

أثر مكافآت الإدارة العليا على أداء البنوك المصرية

د. محمد وهدان

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

مستخلص

تهدف الدراسة إلى قياس تأثير مكافآت الإدارة العليا على أداء البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية خلال الفترة من 2011 وحتى 2015، وتشمل العينة 12 بنكا مصرية من بنوك القطاع الخاص، وتمثل المتغيرات محل الدراسة كفاية رأس المال، وكفاءة الأصول، ومعدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية، والسيولة والحساسية لمخاطر السوق، بينما تمثل مكافآت مجلس الإدارة المتغير المستقل.

وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Regression Analysis وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على كل من معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، بينما لا يوجد تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على باقي متغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

البنوك المصرية، مكافآت الإدارة، الإدارة العليا للبنك، أداء البنوك، نموذج تقييم أداء البنوك، كفاية رأس المال، جودة الأصول، كفاءة الإدارة، الربحية، السيولة، الحساسية لمخاطر السوق.

Abstract

This study aims at measuring the effect of Top Management Compensations on Egyptian Banks performance during the period from 2011 until 2015. The study sample includes 12 banks of the private sector. The dependent variables are measured by CAR, Asset quality, ROA, ROE, liquidity and sensitivity to market risk while the independent variable is Top Management Compensations.

The researcher used Simple Regression Analysis. The results indicate a significant effect of Top Management Compensations on both ROA and ROE while there is no significant effect on the rest of the other variables.

Key Words:

Egyptian Banks, Management Compensations, Bank Top Management, Bank Performance, CAMELS, Capital Adequacy, Asset Quality, Management Efficiency, Profitability, Liquidity, Sensitivity to Market Risk.

أولاً: المقدمة

تعتبر الإدارة العليا عنصراً هاماً في نجاح أي مؤسسة عموماً والبنوك خصوصاً، حيث أن النشاط المصرفي يعتمد في الأساس على كفاءة الإدارة لتحقيق أفضل نتائج ممكنة من خلال الإدارة الناجحة لأصول وخصوم البنك، وتمثل العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح المختلفة قضية بحثية هامة منذ تطور الشركات ونظرية الوكالة، ولعل في ظل تعقيد العمل المصرفي يصعب الحكم على تلك العلاقة بشكل حيادي بما يحقق أهداف الأطراف المختلفة.

ولهذا أولي البنك المركزي اهتماماً بقواعد الحوكمة، حيث تعتبر الحوكمة مجموعة العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته وحملة الأسهم به وأصحاب المصالح الأخرى، مع تحديد واضح للسلطات والمسئوليات لكل منهم، وتتناول الحوكمة الأسلوب الذي يتبعه المجلس والإدارة العليا لتوجيهه ومباشرة شؤونه وأنشطته اليومية والتي تؤثر على ما يأتي:

- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
- تحديد مستوى المخاطر المقبول للبنك.
- مباشرة أعمال وأنشطة البنك اليومية.

وتهتم قواعد الحوكمة بوضع الأسس التي من شأنها أن تحدد مكافآت مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يتماشى مع استراتيجيات وأهداف البنك، ومستوى المخاطر المقبول للبنك، وحجم وطبيعة أنشطة اليومية، ونظراً لما تمثله مكافآت الإدارة من أهمية في تحفيز الإدارة العليا لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية من قبل البنك، والتي تتعكس بالتالي على أداء البنك ككل، مما أوجب دراسة مدي تأثير تلك المكافآت على أداء البنوك.

ثانياً: طبيعة المشكلة

يعتبر البنك المركزي المصري المؤسسة الأولى المعنية بسلامة القطاع المصرفي، هذا وقد أصدر البنك تعليماته بشأن حوكمة البنوك في ظل سعي البنك لتطوير القطاع واتباع أحدث ممارسات الحوكمة الدولية، وتضمنت تلك التعليمات سبل تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة ومنها تقييم الأداء وتحديد مكافآت الإدارة العليا، وذلك من خلال تكون لجنة المرتبات والمكافآت، تتشكل تلك اللجنة من ثلاثة من أعضاء المجلس غير التنفيذيين وتكون مسؤولة مسئولية مباشرة عن تحديد مكافآت كبار التنفيذيين بالبنك بالإضافة إلي تقديم مقترحات بشأن مكافآت أعضاء المجلس، على أن يشمل ذلك كافة المعاملات المالية بما فيها المرتبات والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية، ويتعين أن تأخذ اللجنة في اعتبارها، عند القيام بأعمالها، ما يلي:

