

أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية

The affect of board of director's characteristics on firms' performance

يعقوب مروة¹، بوشرف جيلالي²¹ Yagoub maroua, ² Bouchurf djillali¹ جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مخبر STRATEV maroua.yagoub.etu@univ-mosta.dz² جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مخبر STRATEV docteur-bouchurf@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/08/ 30 تاريخ القبول: 2019/10/21 تاريخ النشر: 2020/01/03

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء المؤسسات الاقتصادية، استخدمت بيانات على مدى ثلاث سنوات من 2015 إلى 2017 لعينة مكونة من 10 شركات مساهمة عاملة بالجزائر، تم تحديد ثلاث خصائص لمجلس الإدارة: حجم مجلس الإدارة استقلالية المجلس والازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام أمّا الأداء فتم قياسه من خلال العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA).

تشير النتائج أن لاستقلالية المجلس والازدواجية أثر إيجابي على أداء المؤسسات محل الدراسة أما عن حجم مجلس الإدارة فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي على الأداء.

تمثل هذه الدراسة إضافة للأدبيات فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء المؤسسات في الجزائر خاصة.

كلمات مفتاحية: حوكمة المؤسسات الاقتصادية، مجلس الإدارة، أداء المؤسسات الاقتصادية.

تصنيف JEL: L25، G34.

Abstract:

The purpose of this paper is to examine the Relationship between the characteristics of the board of directors and the firm performance.

المؤلف المرسل: يعقوب مروة، الإيميل: yagoub.maroua.etu@univ-mosta.dz

Data were used over a period of 3 years from 2015 to 2017 for a sample of 10 firms in Algeria. Three characteristics were identified for the board: the size of the board of directors, the Independence of the board and the séparation between the chairman and the général manager.

It was mesured by return on equity (ROE) and return on assets (ROA).

The results indicate that the Independence of the board and the séparation have a positive impact on the performance of firms of study, as for the size of the Board of Directors, the results revealed to a positive impact on performance. This study is an addition to the literature concerning the Relationship between the characteristics of the board of directors and the performance of institutions in Algeria in particular.

Keywords: corporate governance; board of directors; firms' performance.

Jel Classification Codes: G34, L25.

1. مقدمة:

أصبحت حوكمة المؤسسات الاقتصادية واحدة من القضايا التي نوقشت على المستوى العالمي وتمثل عاملا هاما يعزز نجاح الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية فدور الحوكمة الجيدة للمؤسسات يتمثل في توفير المعلومات للمساهمين، المديرين و جميع الأطراف الأخرى من أجل تعزيز أداء هذه المؤسسات. على الرغم من تعدد آليات الحوكمة، إلا أن مجلس الإدارة يعتبر من أهم آلياتها والهيكل الذي يضمن العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية ومساهميها، فحسب تقرير كادبوري مجلس الإدارة يلعب دورا محوريا في تقدّم المؤسسات و نجاحها، لذلك تهتم حوكمة المؤسسات الاقتصادية أكثر بأداء مجلس الإدارة وتكوينه، فوجود مجلس إدارة فعال ينعكس على أداء المؤسسات الاقتصادية، حسب نظرية الوكالة يتولى مجلس الإدارة مهام الرقابة المختلفة بما في ذلك الإشراف على سلوكيات المديرين للتخفيف من تعارض المصالح(مشاكل الوكالة)ومواءمة مصالح المساهمين والإدارة، علاوة على ذلك تؤكد نظرية الاعتماد على الموارد أن مجلس الإدارة يمثل موردا استراتيجيا للمؤسسات مما يعزز الصورة العامة لها؛ يوفر الخبرة و يبيّن العلاقات الخارجية، فمن خلال هذه المهام تستطيع مجالس الإدارة ذات الفعالية أداء دور اقتصادي في تحسين أداء المؤسسة. في هذا الإطار، تناولت العديد من الدراسات تأثير مجلس الإدارة على الأداء، لكن تم تنفيذ غالبية هذه الدراسات

في الاقتصاديات المتقدمة كما أُجريت بعض الدراسات حول الموضوع في الدول النامية أمّا بالنسبة للجزائر فتعتبر قليلة نوعاً ما.

إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق، تبرز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي: كيف تؤثر خصائص مجلس

الإدارة كآلية هامة للحكومة على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر خصائص مجلس الإدارة كآلية للحكومة على أداء المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الدور الحوكمي لمجلس الإدارة؛

- تبيان أثر حجم مجلس الإدارة على الأداء معبر عنه بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)؛

- تبيان أثر استقلالية مجلس الإدارة على الأداء معبر عنه بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)؛

- تبيان أثر الازدواجية بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على الأداء معبر عنه بالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى الإشكالية وأهداف الدراسة المذكورة أعلاه نضع الفرضيات التالية:

- لحجم مجلس الإدارة أثر سلبي وذي دلالة إحصائية على أداء المؤسسات الاقتصادية معبر عنه بـ ROA؛

- لحجم مجلس الإدارة أثر سلبي وذي دلالة إحصائية على أداء المؤسسات الاقتصادية معبر عنه بـ ROE؛

- لاستقلالية مجلس الإدارة أثر إيجابي و ذي دلالة إحصائية على أداء المؤسسات الاقتصادية معبر عنه بـ

ROA؛

- لاستقلالية مجلس الإدارة أثر إيجابي و ذي دلالة إحصائية على أداء المؤسسات الاقتصادية معبر عنه بـ

ROE؛

- للازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة و المدير العام أثر سلبي على أداء المؤسسات الاقتصادية معبر عنه بـ **ROA**؛

- للازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة و المدير العام أثر سلبي على أداء المؤسسات الاقتصادية معبر عنه بـ **ROE**.

منهج الدراسة:

قصد تحقيق أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و قيما يخص الأدوات بالنسبة للجانب التطبيقي، اعتمدنا على برنامج **Excel و Eviews**.

2. الإطار النظري:

يعد مفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية من المفاهيم الحديثة التي تبنتها بعض الدول من أجل مواكبة التطورات العالمية في مجال النهوض باقتصادياتها، إذ يمثل هذا النظام نقطة تحول في اقتصاد تلك الدول تمهيدا لحقبة جديدة من التعاون الإقليمي و الدولي بما يصب في خدمة اقتصادها.

1.2 مفهوم الحوكمة :

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين جميع الباحثين في ميدان الاقتصاد والقانون لمفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية يرجع ذلك إلى تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات. (سليمان، 2008، صفحة 18)

تعريف charreaux: "هي مجموعة من الميكانيزمات التنظيمية و المؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات و التأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكاته " (Darine, 2013, p.

4)

في حين عرفها طارق عبد العال حماد: "بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسات ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، النزاهة و الشفافية"، وتعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات الاقتصادية والتحكم في أعمالها " (جبار، 2011، صفحة 76)

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة

ومجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين، التي توفر أطر و آليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء". (الوزير، 2007، صفحة 3)

وصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة المؤسسات الاقتصادية: "يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة المؤسسات الاقتصادية، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية" (حماد، 2007، صفحة 11)، وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة كما يلي: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب" (خوالد، 2012، صفحة 4)، في حين يعرفها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر 2009 على أنها: فلسفة تسيرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية للمؤسسة بواسطته:

التعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛

تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك".

من خلال التعاريف التي ذكرناها، يمكن القول أن حوكمة المؤسسات الاقتصادية يمثل الإطار العام الذي يجمع بين قواعد و علاقات و نظم و معايير تساعد على ممارسة السلطة و التحكم في المؤسسات .

2.2 مفهوم مجلس الإدارة وخصائصه:

يعتبر مجلس الإدارة من الأطراف الأساسية والمهمة في المؤسسات الاقتصادية وفي نظام الحوكمة، وهذا راجع إلى دوره المهم في إدارتها والعمل على تحقيق أهدافها، فهو يمثل أهم آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية الذي لديه أكبر قدر من سلطة الرقابة على المؤسسات، يعين من طرف المساهمين. (فوزي، 2003، صفحة 8)

يعرف أيضا مجلس الإدارة على أنه الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، و هو مكلف بتمثيل المساهمين ويكفل للمستثمرين بأن رأس المال المستثمر يتم استخدامه بأرشد الأساليب من قبل مديري المؤسسة، كما يعمل على تحسين الأداء من خلال دوره الرقابي الذي يسعى إلى زيادة قيمة المؤسسات، كما يتولى أهم وظيفة من وظائف حوكمة المؤسسات الاقتصادية باعتباره جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي حيث يتربع على قمة

التدرج الهرمي لها، (Van Den, 2008, p. 461) كما يضمن التسيير الجيد للشركة والاستخدام الأمثل لرأس المال المقدم من طرف المستثمرين، تتوقف قدرة مجلس الإدارة على القيام بمسؤولياته وواجباته بنجاح وممارسة دوره الإشرافي والرقابي بفاعلية يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص و هي:

حجم مجلس الإدارة:

يعتبر حجم مجلس الإدارة أحد آليات الحوكمة الهادفة التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تفعيل أداء المجلس، يمكن أن يعرف حجم مجلس الإدارة بعدد الأعضاء الذين يمثلون المجلس.

