاء غير التنفيذيين في هذه الشركات وأدائها التنظيمي.

وبالتحول إلى بيئة الأعمال العربية، نجد نمطاً مماثلاً للعلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للشركات؛ ففي دراسة شملت 85 شركة أردنية مدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، أثبت الباحث Kanakriyah (2021) وجود تأثير معنوي موجب بين كل

من: حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها، وثنائية العضو المنتدب، والتنوع الجنسي، وبين الأداء التنظيمي لهذه الشركات. وفي دراسة شملت 20 بنكاً عراقياً (Jadah, Murugiah and Adzis, 2016)، أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين تشكيلة مجلس الإدارة وحجمه والأداء التنظيمي لهذه البنوك، في حين جاءت العلاقة سلبية بين التنوع الجنسي والأداء التنظيمي لهذه البنوك. وفي دراسة شملت 13 بنكاً من البنوك البحرينية الإسلامية خلال الفترة من 2005 – 2011، وجد الباحثون (Hakimi, Rachdi, Mokni and Hssini, 2018) أن هناك علاقة معنوية موجبة بين ثنائية العضو المنتدب والأداء التنظيمي في هذه البنوك، مقيساً بمعدل العائد على الأصول وبمعدل العائد على حق الملكية. وتوصلوا أيضاً إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين حجم مجلس الإدارة والأداء التنظيمي لهذه البنوك مقيساً فقط بمعدل العائد على حق الملكية. وفي دراسة شملت 11 بنكاً من البنوك التجارية التونسية الكبرى خلال الفترة من 1997 – 2006، توصل الباحثان (Rachdi and Ameer, 2011) إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين حجم مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في هذه البنوك، في حين لم يكن هناك تأثير معنوي لوجود أعضاء مستقلين ضمن تشكيلة المجلس على هذه العلاقة.

وبالمثل، توصلت الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال المصرية لاختبار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للشركات المصرية – إلى نمط مماثل من النتائج التي أشرنا إليها في بيئتي الأعمال الغربية والعربية. ففي دراسة أجريت على 50 من الشركات المصرية المسجلة في بورصتي القاهرة والإسكندرية، توصل الباحث Elmasry (2010) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من نسبة الأعضاء المستقلين ونسبة العنصر النسائي وبين الأداء التنظيمي لهذه الشركات، ووجود علاقة معنوية سلبية بين حجم مجلس الإدارة وثنائية العضو المنتدب والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وفي دراسة شملت 23 بنكاً من البنوك المصرية، توصلت الباحثة (Metwally, 2019) إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين حجم مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للبنوك المصرية، ووجود علاقة معنوية موجبة بين استقلالية مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً بمعدل العائد على الأصول.

أما فيما يتعلق بتأثير المتغيرات الضابطة (العمر التنظيمي ونمط ملكية البنك) في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي للبنوك المصرية؛ فقد جاءت نتيجة الدراسة متفقة أيضاً مع الدراسات السابقة من حيث عدم تأثير كل منهما على هذه العلاقة. ففي دراسة شملت 23 بنكاً من البنوك المصرية، توصلت الباحثة (Metwally, 2019) إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين العمر التنظيمي للبنوك والأداء التنظيمي لها مقيساً بمعدل العائد على الأصول، في حين كانت هذه العلاقة غير معنوية موجبة مع الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً بمعدل العائد على حق الملكية.

بناءً على المناقشة السابقة لنتائج الدراسة، يمكن القول: إن نتائج الدراسة جاءت متفقة ومتسقة مع نتائج الدراسات السابقة في كل من بيئة الأعمال الغربية، والعربية، والمصرية على

حد سواء؛ فقد اتسمت هذه النتائج بعدم التناسق Inconsistency الذي اتسمت به نتائج الدراسات السابقة في هذه البيئات الثلاث. بالإضافة إلى ذلك، جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة ومتسقة مع الافتراضات التي قامت عليها نظرية الوكالة؛ ذلك أن نظرية الوكالة تنص على ضرورة أن يتمتع مجلس الإدارة بالحجم الذي يمكنه من أداء وظائفه والقيام بأدواره المنوطة به. وتنص أيضاً على ضرورة الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. وتنص كذلك على ضرورة أن يتضمن مجلس الإدارة عنصراً نسياً بين أعضائه. وقد حققت هذه المتغيرات الثلاثة علاقة معنوية مع الأداء التنظيمي للبنوك المصرية مقيساً بمعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حق الملكية. وخالفنا هذه النتائج افتراضات نظرية الوكالة فيما يتعلق باستقلالية المجلس ووجود لجان تابعة لمجلس الإدارة؛ إذ لم تثبت معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين وبين الأداء التنظيمي للبنوك المصرية.

