

تمثيل المرأة في مجلس الإدارة ضمن اطار حوكمة الشركات المنصفة اجتماعيا
تجارب عربية رائدة

Representation of women on the board of directors within the framework of socially equitable corporate governance Pioneering Arab experiences

فاتح غلاب^{1*}، محمد السعيد سعيداني²، بوبكر رزيقات³.

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، (Fatih.ghelab@univ-msila.dz)

² جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، (Saidanimouha@gmail.com)

³ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، (Boubaker.rezigat@univ-msila.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/09/19، تاريخ القبول: 2022/05/10، تاريخ النشر: 2022/06/18

ملخص: شهدت السنوات الماضية نقاشا واسعا حول منح حصص للمرأة في تكوين مجالس الإدارة على المستوى العالمي ضمن إطار الحوكمة المنصفة اجتماعيا. حيث نستعرض في هذه الدراسة نتائج استقراء العديد من الدراسات التطبيقية على المستوى الدولي والمحلي، في معرفة واقع تمثيل المرأة في تكوين مجالس إدارة الشركات المساهمة، من حيث تباين التنوع في تكوين المجالس الإدارية والعلاقة الإيجابية بين التنوع للرجل والمرأة في تكوين مجالس الادارة بالأداء المالي، ومعرفة مزايا عضوية المرأة في تكوين مجلس الادارة للشركات المساهمة. حيث خلصت الدراسة إلى تفاوت نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات المساهمة من دولة إلى أخرى في الدول العربية (لبنان، مصر، الإمارات العربية المتحدة) والتأثير الإيجابي على الأداء المالي للشركات عند انضمام المرأة إلى مجلس الإدارة، إلا أنها تعتبر ضعيفة جدا مقارنة بالدول المتقدمة.

الكلمات المفتاح: الحوكمة المنصفة اجتماعيا؛ مجالس الادارة؛ تمثيل المرأة؛ الدول العربية؛ الاداء المالي.

تصنيف JEL: G34، L25

Abstract: The past years witnessed a wide discussion about granting quotas to women in the formation of boards of directors at the global level within the framework of socially equitable governance. Where the researchers review in this study the results of the extrapolation of many applied studies at the international and local levels in knowing the reality of women's representation in the formation of the boards of directors of joint stock companies, in terms of the variation of diversity in the formation of administrative boards and the positive relationship between diversity of men and women in the formation of boards of directors with financial performance, and knowledge of Advantages of women's membership in the formation of the board of directors of joint stock companies. The study concluded that the percentage of women representation on the boards of directors of joint stock companies varies from one country to another in the Arab countries (Lebanon, Egypt, United Arab Emirates) and the positive impact on the financial performance of companies when women join the board of directors, but it is considered very weak compared to developed countries.

Keywords: socially equitable governance; boards of directors; representation of women; Arab countries ; Financial performance.

Jel Classification Codes G34· L25.

* المؤلف المرسل.

I - تمهيد :

يعد البحث عن تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات المساهمة موضوعا يستمر في جذب اهتمام الباحثين، وهذا من خلال التمثيل الناقص للمرأة في إدارة الشركات المدرجة بالبورصات، واستجابة لذلك؛ سنت العديد من الدول تشريعات خاصة بالحرص بين الجنسين لتعيين أعضاء مجالس إدارة الشركات هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجود تعديلات جديدة للشركات المساهمة بوضع سياسات خاصة بالترشح لعضوية مجلس الإدارة بهدف التنوع بين الجنسين من ضمن تشكيل مجالس الإدارة.

أكدت دراسات دولية مختلفة، على وجود علاقة إيجابية بين وجود تمثيل نسائي في مجالس إدارات الشركات المساهمة والأداء المالي لها، بعد إثباتها أن التمثيل النسائي قدم قيمة مضافة لمجالس الإدارة، باعتبار أنها جزء مهم في صناعة القرارات، إضافة إلى أهميتها في إثراء النقاش وانضباطه ومساهمتها في مضاعفة العائد على رأس المال، ويساهم وجود المرأة في مجلس الإدارة بالتنوع بين الجنسين المهني والعلمي وتنوع الخبرات والمعرفة ووجهات النظر والأفكار الجديدة، وإيجاد حلول إبداعية في ظل العلاقة التكاملية لا التنافسية بين الرجال والنساء داخل المجلس في سوق عالمية تنافسية.

إشكالية الدراسة:

تفاوت نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات المساهمة من دولة إلى أخرى في المنطقة العربية، حيث اتخذت الدول العربية الكثير من الخطوات المهمة لتعزيز تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات المساهمة.

وبناء على ما سبق؛ يمكن طرح الاشكالية في السؤال الرئيس التالي:

هل الخطوات التي اتخذتها الدول العربية (لبنان، مصر، الإمارات العربية المتحدة) لتعزيز تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات المساهمة انعكست

إيجابيا على أدائها المالي؟

انطلاقا من السؤال الرئيس، نقوم بإدراج الأسئلة الفرعية التالية:

1) هل المجالس الادارية التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تمكن الشركات من تحقيق أداء أقوى، مما يدعم الجدوى من تمثيل المرأة في مجالس الإدارة؟

2) هل هناك علاقة ايجابية بين التنوع بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة والأداء المالي للشركات؟

3) هل إشراك المرأة في مجالس الإدارة يُسفر عن تحسينات في بيئة العمل وثقافة الشركات؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيس، يتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الجهود التي بذلت لتعزيز تمثيل المرأة في مجالس الإدارة لشركات المساهمة في الدول العربية (لبنان، مصر، الإمارات العربية المتحدة) انعكست إيجابيا على أدائها المالي.