لا تكاد تخلو الدراسات التي تناولت دور مجلس الإدارة من ذكر مزايا و عيوب حجم مجلس الإدارة jensen 1998، Eisenberg et al. 1993، Zahra and Pearce 1989، إذ يرى (1993) أن مجالس الإدارة التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء تشجع هيمنة وتجذر المسيرين، وقد يؤدي ذلك إلى تحالفات و صراعات داخل المجلس، الأمر الذي ينتهي بصعوبات تواجه الوصول إلى التوافق و التنسيق لاتخاذ القرارات التي تهم المؤسسات الاقتصادية. (اللطيف، 2016، صفحة 7)

في المقابل هناك دراسات أخرى ركزت على مهارات أعضاء مجلس الإدارة و افترضت أنه كلما كان المجلس كبيرا الحجم كبيرا كلما زادت وتنوعت مهارات مجلس الإدارة وزادت كفاءة وفعاليته (مليجي، 2013، صفحة 15)، فالحجم الكبير حسب (Peace and Zohra,1992) هو عامل يساعد على إثراء البرامج الإستراتيجية التي تطرحها و تسعى إلى تنفيذها مستقبلا إدارة المؤسسات الاقتصادية.

في الجزائر يتولى إدارة شركة الأسهم مجلس إدارة يتكون من 03 أعضاء على الأقل و 12 عضوا على الأكثر، وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر دون أن يتجاوز 24 عضوا، وعدا حالة الدمج الجديد. (مرسوم 93، 1993)

استقلالية مجلس الإدارة: عرّف معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه: "الشخص الذي ليس لديه ارتباطات مهنية أو شخصية بالمؤسسة أو إدارتها، بخلاف الخدمات التي يقوم بها كعضو (auditors, 2002, pp. 3,4)، تشكّل الاستقلالية أبرز الخصائص النوعية التي يتمتع بها مجلس الإدارة كآلية رقابية و إشرافية فعالة على عمل إدارة المؤسسات الاقتصادية (سليمان،

(2008، صفحة 136) هذا وقد حدّدت مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية مجموعة من المحددات لضمان استقلالية مجلس الإدارة والتي تتمثل في:

- وجود عدد ملائم من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة؛

- الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير العام التنفيذي، و يعود السبب في ذلك إلى أنه عندما يكون رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تمركز السلطة واحتمالية تعارض المصالح وهو ينجر عليه تدني مستوى الرقابة؛

- اجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين باستثناء الأعضاء التنفيذيين؛

- تحديد مجلس الإدارة طرق عمله بنفسه خاصة كيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد ولجانه.

ازدواجية وظائف المدير العام مع وظائف رئيس مجلس الإدارة: يحتل رئيس مجلس الإدارة مكانة كبيرة من حيث توليه مهمة تسيير جدول أعمال المجلس والتنظيم اليومي وبالتالي من السهل التسليم بأن ازدواجية وظائف المدير التنفيذي مع وظائف رئيس المجلس تحد من السلطة الانضباطية لهذا التنظيم، وفي هذا الإطار أكدت أغلب التوصيات الصادرة عن البورصات العالمية على ضرورة وجود فصل بين الوظيفتين، وهو ما يقودنا للتساؤل عن جدوى الإبقاء عن الازدواجية في مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة المسؤول الاول عن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، لكن سبل تطبيق هذه المبادئ تتسم بالتنوع والتعقيد ولذلك فإن على مجلس الإدارة إيجاد التوليفة الملائمة التي يترأسها. (المشهداني ع،، 2011)

الإشراف المستقل: يعني به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة اللتين ستكون نتيجة تهيئة المجلس نفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث الإدارة على زيادة صافي الأرباح ويجب الإشارة إلى أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة صاحب التفكير المستقل يعتبر أساسا للإشراف و الإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.

قدرة مجلس الإدارة على التنافس: أي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لفترة

طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق بيع أسهمه إلى طرف ثالث.

دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية المؤسسة: لعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتولاها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات المجلس.

3.2 علاقة خصائص مجلس الإدارة بأداء المؤسسات الاقتصادية: يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهي تمثل عملية رقابية تسمح لأصحاب المصالح بمعرفة الانحرافات، لذا اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية إلى دراسة الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهومه، قد أعطيت عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

عرف **chevalier** الأداء على أنه الإنتاج الإجمالي للمؤسسة الناتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة....، أما الأداء ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطى الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله. (مزهودة، 2001، صفحة 86)

عرفه **A.kherakhem** على أنه "إنجاز و تأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة". (الداوي، 2009، صفحة 218)

عرف أيضا بأنه: "المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة بتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة. (المحسن، 2004، صفحة 4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار الأداء على أنه إنجاز الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن قيادة المؤسسات الاقتصادية إلى أحسن مستويات الأداء من خلال الإشراف الكامل عن الوظائف والعمليات ورسم الإستراتيجيات، وحتى يؤدي مجلس الإدارة المهام المنوطة إليه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص كأن يتمتع بالاستقلالية و يتوفر فيه أعضاء الكفاءات اللازمة، وفي هذا الإطار اهتمت العديد من الدراسات باختبار العلاقة بين مختلف خصائص مجلس الإدارة