من ناحية ثالثة، فإن نتائج هذه الدراسة جاءت متسقة مع قانون البنك المركزي المصري وتعليماته، وقرارات الهيئة العامة للرقابة المالية الخاصة بحوكمة الشركات والبنوك المصرية؛ فقد نص القراران رقما 109 و110 لسنة 2021 الصادران عن الهيئة العامة للرقابة المالية على ألا تقل نسبة تمثيل المرأة في مجلس إدارة الشركة المدرجة وغير المدرجة في البورصة المصرية عن 25% أو تتمثل بعضويتين على الأقل. وحرصت البنوك المصرية على وجود أعضاء مستقلين وعناصر نسائية في تشكيلاتها، كما حرصت على تشكيل لجان مستقلة تابعة لمجالس إدارتها. إلا أن عدم معنوية العلاقة بين الأعضاء المستقلين ولجان مجلس الإدارة، من ناحية، وبين الأداء التنظيمي للبنوك المصرية من ناحية أخرى، يكشف عن صورية أو (مظهرية) هذه المتغيرات في مجالس إدارات البنوك المصرية. ولا شك أن هذه النتائج تتطلب قدراً من الدراسة من قبل صانعي القرارات ووضع السياسات في قطاع البنوك المصرية لتحقيق هدفين: يتعلق أولهما بتعزيز الاستفادة من قواعد الحوكمة الإدارية في هذا القطاع الاقتصادي المهم. أما الهدف الثاني؛ فيتمثل في القضاء على المعوقات التي تحد من الاستفادة من قواعد الحوكمة الإدارية في البنوك المصرية، وتحولها إلى مجرد نصوص مكتوبة لا وجود لها على أرض الواقع.

حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة على مواقع البنوك المصرية، والتي تتضمن البيانات المالية الواردة في التقارير السنوية والقوائم المالية المنشورة عن العام المالي 2019. واعتمدت الدراسة أيضاً على بيانات آليات الحوكمة المتبعة ونظمها في هذه البنوك وفي مقدمتها بيانات مجلس الإدارة.

واقترحت خصائص مجلس الإدارة التي خضعت للدراسة في هذه البنوك على الخصائص التي أمكن للباحث رصدها على المواقع الإلكترونية للبنوك المصرية، وهي: حجم

مجلس الإدارة، ومدى الجمع بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، وعدد الأعضاء غير التنفيذيين، وعدد الأعضاء المستقلين، وعدد عضوات مجلس الإدارة، ومدى الاستعانة بلجان مجلس الإدارة.

لذلك، وبناء على نتائج الدراسة الحالية، يرى الباحث إمكانية إجراء المزيد من الدراسات الميدانية لاستكمال اختبار بيئة عمل مجالس الإدارة في هذه البنوك من خلال:

- دراسة تأثير خصائص أخرى لمجلس الإدارة في الأداء التنظيمي للبنوك المصرية. ويأتي في مقدمة هذه الخصائص: عدد الاجتماعات السنوية لمجلس الإدارة، ومدة عضوية أعضاء مجلس الإدارة، وأعمار أعضاء مجلس الإدارة، وهيكل ملكية البنك.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك المصرية في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في هذه البنوك؛ فيرى الباحث ضرورة تعرف الأسباب التي تؤدي إلى عدم معنوية تأثير بعض خصائص مجلس الإدارة على الأداء التنظيمي للبنوك المصرية.
- استخدام مؤشرات السوق لقياس الأداء التنظيمي للبنوك المصرية. ويقصد به استخدام بيانات السوق في قياس الأداء التنظيمي، باستخدام مقياس مثل: Tobin's Q، ومعدل العائد على السهم.
- دراسة تأثير خصائص مجالس الإدارات في البنوك العربية في الأداء التنظيمي لها، لاكتشاف الخصائص المشتركة لمجالس الإدارات في بيئة الأعمال العربية.
- الدراسة المقارنة لخصائص مجلس الإدارة في البنوك التجارية المدرجة وغير المدرجة في بورصة الأوراق المالية وتأثيرها في الأداء التنظيمي لهذه البنوك.

المراجع

أحمد نبيل عبدالهادي، 1985، **النواحي المنهجية والعملية في إدارة البنوك التجارية**، (القسم الأول)، د. ن.