- أن يتم أخذ أهداف البنك طويلة الأجل في الاعتبار لذي وضع سياسات المرتبات والمكافآت، وبالأخص عدم ربط مكافآت أعضاء لجان المجلس والإدارة العليا للبنك بأهداف قصيرة الأجل فقط.
- إمكانية التحكم في حجم الأجرور المتغيرة بحيث لا تحد من قدرة البنك على تدعيم القاعدة الرأسمالية.
- تحديد حجم الأجرور المتغيرة مع إمكانية وضع حد أقصى لها وطريقة توزيعها على إدارات البنك بناء على حجم المخاطر التي يتعرض لها، وخاصة مخاطر السيولة ورأس المال المطلوب لتغطية تلك المخاطر .
- بالنسبة للعاملين الذين يكون لوظائفهم أثر كبير على مستوى المخاطر، ينبغي أن تعكس أجرورهم المتغيرة مستوى أداء البنك والمخاطر التي يتعرض لها وأن

يتم تحديدها بصفة دورية لمدة لا تزيد على سنة، وصرفها وفقاً لمعايير الأداء المحددة من قبل البنك.

ويتضح مما سبق أهمية مكافآت الإدارة وضرورة ربطها بالأداء وفقاً لتعليمات البنك المركزي، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على أداء البنك؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. هل هناك تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على كفاية رأس المال؟
2. هل هناك تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على جودة الأصول؟
3. هل هناك تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على السيولة؟
4. هل هناك تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على العائد على الأصول؟
5. هل هناك تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على العائد على حقوق الملكية؟
6. هل هناك تأثير معنوي لمكافآت الإدارة العليا على الحساسية لمخاطر السوق؟

ثالثاً: الدراسات السابقة

تقوم دراسة (Ely, 1991) بالتركيز تأثير البيانات المحاسبية على العلاقة بين مكافآت المدير التنفيذي وأداء الشركات والتي تتضمن البنوك، هذا وتوصلت الدراسة إلى أن الأرباح المحاسبية وربحية السهم من المتغيرات المحاسبية التي تؤثر على العلاقة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركات.

اهتمت دراسة (Akhigbe, 1997) بالعلاقة بين مكافآت العضو المنتدب CEO - بالتركيز على المكافآت المبنية على أساس الأسهم وأداء البنك، ووجدت الدراسة أن

هناك علاقة بين كل من مكافآت العضو المنتدب وأداء البنك المالي وذلك في ضوء المكافآت الموضوعية علي أساس معايير الأداء .

وأهتمت دراسة (Adams, 2005) بالعلاقة بين مكافآت الإدارة العليا وحجم مجلس الإدارة وأداء البنوك خلال الفترة من 1959 حتى 1999، هذا وقد وجدت الدراسة أنه ليس هناك علاقة معنوية بين كل من المكافآت الإدارية العليا وحجم مجلس الإدارة وأداء البنوك، هذا وقد تم قياس أداء البنك باستخدام مقياس Tobin's Q.

وقد اهتمت دراسة (Brewer, 2005) بالعلاقة بين مكافآت الإدارة العليا على أساس الأسهم وتحمل البنك للمخاطر وهيكل التمويل والأهداف الإستثمارية للبنك، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة بين كل من مكافآت الإدارة العليا وتحميل المخاطر والأهداف الإستثمارية بينما لا توجد علاقة بين مكافآت الإدارة وهيكل التمويل.

بينما قامت دراسة (Staikouras, 2007) بالتركيز على حجم مجلس الإدارة ومكافآت الإدارة العليا على أداء عينة تتكون من 58 بنك من البنوك الأوروبية، وذلك خلال الفترة من 2002 حتى 2004، وتشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين مكافآت مجلس الإدارة العليا وعدد أعضاء مجلس الإدارة بينما هناك علاقة طردية بين المكافآت وربحية البنوك.