و أداء المؤسسات الاقتصادية وفيما يلي نقدم بعض الأمثلة عن هذه الدراسات:

■ دراسة مفروم بارودي، عبد اللطيف مصطفى (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في السوق المالي الفرنسي، تمثلت خصائص مجلس الإدارة في: حجم المجلس، استقلاله، تراكم مهام المدير العام ورئيس المجلس، استقلال وخبرة لجنة المراجعة. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى كأداة لتحليل بيانات الدراسة المستخرجة من الوثائق المرجعية لمؤسسات العينة في الفترة من 2010 إلى 2014. أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين استقلال مجلس الإدارة والأداء المالي، وعلاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين هيكل مجلس الإدارة والأداء المالي، وعلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين خبرة لجنة المراجعة ومؤشر توبين، بينما أظهرت نتائج الدراسة علاقة سالبة وغير ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي وعلاقة موجبة وغير ذات دلالة إحصائية بين إستقلال لجنة المراجعة والأداء المالي، وقدمت الدراسة دليلا تجريبيًا على أن خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة تؤثر على الأداء المالي للشركة الفرنسية المدرجة في السوق المالي، وأوصت بضرورة الفصل بين مهام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة وتكوين مجالس إدارة ذات حجم صغير. (اللطيف، 2016، صفحة 1)

■ دراسة (G.Betancourt, D.L.Cortès, J.J.Gomez(2018)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ثلاث خصائص لمجلس الإدارة والمتمثلة في حجم المجلس، استقلالية الأعضاء، عدد الاجتماعات مع أداء المؤسسات معبر عنه بالعائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول لعينة من المؤسسات بكولومبيا خلال الفترة (2008-2014) بالاعتماد على نموذج الانحدار في عينة متوازنة، أظهرت النتائج أن الحجم الأمثل لمجلس الإدارة في المؤسسات الكولومبية يتراوح ما بين 6 و10 أعضاء أما بالنسبة للخصائص الأخرى المدروسة لم تسجل لها النتائج أن علاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء في المؤسسات الكولومبية محل الدراسة. (Jorge Isaac Moreno Gomez, 2017, p. 350)

■ دراسة (2018) A.M.Abdel Atty, M.M.Soliman, A.E.Youcef

اختبرت هذه الدراسة تأثير خصائص مجلس الإدارة على أداء للمؤسسات الاقتصادية في مصر، وذلك بالاعتماد على عينة مكونة من 50 مؤسسة اقتصادية مصرية أكثر نشاط مدرجة في البورصة المصرية للقطاع غير المالي تغطي الفترة من 2012 إلى 2017، تمثلت المتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة في: هيكلية مجلس الإدارة، الازدواجية بين الرئيس التنفيذي والمدير العام، حجم المجلس، اجتماعاته، استقلالية أعضائه والتنوع بين الجنسين أما بالنسبة للأداء المالي تم قياسه بالعائد على الأصول R.O.A، والعائد على حقوق الملكية R.O.E و Q.Tobin، اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار والارتباط لفحص العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي، أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين الازدواجية والأداء المالي بمختلف مقاييسه، أما بالنسبة لعلاقة حجم المجلس بالأداء المالي موجبة حيث أن المجالس الأكبر حجما تكون أكثر فعالية في مراقبة التقارير المالية ونفس النتائج سجلت بخصوص اجتماعات المجلس إلا أن النتائج أظهرت وجود علاقة ضئيلة بين استقلالية المجلس والأداء المالي للمؤسسات المدرجة في السوق المالية المصرية يفسر ذلك بكثرة المؤسسات العائلية بمصر والتي ينتج عنها هيمنة العائلة في شؤون مجلس الإدارة وهذا ما يفسر ضعف نظام الحوكمة في مصر وفي الأخير، العلاقة بين التنوع بين الجنسين والأداء المالي موجبة بالنسبة لكل من R.O.A و R.O.E أما بالنسبة لمقياس Q.Tobin لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية. (Ashref Mohamed Abdel Atty, 2018, p. 13)

3. الدراسة التطبيقية:

1.3. عينة الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار مدى تأثير خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هذه الدراسة اعتمدنا على عينة عشوائية مكونة من 10 شركات أسهم عاملة بالجزائر وقد تم الاختيار على أساس الشكل القانوني وتوافر مجلس الإدارة مع توفر البيانات وتمت الدراسة على مدى ثلاث سنوات (2015، 2016، 2017) والتي تمثلت في:

الجدول 01: قائمة الشركات الممثلة لعينة الدراسة

رقم الشركة	تسمية الشركة
1	الصيد البحري-الدلفين، مستغانم
2	شركة الأسهم أفيب، مستغانم
3	شركة نقاوس سيفيتال، باتنة
4	مؤسسة توطين المنتوجات الفلاحية، المحمدية-معسكر
5	شركة الإسمنت، زهانة-معسكر
6	المؤسسات العمومية الاقتصادية لتسيير المركب السياحي الأندلسيات، وهران
7	شركة الأشغال البحرية للغرب، وهران
8	اروباكتور أليزي، قسنطينة
9	صوناليكا فاماق، سيدي بلعباس
10	المجمع الصناعي صيدال، الدار البيضاء - الجزائر

المصدر: من إعداد الباحثين

2.3. مصادر معطيات الدراسة:

قصد تحقيق هدف الدراسة، اعتمدنا على قاعدة البيانات الخاصة بالمركز الوطني للسجل التجاري "سجلكم" بالإضافة إلى المواقع الالكترونية للشركات محل الدراسة للحصول على المعطيات المتعلقة بالدراسة.

3.3. متغيرات الدراسة:

بالإضافة إلى المتغير التابع والمتغيرات المستقلة أضفنا متغيرات الرقابة والمتمثلة في:

المتغير التابع: الأداء معبر عنه بالعائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية.

المتغيرات المستقلة: حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس والازدواجية بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.

متغيرات الرقابة: حجم المؤسسة، نسبة المديونية.

الجدول الموالي يلخص المتغيرات المعتمدة في الدراسة وقياسها:

الجدول 02: متغيرات الدراسة وقياسها

الرمز	وحدة القياس	المتغير
ROA	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	العائد على الأصول
ROE	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	العائد على حقوق الملكية
TAIL	عدد أعضاء مجلس الإدارة	حجم مجلس الإدارة
IND	عدد الأعضاء الخارجيين/ العدد الكلي لأعضاء المجلس	استقلالية مجلس الإدارة
CUM	0 في حالة المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، 1 في حالة العكس	ازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة و المدير العام
TAIL-FIRM	لوغاريتم مجموع الأصول	حجم المؤسسة
ENDET	مجموع الديون/ مجموع الأصول	نسبة المديونية

المصدر: من إعداد الباحثين

أما البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولمدة ثلاث سنوات الدراسة والمتمثلة في 2015، 2016،

، 2017 يلخصها الجدول التالي:

الجدول 03 : معطيات الدراسة

Entt	An	tail	indep	cum	roa	Roe	tail-firm	Endett
1	2015	3	0.33	0	5.87	0.13	7.93	0.54
1	2016	3	0.33	0	4.11	1.11	7.81	0.63
1	2017	3	0.33	0	6.07	0.77	6.97	0.61
2	2015	5	0.4	0	10.77	0.40	6.77	0.57
2	2016	5	0.4	1	5.27	0.02	5.95	0.85
2	2017	5	0.4	1	0.95	2.92	6.01	0.72
3	2015	9	0.44	1	2.44	0.44	7.27	0.95
3	2016	9	0.44	1	1.95	1.54	8.57	0.014
3	2017	9	0.44	1	1.53	2.79	8.59	0.035
4	2015	3	0.33	1	0.035	0.066	7.74	0.65
4	2016	3	0.33	1	0.023	0.019	7.73	0.29
4	2017	3	0.33	1	6.67	0.19	7.93	0.71
5	2015	5	0.2	0	0.051	0.27	9.99	0.17

0.18	10.02	0.55	0.10	0	0.2	5	2016	5
0.42	10.05	0.42	0.07	0	0.2	5	2017	5
0.05	9.27	0.3	0.05	0	0.5	4	2015	6
0.06	9.32	0.61	0.09	0	0.5	4	2016	6
0.05	9.35	0.58	0.08	0	0.5	4	2017	6
0.28	9.3	0.014	0.01	1	0.2	5	2015	7
0.21	9.36	0.03	0.02	1	0.2	5	2016	7
0.14	9.39	0.04	0.02	1	0.2	5	2017	7
0.7	8.51	0.26	0.04	1	0.45	11	2015	8
0.69	8.6	0.17	0.045	1	0.45	11	2016	8
0.5	8.4	0.023	9.76	1	0.45	11	2017	8
0.15	9.54	0.35	0.35	1	0.33	6	2015	9
0.16	9.64	0.61	0.21	1	0.33	6	2016	9
0.09	9.66	0.49	0.16	1	0.33	6	2017	9
0.17	10.49	0.59	0.05	1	0.125	8	2015	10
0.19	10.54	0.46	0.19	1	0.125	8	2016	10
0.16	9.65	0.44	0.2	1	0.125	8	2017	10

المصدر: من إعداد الباحثين

3. 4. تقدير نماذج الدراسة و تفسيرها: فيما يلي، نقدم الإحصاء الوصفي متبوعاً بالنماذج التي شيدت فيما يتعلق بانحدار متغيرات مجلس الإدارة ومتغيري الرقابة على أداء المؤسسات مع النتائج التجريبية التي تم الحصول عليها وتفسيراتها سيتم تطبيق طريقة المربعات الصغرى العادية أو المعممة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي، الحد الأدنى و الأقصى والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة خلال الفترة من 2015 حتى 2017.