البنك المركزي المصري، 2019، **التقرير السنوي (2018 / 2019)**، www.ecb.org.eg

سهير محمود معتوق، نيفين محمد طريح، فيوليت صبحي رزق، 2017، أثر الحوكمة على أداء الجهاز المصرفي المصري، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، 31 (1): 77-99.

شريف أحمد شريف العاصي، 2019، **مناهج البحث العلمي**، د. ن.

قانون البنك المركزي المصري رقم 194 لسنة 2020، **الجريدة الرسمية**، السنة الثالثة والستون، 37 مكرر (و): 1-116.

الهيئة العامة للرقابة المالية، القرار رقم 109 لسنة 2020.

الهيئة العامة للرقابة المالية، القرار رقم 110 لسنة 2020.

- Adams, R. and H. Mehran. 2003. Is Corporate Governance Different For Bank Holding Companies? *Available At SSRN* 387561.
- Adams, R. and H. Mehran. 2005. Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry. *In EFA Moscow Meetings*, April, 123-142. .
- Adams, R. and H. Mehran. 2008. Corporate Performance, Board Structure, and their Determinants in the Banking Industry. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports* No. 330.
- Ahmed, K., M. Hossain and M. B. Adams. 2006. The Effects of Board Composition and Board Size on the informativeness of Annual Accounting Earnings. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (5): 418-431.
- Al-Jaifi, H. A. 2020. Board Gender Diversity and Environmental, Social and Corporate Governance Performance: Evidence from ASEAN Banks. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13: 269- 281.
- Basar, B. D., A. Bouteska, B. Büyükoglu and I. H. Eksi. 2021. The Effect of Corporate Governance on Bank Performance: Evidence from Turkish and Some MENA Countries Banks. *Journal of Asset Management*, 22 (3): 153-162.
- Bekiaris, M. 2021. Board Structure and Firm Performance: An Empirical Study of Greek Systemic Banks. *Journal of Accounting and Taxation*, 13 (2): 110-121.
- Berezinets, I., Y. Ilina, and A. Cherkasskaya. 2017. Board Structure, Board Committees and Corporate Performance in Russia. *Managerial Finance*, 43 (10): 1073-1092.
- Bhatt, R. R. and S. Bhattacharya. 2015. Do Board Characteristics Impact Firm Performance? An Agency and Resource Dependency Theory Perspective. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(4): 274-287.
- Bonna, I., T. Yoshikawab and P. H., Phan. 2004. Effects of Board Structure on Firm Performance: A Comparison between Japan and Australia. *Asian Business and Management*, 3 (1): 105-125.
- Bozec, R. 2005. Boards of Directors, Market Discipline and Firm Performance.” *Journal of Business Finance and Accounting*, 32 (9-10): 1921-1960.
- Calleja, N. 1999. To Delegate or Not to Delegate: Board Committees and Corporate Performance in Australia’s Top 100 Companies. *Sydney Law Review*, 1 (21): 5-35.

- Carter, D. A., F. D'Souza, B. J. Simkins and W. G. Simpson. 2010. The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5): 396-414.
- Cho, D-S and J. Kim. 2007. Outside Directors, Ownership Structure and Firm Profitability in Korea. *Corporate Governance*, 15(2): 239- 250.
- Christensen, J., P. Kent and J. Stewart. 2010. Corporate Governance and Company Performance in Australia. *Australian Accounting Review*, 20 (4): 372-386.
- Darko, J., Z. A. Aribi and G. C. Uzonwanne. 2016. Corporate Governance: The Impact of Director and Board Structure, Ownership Structure and Corporate Control on the Performance of Listed Companies on the Ghana Stock Exchange. *Corporate Governance*, 16 (2): 259-277.
- Darmadi, S. 2011. Board Diversity and Firm Performance: The Indonesian Evidence. *Corporate Ownership and Control Journal*, 8: 1-38.
- Dogan, B. and Y. H. Eksi. 2020. The Effect of Board of Directors' Characteristics on Risk and Bank Performance: Evidence from Turkey 1. *Economics and Business Review*, 6 (3): 88-104.
- Duppati, G., N. V., Rao, N., Matlani, F., Scrimgeour, and D. Patnaik. 2020. Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from India and Singapore. *Applied Economics*, 52(14): 1553-1565.
- El-Masry, A. A. 2010. Corporate Governance, Ownership Structure and Firm Performance of Egyptian Listed Companies. *Corporate Ownership and Control*, 8(1): 535-551.
- Fama, E. F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88 (2): 288-307.
- Fama, E. F., and Jensen, M. C. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.
- Fauzi, F. and Locke, S. 2012. Board Structure, Ownership Structure and Firm Performance: A Study of New Zealand Listed Firm. *Asian Academy of Management Journal of Accounting of Finance*, 8 (2): 43-67.
- Fernandez-Temprano, M. A. and F. Tejerina-Gaite. 2020. Types of Director, Board Diversity and Firm Performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(2): 324-342.