في حين تركز دراسة (Fernandes, 2008) على تأثير مكافآت الإدارة العليا وتكوين مجلس الإدارة على أداء الشركات المدرجة في البورصة البرتغالية ومن ضمنها شركات الخدمات المالية حيث بلغ حجم العينة 275 من ضمنها 22 شركة خدمات مالية، واستخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وتشير نتائج التحليل إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لحجم المنشأة على مكافآت الإدارة العليا في حين لا يوجد تأثير للمكافآت على أداء الشركات، وكذلك وجدت الدراسة أن الشركات التي يتضمن مجلس إدارتها عدد أكبر من الأعضاء غير التنفيذيين تقوم بدفع مكافآت أكبر من الشركات التي لا

يتضمن مجلس إدارتها أعضاء مستقلين، كذلك الشركات التي لا يتضمن مجلس إدارتها أعضاء مستقلين تواجه مشاكل وكالة أقل، ولها قدرة على التوفيق بين أهداف الإدارة والمساهمين بشكل أكبر.

وفي دراسة (Bhagat, 2014) ركز الباحثين على هيكل مكافآت الإدارة لعينة من 14 مؤسسة مالية من أكبر المؤسسات المالية في الولايات المتحدة خلال الأزمة المالية من عام 2000 حتى عام 2008، هذا وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين المكافآت المبنية على الأسهم والتحمل المفرط للمخاطر، هذا وتوصي الدراسة بأن يتم وضع قيود على مكافآت الإدارة التي تقدم في شكل أسهم مثل حظر البيع لفترة من سنتين حتى أربع سنوات

في حين ركزت دراسة (Kruger, 2015) على العلاقة بين مكافآت الإدارة وأداء البنوك في جنوب أفريقيا، وقد تم قياس الأداء من مدخل القيمة السوقية وسعر السهم ومدخل الربح المحاسبي، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين مكافآت الإدارة وكل من القيمة السوقية، والعائد على الملكية، ومتوسط أجر العاملين، ولكن لم تجد الدراسة علاقة بين المكافآت والحجم.

بينما تركز دراسة (Luo, 2015) على محددات مكافآت الإدارة في البنوك الصينية خلال الفترة من 2005 حتى 2012 باستخدام نموذج انحدار GMM، وقد توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك علاقة معنوية بين مكافآت الإدارة والأداء، بينما تزي الدراسة أن تكوين لجنة الأجور والمكافآت تعتبر من العناصر المؤثرة في مكافآت الإدارة في البنوك الصينية، كذلك يعتبر هيكل الملكية من المحددات المعنوية للمكافآت. وقامت دراسة (Ntim, 2015) باستخدام أسلوب المحاكاة من أجل قياس العلاقة بين مكافآت الإدارة والحوكمة وأداء الشركات باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الثلاثي المراحل، وقد توصل النموذج إلى وجود علاقة ضعيفة بين الأداء ومكافآت الإدارة،

وتشير الدراسة إلى ضرورة القيام بالمزيد من الأبحاث من أجل التوصل إلى المتغيرات الحاكمة التي تؤثر في تلك العلاقة.

وقامت دراسة (Olalekan, 2015) باستخدام أسلوب الإنحدار بطريقة العزوم المعممة GMM من أجل قياس العلاقة بين مكافآت الإدارة وأداء البنوك بالتطبيق على 11 بنك في نيجيريا خلال الفترة من 2005 حتى 2012، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين مكافآت الإدارة والأداء.

وركزت دراسة (Bolton, 2015) على العلاقة بين تحمل المخاطر ومكافآت الإدارة باستخدام نموذج يأخذ في الاعتبار أهداف المساهمين، والدائنين والمودعين والإدارة التنفيذية، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين مكافآت الإدارة وتحمل المخاطر تتوقف على النقاط التالية:

1. ربط المكافآت بسعر السهم وبدل التأمين على مخاطر التعسر للمؤسسات المالية CDS.
 2. قدرة المساهمين على تفعيل مثل تلك العقود.
- هذا ووجدت الدراسة أن المكافآت على أساس Credit Default Swap (CDS) بدل التأمين على مخاطر التعسر أكثر فعالية في التأثير على تحمل المخاطر بالنسبة للمؤسسات المالية.