الجدول 03 : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

	CUM	ENDE T	INDE P	ROA	ROE	TAIL	TAIL_FI RM
Mean	0.6666 67	0.3646 33	0.6730 15	1.9061 33	0.5534 00	5.9000 00	733139.8
Median	1.0000 00	0.2450 00	1.0730 15	0.1750 00	0.4100 00	5.0000 00	733254.0

Maximum	1.0000 00	0.9500 00	3.0730 24	10.770 00	2.9200 00	11.000 00	733825.0
Minimum	0.0000 00	0.0140 00	73012 0.0	0.0100 00	0.0140 00	3.0000 00	732040.0
Std. Dev.	0.4794 63	0.2818 41	35.633 77	3.0850 97	0.7112 23	2.5508 62	483.2040
Observations	30	30	30	30	30	30	30

المصدر: من مخرجات Eviews09

وفقا للإحصائيات المسجلة في الجدول أعلاه، نجد أن أعضاء مجلس الإدارة يتراوح بين 3 و11 عضو، حيث قدر متوسط حجم مجلس الإدارة في شركات العينة 5%، وهذا ما يتوافق مع ما نص عليه القانون التجاري الجزائري المعدل والمتمم، في حين تراوحت قيمة استقلالية المجلس ما بين 0.125 و0.5 أما نسبة الاستقلالية 67.30% والتي تضم أعضاء من خارج المؤسسة وهذا ما يتعارض مع ما دعت إليه تقارير ومواثيق حوكمة المؤسسات الجيدة، أما بالنسبة للمتغير الأخير لمجلس الإدارة و المتمثل في الازدواجية فنلاحظ أن 67% من الحالات فصلت بين وظيفتي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، على الأقل خلال الثلاث سنوات محل الدراسة.

كما بلغت النسبة المتوسطة للاستدانة 36,46%، وهي نسبة منخفضة مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تلجأ إلى الاستدانة بشكل كبير، أما عن متغيرات الأداء، فيتضح من خلال الجدول أن متوسط العائد على حقوق الملكية بل 0,41 بمعنى كل زيادة في قيمة حقوق الملكية بدينار واحد تؤدي إلى زيادة النتيجة الصافية ب 0,41 دج، في حين بلغ متوسط معدل العائد على الأصول 0,175 بمعنى كل استثمار إضافي كأصول يؤدي إلى ارتفاع رقم الأعمال بمتوسط 0,175 دج.

أثر مجلس الإدارة على أداء المؤسسات مبرر عنه بـ (ROA):

يعتمد النموذج الأول في قياس الأداء على العائد على الأصول كمتغير تابع، تحصلنا على معادلة

الانحدار على النحو التالي:

$$ROA = \alpha + \beta_1 \text{endett} + \beta_2 \text{ent} + \beta_3 \text{tail} + \beta_4 \text{tail_firm} + \beta_5 \text{INDEP} + \beta_6 \text{CUM} + \mu_i$$

الجدول 04: عرض نتائج تقدير النموذج الأول

Estimation Command:

=====

LS ROA C CUM ENDETT INDEP TAIL TAIL_FIRM Estimation Equation:

=====

ROA = C(1) + C(2)*CUM + C(3)*ENDETT + C(4)*INDEP + C(5)*TAIL + C(6)*TAIL_FIRM.

Substituted Coefficients:

=====

ROA=-7297.855-1.95*CUM+0.72*ENDETT+0.01*INDEP+0.75*TAIL-0.0044*TAIL_FIRM.

المصدر: مخرجات 09 Eviews

من خلال نتائج تقدير النموذج الأول المتعلق بالعائد على الأصول كمتغير مفسر للأداء، و بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى نجد أن 87,3% من التغيرات التي تحدث للعائد على الأصول (ROA) راجع إلى المتغيرات المدروسة في النموذج، أي أن للعائد على الأصول ارتباط كبير بكل من (الازدواجية، حجم مجلس الإدارة و استقلالية المجلس) أما النسبة المتبقية و المتمثلة في 12,7% ترجع إلى متغيرات ليست بالنموذج.