- Freihat, A. F., A. Farhan and M. Shanikat. 2019. Do Board of Directors' Characteristics Influence Firm Performance? Evidence from the Emerging Market. *Journal of Management Information and Decision Science*, 22 (2): 148-165.
- Gordini, N. 2012. The Impact of Outsiders on Small Family Firm Performance: Evidence from Italy. *World Journal of Management*, 4 (2): 14-35.
- Hakimi, A., H. Rachdi, R. B. S. Mokni and H. Hssini. 2018. Do Board Characteristics Affect Bank Performance? Evidence from the Bahrain Islamic Banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9 (2): 251-272.
- Hayes, R., H. Mehran and S. Schaefer. 2004. Board Committee Structures, Ownership, and Firm Performance. In *Federal Reserve Bank of New York Finance Seminar Series*, New York University, New York.
- Hsu, H. H., and C. Y. H., Wu. 2014. Board Composition, Grey Directors and Corporate Failure in the UK. *The British Accounting Review*, 46 (3): 215-227.
- Jadah, H. M., L. A. Murugiah and A. B. A. Adzis. 2016. The Effect of Board Characteristics on Iraqi Banks Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6 (4): 205-214.
- Kagzi, M., and M. Guha. 2018. Does Board Demographic Diversity Influence Firm Performance? Evidence from Indian-Knowledge Intensive Firms. *Benchmarking: An International Journal*, 25 (3): 1028-1058.
- Kalsie, A., and S. M. Shrivastav. 2016. Analysis of Board Size and Firm Performance: Evidence from NSE Companies Using Panel Data Approach. *Indian Journal of Corporate Governance*, 9 (2): 148-172.
- Kanakriyah, R. 2021. The Impact of Board of Directors' Characteristics on Firm Performance: A Case Study in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (3): 341-350.
- Khan, A., and Awan, S. H. 2012. Effect of Board Composition on Firm's Performance: A Case of Pakistani Listed Companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (10): 853-863.
- Klein, A. 1998. Firm Performance and Board Committee Structure. *The Journal of Law and Economics*, 41(1): 275-304.
- Lam, T. Y. and S. K. Lee. 2012. Family Ownership, Board Committees and Firm Performance: Evidence from Hong Kong. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12 (3): 353- 366.

- Lawal, B. 2012. Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature, and Empirical Challenges. *International Journal of Economics and Finance*, 4(1): 22- 35.
- Leung, S., G. Richardson and B. Jaggi. 2014. Corporate Board and Board Committee Independence, Firm Performance, and Family Ownership Concentration: An Analysis Based on Hong Kong Firms. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 10 (1): 16-31.
- 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(3): 301-318.
- Metwally, A. 2021. The Impact of Corporate Culture and Corporate Governance on Bank Performance in Egypt. *Ph. D. Dissertation*, Cardiff Metropolitan University.
- Mishra, A. K., S. Jain and R. L. Manogna. 2021. Does Corporate Governance Characteristics Influence Firm Performance in India? Empirical Evidence Using Dynamic Panel Data Analysis. *International Journal of Disclosure and Governance*, 18 (1): 71-82.
- Mohieldin, M. K. Hussein and A. Rostom. 2019. On Financial Development and Economic Growth in Egypt. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 1(2): 70-86.
- Ogbeehie, C. I. 2012. Key Determinants of Effective Board of Directors: Evidence from Nigeria. *A Ph. D. Dissertation*, Brunel University.
- Postma, T. J. B. M., H. Van Ees and E. Sterken. 2003. Board Composition and Firm Per-Formance in the Netherlands. *Eastern Economic Journal*, 29: 41-58.
- Pucheta-Martínez, M. C., and Gallego-Álvarez, I. 2020. Do Board Characteristics Drive Firm Performance? An International Perspective. *Review of Managerial Science*, 14(6): 1251-1297.
- Rachdi, H. and I. G. B., Ameur. 2011. Board Characteristics, Performance and Risk Taking Behaviour in Tunisian Banks. *International Journal of Business and Management*, 6(6): 88-97.
- Rahman, H. U., M. Y. Ibrahim and A. C. Ahmed. 2015. How MCCG 2012 Impacted Board Independence and Firm Performance in Malaysia: A Proposed Analysis. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(1): 21- 31.