وأخيراً دراسة (Gande, 2017) قامت بإختبار العلاقة بين مكافآت المدير التنفيذي المبنية على أساس الأسهم وتحمل المخاطر خلال الأزمة المالية في المؤسسات المالية بالولايات المتحدة، وذلك باستخدام بيانات القروض المساعدة التي قدمها البنك الفيدرالي، وتوصلت الدراسة إلى أن حجم القروض المساعدة ومدتها تتأثر بمكافآت المدير التنفيذي، حيث أن المكافآت المبنية على الأسهم تدفع المديرين التنفيذيين لتحمل المزيد من المخاطر مما ينعكس على أداء البنوك وقد يدفع بها للتعسر المالي.

- وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من النواحي التالية:
1. إهتمت غالبية الدراسات السابقة بالعلاقة بين مكافآت الإدارة وأحد المتغيرات الخاصة بالأداء، سواءً كانت متغيرات الربحية أو المخاطر، ولم تقم أي دراسة بدراسة كل جوانب الأداء سواءً من حيث كفاية رأس المال، وجودة الأصول والربحية والسيولة والحساسية لمخاطر السوق.
 2. لا توجد دراسات سابقة قامت بدراسة أثر مكافآت الإدارة على أداء البنوك بالتطبيق على البنوك المصرية وفقاً لعلم الباحث.

رابعاً: فروض البحث

يقوم البحث على اختبار مدي صحة الفروض التالية:

1. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على كفاية رأس المال.
2. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا علي جودة الأصول.
3. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على الأصول.
4. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على حقوق الملكية.
5. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على السيولة.
6. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على الحساسية لمخاطر السوق.

خامساً: أهداف البحث وأهميته

يهدف البحث إلى تحديد أثر مكافآت الإدارة العليا على أداء البنوك. وترجع أهمية البحث في سد الفجوة البحثية محل مشكلة البحث عن طريق توسيع نطاق الدراسات الحالية حول العلاقة بين مكافآت الإدارة العليا وأداء البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية لتحديد مدى جوهرية تلك العلاقة بما يساهم في تحسين الممارسات المصرية في مجال الحوكمة والرقابة على البنوك، وخلافاً لمعظم الدراسات في الأدبيات السابقة التي تطرقت لأثر مكافآت الإدارة العليا على أداء البنوك. تعد هذه هي الدراسة الأولى في نطاق معرفة الباحث التي تقوم بدراسة تلك العلاقة على البنوك المصرية.

سادساً: متغيرات البحث

يوضح الجدول التالي رقم (1) المتغيرات المستخدمة في البحث ورموزها وطريقة حسابها:

جدول رقم (1): متغيرات الدراسة

المتغير	الرمز	طريقة الحساب	المصدر
مكافأة الإدارة	X	إجمالي المكافآت السنوية للعشرين أصحاب الدخل الأعلى	القوائم المالية والإيضاحات المصنفة
نسبة كفاية رأس المال	Y1	حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول	
جودة الأصول	Y2	نسبة القروض المتمثلة إلى إجمالي القروض	
العائد على الأصول	Y3	نسبة صافي الربح إلى الأصول	
العائد على حقوق الملكية	Y4	نسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية	
السيولة	Y5	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول	
التعرض لمخاطر السوق	Y6	نسبة الأصول المقومة بالقيمة العادلة إلى إجمالي الأصول	

هذا وقد تم الحصول على البيانات من القوائم المالية والتقارير السنوية للبنوك التي تمثل عينة الدراسة، ويلاحظ أن جميع متغيرات الدراسة تقاس بنسب مئوية بإستثناء مكافآت الإدارة والتي تقاس بالمليون جنيه.

سابعاً: اختبار فروض البحث

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبار فروض الدراسة، ويشمل مجتمع البحث جميع البنوك العاملة في السوق المصري والمسجلة لدى البنك المركزي المصري - وعددها حتى نهاية عام 2017 وقد بلغ 32 بنكا بعد إستبعاد فروع البنوك الأجنبية والبنوك التي أنشأت بقانون خاص، كذلك أيضا أستبعد الباحث كل من بنوك القطاع العام والبنوك التي تمتلك الدولة نسبة بها تتعدى 50% (سواء كانت ملكية مباشرة أو من خلال هيئات عامة)، حيث أنها تختلف مع بنوك القطاع الخاص في السنة المالية وتخضع لقيود تختلف عن تلك التي تؤثر في نشاط بنوك القطاع الخاص فيما يخص الأجور والمكافآت¹، وبناءً عليه تم إختيار عينة مكونة من بنوك القطاع الخاص وعددها 12 بنكاً خلال الفترة من 2011 حتى عام 2015².