انطلاقا من الفرضية الرئيسية، نقوم بإدراج الفرضيات الفرعية التالية:

1) المجالس التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تمكن الشركات من تحقيق أداء قوي، مما يدعم الجدوى من تمثيل المرأة في مجالس الإدارة شركات المساهمة.

2) هناك تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات عند انضمام المرأة إلى مجالس الإدارة الشركات المساهمة.

3) إشراك المرأة في مجالس الإدارة يُؤدي إلى تحسينات في بيئة العمل وثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والإبقاء عليهم، بالإضافة الى الميزة التنافسية لجذب المواهب الشابة من النساء.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة جهود الدول العربية (لبنان، مصر، الإمارات العربية المتحدة) من استقراء العديد من الدراسات التطبيقية على المستوى الدولي والمحلي في معرفة واقع تمثيل المرأة في تكوين مجالس إدارة الشركات المساهمة، من حيث تباين التنوع في تكوين المجالس الإدارية والعلاقة الإيجابية بين التنوع للرجل والمرأة في تكوين مجالس الادارة بالأداء المالي، ومعرفة مزايا عضوية المرأة في تكوين مجلس الادارة للشركات المساهمة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تبين مخرجات عضوية المرأة في تكوين مجالس إدارة الشركات المساهمة بالنسبة لها ولأداء المجلس والمؤسسات والاقتصاد بشكل عام، حيث أكدت مختلف الدراسات العالمية أن انضمام المرأة في تكوين مجالس إدارات الشركات بجميع أنواعها وأحجامها؛ يضيف منظورا جديدا ومختلفا إلى الممارسة الإدارة، ويؤدي إلى تعظيم أداء الشركة من حيث القيمة المضافة للمساهمين، كما أن الحوكمة المجتمعية لدى الشركات التي لديها عنصر نسائي في مجالس إدارتها كان أفضل من الشركات الأخرى.

منهجية الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي، والذي يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، حيث تقوم بجمع البيانات وعرضها وتحليلها لمعرفة جهود شركات المساهمة لتعزيز تمثيل المرأة في مجالس الادارة الشركات المساهمة بالدول العربية، وتحليل العلاقة بين تمثيل العنصر النسوي في مجالس الادارة والاداء المالي للشركات نفسها.

I. - تنوع مجلس الادارة كألية لتطبيق حوكمة الشركات المنصفة اجتماعيا:

1.I- ماهية حوكمة الشركات:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها:

إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات، ويعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.¹

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم حوكمة المؤسسات في عام 1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"²

عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"³. يرى الكاتب محمد مصطفى سليمان أن حوكمة المؤسسات "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهمتي بما إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة (مثل حملة السندات، العاملين، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى"⁴.

من خلال ما سبق نستنتج أن حوكمة الشركات عبارة عن نظام لتعزيز الرقابة والإدارة وإطار عام لتحديد المسؤوليات والواجبات في الوحدة الاقتصادية بما يعمل على تحسين الأداء وتوفير القوائم الحالية من الغش والأخطاء وبما يدعم القرارات الاستثمارية ويجذب المستثمرين. حرصت العديد من المنظمات وهيئات الدولية إلى إرساء أفضل ممارسات الحوكمة التي تدعو إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة، فمن المنظمات الرائدة في وضع مبادئ حوكمة الشركات نجد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD ومركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE والمؤسسة المالية الدولية IFC واتحاد المصارف العربية UAB، حيث الشكل رقم 01 يوضح مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع مبادئ محددة لتطبيقه ومن أهم هذه المؤسسات نذكر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، ولقد خلصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يعتبر أولها إطارا عاما وضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:⁵

1) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس

ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية؛

2) ضمان حقوق المساهمين: إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم؛
- إمكانية تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة؛
- المشاركة في أرباح الشركة.

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس؛
- إصدار أسهم إضافية؛
- أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

(3) **المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيرا يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة؛

(4) **دور أصحاب المصالح:** لقد سبق أن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في الشركة، وبيننا أن المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة. وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت؛

(5) **الإفصاح والشفافية:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مؤهل، كما ينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين

(6) **مسئولية مجلس الإدارة:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

ويمكن توضيح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات في الشكل رقم 02.