كما نجد أن قيمة أقل Fstat من 5% وعليه فالنموذج صحيح أي أنه توجد على الأقل متغير واحد له معنوية إحصائية في النموذج، وبغرض معرفة أي المتغيرات التي تؤثر على (ROA) بصورة معبرة (معنوية) وجدنا المتغيرات الثلاث المتعلقة بمجلس الإدارة تؤثر بصورة معبرة ومعتبرة (معنوية) على العائد على الأصول وكان تأثيرها كما يلي:

- الازدواجية تؤثر بصورة سلبية (عكسية على العائد على الأصول)؛
- حجم مجلس الإدارة واستقلاليته يؤثران على العائد على الأصول بصورة إيجابية. أما المتغيرات الضابطة والمتمثلة في حجم المؤسسة ونسبة المديونية فتأثيرهما غير معنوي على العائد على الأصول أي أن التغيرات التي تطرأ عليهما لا تؤدي إلى تغيير في العائد على الأصول بصورة مباشرة. (الملحق 01)

أثر مجلس الإدارة على أداء المؤسسات معبر عنه بـ (ROE):

يعتمد النموذج الثاني مقياس أداء ROE كمتغير توضيحي تم عرض معادلة الانحدار كما يلي:

$$ROE = \alpha + \beta_1 \text{endett} + \beta_2 \text{ent} + \beta_3 \text{tail} + \beta_4 \text{tail_firm} + \beta_5 \text{INDEP} + \beta_6 \text{CUM} + \mu_i$$

عرض نتائج تقدير النموذج الثاني:

الجدول 05: عرض نتائج تقدير النموذج الأول

Estimation Command:

=====

LS ROE C CUM ENDETT INDEP TAIL TAIL_FIRM

Estimation Equation:

=====

ROE = C(1)+C(2)*CUM+C(3)*ENDETT+C(4)*INDEP+C(5)*TAIL+ C(6)*TAIL_FIRM

Substituted Coefficients:

=====

ROE = -565.2260667 - 0.213325980041*CUM - 1.38134674609*ENDETT
+0.0624*INDEP+0.087781189977*TAIL+000976955306701* TAIL_FIRM

المصدر: مخرجات Eviews09

من خلال نتائج تقدير النموذج الأول المتعلق بالعائد على حقوق الملكية كمتغير مفسر للأداء، و بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى نجد أن 75,3% من التغيرات التي تحدث للعائد على الأصول (ROA) راجع إلى المتغيرات المدروسة في النموذج، أي أن للعائد على الأصول ارتباط كبير بكل من (الازدواجية، حجم مجلس الإدارة و استقلالية المجلس) أما النسبة المتبقية و المتمثلة في 24,7% ترجع إلى متغيرات ليست بالنموذج .

كما نجد أن قيمة أقل Fstat من 5% وعليه فالنموذج صحيح أي أنه توجد على الأقل متغيرة لها معنوية إحصائية في النموذج، وبغرض معرفة أي المتغيرات التي تؤثر على (ROE) بصورة معبرة (معنوية) وجدنا المتغيرات الثلاثة المتعلقة بمجلس الإدارة تؤثر بصورة معبرة و معتبرة (معنوية) على العائد على حقوق و كان تأثيرها كما يلي:

- الازدواجية تؤثر بصورة سلبية (عكسية على العائد على الأصول؛

- حجم مجلس الإدارة تؤثر على العائد على الأصول بصورة ايجابية؛

- استقلالية المجلس تؤثر على العائد على حقوق الملكية بصورة ايجابية.

أما المتغيرات الرقابة والمتمثلة في نسبة المديونية فتأثيرها غير معنوي على العائد على حقوق الملكية، أي أن التغيرات التي تطرأ عليهما لا تؤدي إلى تغيير في العائد على حقوق الملكية بصورة مباشرة أما بالنسبة

إلى حجم المؤسسة تأثيره طفيف على العائد على حقوق الملكية (الملحق 02)

4. اختبار الفرضيات و تحليل النتائج:

تقترح الفرضية الأولى أن هناك علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي معبر عنه بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وهذا يتنافى مع نتائج الدراسة وبالتالي يتم رفض الفرضية الأولى، فنتائج الدراسة تتنافى أيضا مع نظرية الوكالة التي ترى أن مجالس الإدارة الصغيرة تتوصل إلى توافق في الآراء وتسمح للأعضاء بالانخراط في نقاش حقيقي لكن المجالس الكبيرة يمكن أن تجعل التنسيق واتخاذ القرارات أكثر تعقيدا وصعوبة و تقليلًا للكفاءة والأداء.

أما الفرضية الثانية فتقترح أن لاستقلالية مجلس الإدارة أثر إيجابي على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وقد أظهرت النتائج ايجابية هذه العلاقة وبالتالي يتم تأكيد الفرضية الثانية، فالنتائج أيضا تتماشى مع نظرية الوكالة و التي تنص على أن وجود عدد أكبر من الأعضاء المستقلين في المجلس يضيف قيمة للمؤسسة من خلال تزويدها بقرارات و أحكام مستقلة.

بخصوص الفرضية الثالثة والتي تقترح وجود تأثير سلبى للازدواجية على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الازدواجية والأداء معبر عنه بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وبالتالي يتم تأكيد هذه الفرضية.