أولاً الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد قام الباحث بإجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الفرض الأول، ويوضح الجدول التالي رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والحددين الأدنى والأقصى للمتغيرات:

1 خلال الفترة من 2012 - 2014 كانت هناك قيوداً فيما يخص الحددين الأدنى والأعلى للأجور، والذي تم تطبيقه على البنوك لمدة خلال فترة الدراسة إلى أن تم إلغاء تلك القيود. صدرت قواعد الحوكمة والتي تتضمن الإفصاح عن الأجور والمكافآت للعشرين أصحاب الأجور² الأعلى في عام 2011، ولم يدرج الباحث عامي 2016 و2017 لتجنب أثر تحرير سعر الصرف على نتائج الدراسة، ولهذا تم إختيار فترة الدراسة من عام 2011 حتى عام 2015.

جدول (2): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الرمز	عدد المشاهدات	الوسيط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري	الأدنى	الأقصى
مكافأة الإدارة	X	60	18.55	142.55	11.94	16.45	515.15
كفاءة رأس المال	Y1	60	11.08	6.76	2.60	4.76	17.36
جودة الأصول	Y2	60	6.91	17.86	4.22	1.70	18.82
العائد على الأصول	Y3	60	1.74	0.57	0.75	0.39	3.97
العائد على حقوق الملكية	Y4	60	16.43	65.09	8.06	2.23	38.13
السيولة	Y5	60	36.88	92.98	9.64	11.36	58.16
حساسية لمخاطر السوق	Y6	60	16.88	84.36	9.18	0.08	35.68

ثانياً: نتائج الإحصاء التحليلي:

أستخدم الباحث اختبار كولمجروف - سمرنوف One-Sample Kolmogorov Smirnov حيث يمثل إجراء مبدئي لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (3):

جدول (3): نتائج إختبار كولمجروف سمرنوف One-Sample Kolmogorov Smirnov

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X is normal with mean 18.557 and standard deviation 11.94.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.383	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Y1 is normal with mean 11.060 and standard deviation 2.60.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.460	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Y2 is normal with mean 6.916 and standard deviation 4.23.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.120	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Y3 is normal with mean 1.738 and standard deviation 0.76.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.841	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Y4 is normal with mean 16.437 and standard deviation 8.07.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.571	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Y5 is normal with mean 36.889 and standard deviation 9.64.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.810	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Y6 is normal with mean 16.883 and standard deviation 9.19.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.205	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبناءً على النتائج السابقة إستخدم الباحث عدة اختبارات والنماذج الإحصائية المعلمية للتحقق من صحة أو عدم صحة الفروض الرئيسية محل الدراسة وهي:

1. نموذج إرتباط بيرسون بغرض التعرف على مدي قوة أو ضعف العلاقة بين المتغير المستقل وهو مكافآت الإدارة العليا والمتغيرات التابعة أي أبعاد أداء البنوك كل على حده.

2. نموذج تحليل الإنحدار البسيط Regression Analysis للتحقق من فروض الدراسة الأساسية وتحديد مدي تأثير مكافآت الإدارة العليا على المتغيرات

التابعة، ومن ثم تقدير المعالم الإحصائية المطلوبة لحساب القيم التنبؤية للمتغيرات التابعة.

ويوضح الجدول التالي رقم (4) نتيجة إختبار إرتباط بيرسون بين مكافآت الإدارة العليا وكل من المتغيرات التابعة.

جدول (4): مصفوفة الإرتباط وفقاً لنتائج معاملات إرتباط بيرسون بين متغيرات

الدراسة

Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	X	
						1.000	معامل الأرتباط
						-----	المعنوية
						60	عدد المشاهدات
					1.000	-0.271	معامل الأرتباط
					-----	**0.036	المعنوية
					60	60	عدد المشاهدات
				1.000	0.276	-0.017	معامل الأرتباط
				-----	**0.033	0.199	المعنوية
				60	60	60	عدد المشاهدات
			1.000	-0.809	-0.165	0.653	معامل الأرتباط
			-----	***0.000	0.208	***0.000	المعنوية
			60	60	60	60	عدد المشاهدات
		1.000	0.940	-0.794	-0.247	0.677	معامل الأرتباط
		-----	***0.000	***0.000	*0.0572	***0.000	المعنوية
		60	60	60	60	60	عدد المشاهدات
	1.000	0.110	0.162	-0.373	0.160	-0.050	معامل الأرتباط
	-----	0.404	0.216	***0.000	0.221	0.705	المعنوية
	60	60	60	60	60	60	عدد المشاهدات
1.000	0.326	0.385	0.362	-0.381	-0.082	0.064	معامل الأرتباط
-----	**0.011	**0.034	**0.043	*0.084	0.532	0.626	المعنوية
60	60	60	60	60	60	60	عدد المشاهدات