- Romano, G., Ferretti, P., and Rigolini, A. 2012. Corporate Governance and Performance in Italian Banking Groups. *In Paper to be Presented at the International Conference*, September, 1-35.
- Sarhan, A. A., C. G., Ntim and B. Al-Najjar. 2019. Board Diversity, Corporate Governance, Corporate Performance, and Executive Pay. *International Journal of Finance and Economics*, 24 (2): 761-786.
- Shahrier, N. A., J. S. Y., Ho and S. S. Gaur. 2020. Ownership Concentration, Board Characteristics and Firm Performance among Shariah-Compliant Companies. *Journal of Management and Governance*, 24 (2): 365-388.
- Shukeri, S. N., O. W. Shin and M. S. Shaari. 2012. Does Board of Director's Characteristics Affect Firm Performance? Evidence from Malaysian Public Listed Companies. *International Business Research*, 5 (9): 120-127.
- Terjesen, S., E. B. Couto and P. M. Francisco. 2016. Does the Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A Multi-Country Study of Board Diversity. *Journal of Management and Governance*, 20: 447-483.
- Yatim, Iskandar and Nga. 2016. Board Attributes and Foreign Shareholdings in Malaysian Listed Firms. *Journal of Management and Governance*, 20: 147-178.
- Yermack, D. 1996. Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors. *Journal of Financial Economics*, 40 (2): 185-211.

ABSTRACT

The Impact of Board of Directors' Characteristics on Organizational Performance in Egyptian Banks

Amr A. Zidan

Zagazig University, Egypt

The aim of this study is to test the impact of BOD characteristics on the Egyptian banks' performance. Five board of directors' characteristics being studied, including board size, board independence, CEO duality, gender diversity and board committees. Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) were used as measurements for bank financial performance.

Five hypotheses were formed. Multicollinearity Tests, Correlation Analysis and Regression analysis were applied.

A population of (31) Egyptian banks was studied. The census procedure was applied. The secondary data of the Egyptian banks was used. The data were obtained from the web sites of the Egyptian banks.

The results show that board size, CEO duality and gender diversity have positive relationship with (ROA) and (ROE). However, the impact of independent members and board committees on performance is not supported. The study finds also that bank age and ownership do not affect the relationship between board characteristics and the financial performance of the Egyptian Banks. These results support previous literature and show consistency with the agency theory.

This study contributes to the existence literature of corporate governance as it is one of the few Egyptian studies which have examined the effect of governance mechanisms on the Egyptian banks' performance.

This study offers insights to regulators, investors and bank board members in Egypt and other emerging countries concerning board characteristics and its impact on corporate governance performance. These findings can potentially help banks improve performance by considering the features found significant in this study. The author is just taking some board's attributes, but the concept of board characteristics is a very wide one. The research rely only on the secondary data available on the web sites of the Egyptian banks.

عمرو علاء الدين زيدان، حاصل على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عام (2000)، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التكنولوجيا والتنمية، جامعة الزقازيق، له اهتمامات بحثية في مجال ريادة الأعمال وإدارة وتنمية الشركات العائلية، وريادة الأعمال النسائية، وإدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وحوكمة الشركات خصوصاً ما يتعلق بحوكمة الشركات العائلية وعائلات الأعمال العربية وتكوين مجالس الإدارة المحترفة، في الشركات المساهمة العربية. (a.zidan16@yahoo.com)

مجلة فصلية أكاديمية

محكمة تعنى بنشر البحوث

والدراسات القانونية والشرعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

مجلة الحقوق



رئيس التحرير

الدكتور / فهد علي الزميع



صدر العدد الأول في

يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت	في الدول العربية	في الدول الأجنبية	
٣ دنانير	٤ دنانير	١٥ دولاراً	الأفراد
١٥ ديناراً	١٥ ديناراً	٦٠ دولاراً	المؤسسات



توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة الحقوق - جامعة الكويت ص.ب: ٦٤٩٨٥ الشويخ - ب 70460 الكويت

تلفون: ٢٤٨٣٥٧٨٩ - ٢٤٨٤٧٨١٤ فاكس: ٢٤٨٣١١٤٣

E.mail: jol@ku.edu.kw

عنوان المجلة في شبكة الإنترنت <http://apc.ku.edu.kw/jol>

ISSN 1029 - 6069