5. الخاتمة:

بحثت هذه الورقة في العلاقة بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة (تحديدا حجم مجلس الإدارة، الاستقلالية و الازدواجية) كآلية للحكومة على أداء المؤسسات محل الدراسة، معبر عنها بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، والدافع وراء هذه الدراسة هو الفجوة في الأدبيات الموجودة والأدلة المحدودة فيما يتعلق بالبلدان النامية وخاصة الجزائر، ولقد أظهرت الدراسة نتائج مختلفة من حيث تأثير خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات محل الدراسة بشكل عام تتماشى مع منظور نظرية الوكالة، خاصة فيما يتعلق باستقلالية المجلس والازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة و المدير العام.

عموما، أظهرت النتائج تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء في كل الحالات المدروسة.

6. المراجع:

- Ashref Mohamed Abdel Atty, M. M. (2018). The effect of board of directors' characteristics on firms financial performance: An empirical study on most active firm in the Egyptian stock exchange. The Arab Academy for Science and Technology & Maritime Transport, 5 (11).
- auditors, I. o. (2002). recommendations for improving corporate governance presented. Almont Springs: Institute of Internal Auditors.
- Darine, B. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. Etudes et Synthèse (5).
- Jorge Isaac Moreno Gomez, D. L. (2017). Effect of board of directors on firm performance. International Journal of Economic Research, 14 (6), 349-361.

الداوي، أ. (2009). تحليل مفهوم الأداء بين النظرية والتطبيق. مجلة الباحث (7).

اللطيف، م. ب. (2016). أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة: دراسة تجريبية على الشركات المشككة لمؤشر كاك 40 من 2010 إلى 2014. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، (2) 9

الحسن، ت. م. (2004). الأداء مدخل جديد لعالم جديد، مصر، دار الفكر العربي.

المشهداني، ع. إ. (2012). تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) (في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها) إطار مقترح"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.

المشهداني، ع. ف. (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.

الوزير، ج. خ. (2007) دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني. سوق فلسطين للأوراق المالية.

جبار، ع. أ. (2011) الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (7)

حماد، ط. ع. (2007)، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات). (الدار الجامعية).

خوالد. أ. ع(2012)، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، ملتقى وطني: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي، بسكرة، جامعة محمد خيضر.

درويش. ع. ح. (2007) حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة .الكويت :اتحاد المصارف العربية.

سليمان. م. م(2008)، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية :دار الجامعة.

فوزي. س(2003)، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، القاهرة :مركز المشروعات العربية الخاصة.

مرسوم (1993، 93. افريل (25. م . 610

مزهودة. ع. ا. (2001). تقييم الأداء بين الكفاءة و الفعالية .مجلة العلوم الإنسانية .(1)

مليجي. م. م(2013)، أثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية: دليل من البيئة المصرية، المجلة العلمية للتجارة و التمويل (1)

الملاحق:

الملحق02: تقدير نتائج النموذج الثاني

Method: Least Squares Date: 01/29/19 Time: 12:49 Sample: 1 30 Included observations: 30				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-565.2261	3026.335	-0.186769	0.8535
CUM	-0.213326	0.315967	-2.5164	0.0245
ENDETT	-1.381347	0.695027	-1.987473	0.0589
INDEP	0.97543	0.004169	3.4752	0.0154
TAIL	0.87781	0.062404	4.8906	0.001
TAIL_FIRM	-0.000977	0.000420	-2.324112	0.0293
R-squared	0.7531	Mean dependent var	0.553400	
Adjusted R-squared	0.6672	S.D. dependent var	0.711223	
S.E. of regression	0.666274	Akaike info criterion	2.226733	
Sum squared resid	10.21020	Schwarz criterion	2.553679	
Log likelihood	-26.40100	Hannan-Quinn criter.	2.331326	
F-statistic	3.674	Durbin-Watson stat	1.944841	
Prob(F-statistic)	0.025			

الملحق01: تقدير نتائج النموذج الأول

Dependent Variable: ROA Method: Least Squares Date: 01/29/19 Time: 11:29 Sample: 1 30 Included observations: 30				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-7297.855	11037.32	-0.661198	0.5151
CUM	-1.95055	1.152359	-3.8721	0.0245
ENDETT	0.27	2.534826	0.109268	0.9139
INDEP	0.9134	0.015206	2.786	0.0245
TAIL	0.4548	0.227592	4.881	0.001
TAIL_FIRM	-0.0044	0.001533	-2.906911	0.0079
R-squared	0.8732	Mean dependent var	1.906133	
Adjusted R-squared	0.7484	S.D. dependent var	3.085097	
S.E. of regression	2.429964	Akaike info criterion	4.814593	
Sum squared resid	135.8086	Schwarz criterion	5.141539	
Log likelihood	-65.21890	Hannan-Quinn criter.	4.919186	
F-statistic	4.674	Durbin-Watson stat	2.069587	
Prob(F-statistic)	0.072			

المصدر: مخرجات evIEWS09