*** معنوي عند مستوى 1%، ** معنوي عند مستوى 5%، * معنوي عند مستوى 10%.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً بين كلٍّ من (X, Y1)، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.271) وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك لأن القيمة المقابلة تساوي (0.036)، وهي أقل من مستوى المعنوية المذكور.
2. توجد علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين كلٍّ من (X, Y3) و (X, Y4)، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (0.653) و (0.677) على التوالي، وقد ثبت معنوية تلك العلاقات عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك لأن القيمة المقابلة تساوي (0.000)، وهي تقل عن مستوى المعنوية المذكور.
3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين كلٍّ من (X, Y2)، (X, Y5) و (X, Y6) حيث أن معنوية كلٍّ من تلك العلاقات أكبر من مستوى المعنوية المذكور.

أما عن نتائج إختبار الفروض باستخدام نموذج الإنحدار البسيط، فقد أشارت النتائج باستخدام برنامج الـ SPSS إلى أن النماذج المقدره لاختبارات الفروض جاءت كما يلي :

الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على كفاية رأس المال، والذي يمكن التعبير عنه بالنموذج التالي:

$$Y1 = 12.18 - 0.059 X$$

$$(t = -2.148)$$

$N = 60$ $R = 0.271$ $R^2 = 0.074$ $F = 4.614$ $Sig = 0.036$
ويتضح من النتائج ثبوت معنوية النموذج ككل وفقاً لإختبار (F)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت المعنوية المقابلة لها (Sig = 0.036)، وهي تقل عن مستوى المعنوية المذكور، كما وصلت قيمة معامل التحديد للنموذج إلى ($R^2 =$)

0.074) تقريباً، ويشير ذلك إلى إنخفاض القدرة التفسيرية للنموذج، حيث أن النموذج يشرح 7.4% فقط من التغير في كفاية رأس المال (Y1) والباقي يرجع لعوامل أخرى ولعل إنخفاض القدرة التفسيرية للنموذج بالرغم من معنوية العلاقة ترجع إلى القيود الرقابية على كفاية رأس المال.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن رفض فرض العدم الأول، وقبول الفرض البديل أي أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على كفاية رأس المال". الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على جودة الأصول، والذي يمكن التعبير عنه بالنموذج التالي:

$$Y2 = 8.021 - 0.060 X$$

$$(t = -1.300)$$

$$N = 60 \quad R = 0.168 \quad R^2 = 0.028 \quad F = 1.689 \quad \text{Sig} = 0.199$$

ويتضح من النتائج عدم معنوية النموذج ككل وفقاً لاختبار (F)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت المعنوية المقابلة لها (Sig = 0.199) وهي أكبر من مستوى المعنوية المذكور، كما وصلت قيمة معامل التحديد للنموذج إلى ($R^2 = 0.028$) تقريباً، ويشير ذلك إلى إنخفاض القدرة التفسيرية للنموذج، لأن النموذج يشرح 2.8% فقط من التغير في جودة الأصول (Y2) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن قبول فرض العدم الثاني أي أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على جودة الأصول".

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على الأصول، والذي يمكن التعبير عنه بالنموذج التالي:

$$Y3 = 0.970 + 0.041 X$$

$$(t = 6.559)$$

$$N = 60 \quad R = 0.653 \quad R^2 = 0.426 \quad F = 43.026 \quad \text{Sig} = 0.036$$

ويتضح من النتائج السابقة ثبوت معنوية النموذج ككل وفقاً لإختبار (F)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغت المعنوية المقابلة لها (Sig = 0.036) وهي تقل عن مستوى المعنوية المذكور، كما وصلت قيمة معامل التحديد للنموذج إلى ($R^2 = 0.426$) تقريباً، ويشير ذلك إلى إرتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، حيث أن النموذج يشرح 42.6% فقط من التغير في العائد على الأصول (Y3) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن رفض فرض العدم الثالث، وقبول الفرض البديل، أي أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على الأصول".

الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على حقوق الملكية، والذي يمكن التعبير عنه بالنموذج التالي:

$$Y4 = 7.942 + 0.458 X$$

$$(t= 7.015)$$

$$N = 60 \quad R = 0.677 \quad R^2 = 0.459 \quad F= 49.205 \quad Sig = 0.000$$

ويتضح من النتائج ثبوت معنوية النموذج ككل وفقاً لإختبار (F)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01) حيث بلغت المعنوية المقابلة لها (Sig = 0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية المذكور، كما وصلت قيمة معامل التحديد للنموذج إلى ($R^2 = 0.459$) تقريباً، ويشير ذلك إلى إرتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، حيث أن النموذج يشرح 45.9% فقط من التغير في العائد على حقوق الملكية (Y4) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن رفض فرض العدم الرابع، وقبول الفرض البديل، أي أنه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على حقوق الملكية".

الفرض الخامس: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على السيولة، والذي يمكن التعبير عنه بالنموذج التالي:

$$Y5 = 37.636 - 0.040 X$$

$$(t = -.380)$$

$$N = 60 \quad R = 0.050 \quad R^2 = 0.002 \quad F = 0.145 \quad \text{Sig} = 0.705$$

ويتضح من النتائج عدم معنوية النموذج ككل وفقاً لاختبار (F)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت المعنوية المقابلة لها (Sig = 0.705) وهي أكبر من مستوى المعنوية المذكور، كما وصلت قيمة معامل التحديد للنموذج إلى ($R^2 = 0.002$) تقريباً، ويشير ذلك إلى انخفاض القدرة التفسيرية للنموذج، لأن النموذج يشرح 0.2% فقط من التغير في السيولة (Y5) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن قبول فرض العدم الخامس، أي أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على السيولة".

الفرض السادس: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على الحساسية لمخاطر السوق، ويمكن التعبير عن هذا الفرض بالنموذج التالي:

$$Y6 = 15.966 + 0.101 X$$

$$T = 0.490$$

$$\text{Sig.} = 0.626$$

$$N = 60 \quad R = 0.064 \quad R^2 = 0.004 \quad F = 0.241 \quad \text{Sig} = 0.626$$

ويتضح من النتائج عدم معنوية النموذج ككل وفقاً لاختبار (F)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت المعنوية المقابلة لها (Sig = 0.241) وهي أكبر من مستوى المعنوية المذكور، كما وصلت قيمة معامل التحديد للنموذج إلى ($R^2 = 0.004$) تقريباً، ويشير ذلك إلى انخفاض القدرة التفسيرية للنموذج، حيث أن النموذج

يشرح 0.4% فقط من التغير في الحساسية لمخاطر السوق (Y6) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن قبول فرض العدم السادس أي أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على الحساسية لمخاطر السوق".

ويتضح من النماذج السابقة تأثير مكافآت الإدارة بالبنوك على الأبعاد المختلفة من أداء البنوك، هذا ويوضح الجدول رقم (5) التالي ملخص نتائج الدراسة :

جدول رقم (5): ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

النتيجة	الفرض
نقبل الفرض البديل	H0 ₁ لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على كفاية رأس المال
نقبل فرض العدم	H0 ₂ لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على جودة الأصول
نقبل الفرض البديل	H0 ₃ لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على الأصول
نقبل الفرض البديل	H0 ₄ لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على العائد على حقوق الملكية
نقبل فرض العدم	H0 ₅ لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على السيولة
نقبل فرض العدم	H0 ₆ لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمكافآت الإدارة العليا على الحساسية لمخاطر السوق

ثامناً: التوصيات

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج يوصي بما يلي:

1. يوصي مجالس الإدارة بالأخذ في الإعتبار مستوى المخاطر الذي يتعرض له البنك عند تحديد المكافأة للإدارة التنفيذية، خصوصاً مخاطر الائتمان والسيولة، بالإضافة إلى مدي تعرض البنك لمخاطر السوق أي الحساسية لمخاطر السوق.
2. يوصي البنك المركزي بإلزام البنوك بالإفصاح عن العشرون قيادة العليا بشكل متجانس بين البنوك المختلفة.
3. يوصي بتحسين مستويات الإفصاح حول ممارسات الحوكمة.
4. يوصي البنوك بالإعتماد على الأساليب الحديثة في تقييم الأداء المصرفي ومنها نموذج تقييم الأداء الأمريكي CAMELS ومقررات بازل عند تحديد مكافآت الإدارة التنفيذية.
5. يوصي البنوك بالإعتماد على الأدوات المالية الحديثة ومنها عقود الخيار لمكافئة الإدارة لتعمل كحافز لتحسين الأداء بالأخذ في الإعتبار مستويات المخاطر التي يتعرض لها البنك، خصوصاً للبنوك المدرجة في البورصة المصرية.

تاسعاً: الأبحاث المستقبلية

في ضوء ما توصل إليه الباحث خلال القيام بتحليل الدراسات السابقة وفي ضوء ما توصل إليه من نتائج يري الباحث أنه من الممكن تنفيذ الأبحاث التالية مستقبلياً:

1. أثر استخدام عقود الخيار على العلاقة بين الربحية ومكافآت الإدارة التنفيذية.
2. أثر العوامل الديموغرافية على مكافآت الإدارة التنفيذية.
3. أثر هيكل الملكية على العلاقة بين الربحية ومكافآت الإدارة التنفيذية.

عاشراً: المراجع المستخدمة

المراجع الاجنبية:

- Adams, Renee B. and Mehran, Hamid, (2005), "*Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry*". **EFA 2005 Moscow Meetings**.
- Aigbe Akhigbe, Jeff Madura, Huldah Ryan, (1997) "*CEO Compensation and Performance of Commercial Banks*", **Managerial Finance, (Vol. 23 Issue: 11), pp.40-55**.
- Bhagata, Sanjai and Bolton, Brian. (2014) "*Financial crisis and bank executive incentive compensation*", **Journal of Corporate Finance (Vol.25), pp 313-341**.
- Brewer, Elijah and Hunter, William C. and Jackson, William E. (2004), "*Deregulation and the Relationship between Bank CEO Compensation and Risk Taking*". **FRB of Atlanta Working Paper No. 2004-36**.
- Ely, K. (1991). "*Interindustry Differences in the Relation between Compensation and Firm Performance Variables*". **Journal of Accounting Research, (Vol.29, Issue 1), pp. 37-5**.
- Fernandes, Nuno (2008) "*Board compensation and firm performance: The role of "independent" board members*". **Journal of Multinational Financial Management, (Vol.18, Issue 1), pp. 30-44**.
- Gandea, Amar and Kalpathy, Swaminathan, (2017) "*CEO compensation and risk-taking at financial firms: Evidence from U.S. federal loan assistance*" **Journal of Corporate Finance Vol. 47, pp. 131–150**.
- Kruger, B Deysel, J. (2015) "*The relationship between South African CEO Compensation and company performance in the banking industry*", **Southern African Business Review (Vol.19; Issue 1), pp. 37-54**.

Luo, Yongli (2015) "CEO power, ownership structure and pay performance in Chinese banking", **Journal of Economics and Business**, (Vol. 82), pp. 3–16.

Ntim C. G., Lindop S., Osei K. A. and Thomas D. A. (2015) "Executive Compensation, Corporate Governance and Corporate Performance: A Simultaneous Equation Approach", **Manage. Decis. Econ.**, (Vol.36); pp. 67–96.

Olalekan, Olaniyi Clement and Bodunde, Obembe Olufemi (2015) " Effect of CEO Pay on Bank Performance in Nigeria: Evidence from a Generalized Method of Moments ", **British Journal of Economics, Management & Trade**, (Vol. 9, Issue 2), pp. 1–12.

Patrick Bolton, Hamid Mehran, Joel Shapiro (2015) "Executive Compensation and Risk Taking", **Review of Finance**, (Vol. 19, Issue 6), pp. 2139–2181.

Staikouras, Panagiotis, Staikouras, Christos K. and Maria-Eleni K. Agoraki (2007) "The effect of board size and composition on European bank performance" board members". **European Journal of Law and Economics**, (Vol.23, Issue 1), pp. 1-27.