وتتناول فيما لي بالشرح على كل طرف:⁶

☞ **المساهمون:** وهم من يمتلكون الأسهم وذلك بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم مقابل حصولهم على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ويعتبرون من لهم الحق في اختيار أعضاء مجالس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

☞ **مجلس الإدارة:** هو عبارة عن مجلس مكون من ممثلين للمساهمين والأطراف يتم اختيارهم أو انتخابهم، ليقوم المجلس بدوره في اختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل لهم مهمة إدارة المؤسسة، كما يتولى المجلس مهمة الرقابة على أدائهم ورسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

☞ **الإدارة:** وهي من توكل لها مهمة الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء على مجلس الإدارة فهي تعمل تحت وصايتها، كما تعمل على تعظيم الأرباح وزيادة قيمة المؤسسة فهي مسؤولة عن ذلك، إضافة إلى مسؤوليتها فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية في نشر المعلومات للمساهمين؛

☞ **أصحاب المصالح:** وهم هؤلاء الأطراف الذين لديهم مصالح داخل المؤسسة مثل العمال والموظفين والموردين والعملاء والوسطاء الماليين والدائنين وقد تكون مصالح هؤلاء متعارضة في بعض الأحيان مع مصالح المؤسسة فالعامل من مصلحته استمرارية المؤسسة أما المورد فمن مصلحته قدرة المؤسسة على السداد.

2.1- مفهوم مجلس الإدارة:

يقصد به الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين، وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوية، يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين في المؤسسة.⁷

يعد مجلس الإدارة الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، وهو المسؤول عن مراقبة تنفيذ أهدافها كما حددتها الجمعية العامة، ومسؤول عن رفع مستوى النجاح في المؤسسة والقيادة والتوجيه لشؤونها، يتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين، حيث يجب أن يكون عدد أغلبية أعضائه من غير الرئيس من الأعضاء غير التنفيذيين، وأن يكون لرئيس مجلس دور في خلق ظروف مناسبة للأعضاء، ويتم توصيف دور الرئيس واختصاصاته ومسؤولياته حتى يكون فعال.⁸

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداءها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.⁹

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل مجالات كما أنه الممثل القانوني لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح مساهمين دون اختلاف أنواعهم ووجودهم أو نسب مشاركتهم، يتولى إدارة المؤسسة بناء على تفويض من الجمعية العامة كما يعمل على تحقيق الصالح العام.

3.I- مسؤولية مجلس الادارة:

- يجب أن يتبع إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين. ومعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي:¹⁰
- 1) يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل المعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم؛
 - 2) حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا تحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين؛
 - 3) يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وأن لا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية، وأن يعمل على التوافق معها؛
 - 4) يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الشركة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتقرير إدارة صور تعارض المصالح المختلفة، بالنسبة للإدارة المرتبات والمزايا الممنوحة ومتابعتهم أيضاً، متابعة والادارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة... الخ؛
 - 5) يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال وكذا من خلال إجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها، ومن خلال التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وتكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم؛
 - 6) يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

4.I- الحوكمة المجتمعية:

- الحوكمة المجتمعية تختص بجميع الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تمارس الحكومة والمواطنون والجماعات المختلفة حقوقها القانونية، وتلتزم هذه الفئات بالقيام بواجباتها ومسئولياتها المجتمعية، مع العمل على تحقيق توافق حول أجندة أولوياتها وقضاياها المجتمعية الملحة، في إطار المشاركة والشفافية والمساواة وسيادة القانون والاستجابة والمساءلة ومكافحة الفساد والكفاءة والفعالية.¹¹
- فالحوكمة الجيدة **Good Governance** للمجتمع لا بد أن تقوم على العناصر سالف الذكر، بما يضمن قوة وجودة العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والحكومة، أي بين المحكومين والحاكمين.
- والخلاصة أن الحوكمة المجتمعية تختص ببناء علاقات تشاركية فاعلة بين مختلف الأطراف المجتمعية من أصحاب المصلحة في إطار من الشفافية والمساءلة والعدالة الاجتماعية، بغرض إدارة شئون المجتمع، ومن المنطقي ملاحظة أن غياب التدخل الاستراتيجي القائم على العدالة الاجتماعية، يمكن أن يهدد العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة من أصحاب المصلحة، مما يعوق بالطبع إمكانية مشاركتهم الفاعلة والعادلة، وكذا حرية قيامهم بأدوارهم في حوكمة المجتمع.

5.I- العدالة الاجتماعية:

- إن تعريف العدالة الاجتماعية **Social Justice** مهمة صعبة، حيث إنه مرتبط بوجهة النظر الشخصية لكل إنسان بما يعتبره عدالة اجتماعية من عدمه، ورغم هذا، فهناك بعض التعريفات التي حاولت وضع تعريف ملائم لمفهوم العدالة الاجتماعية، فهناك من قام بتعريف العدالة الاجتماعية بأنها القضاء على السيطرة والظلم المؤسسي المنهج من قبل مؤسسات الدولة المختلفة للوطن، والبعض الآخر قام بتبني تعريف أوسع، حيث أشار إلى العدالة الاجتماعية باعتبارها المشاركة الكاملة لكل أصحاب المصلحة بالمجتمع في إدارة شؤون الدولة وضمان التوزيع العادل للمنافع **Benefits** والاعباء المجتمعية **Societal Burdens**.¹²

كما سبق يرى الباحثين انه لكي تتحقق العدالة الاجتماعية يجب ان تكون مشاركة فاعلة لكل اصحاب المصلحة دون تمييز او اقضاء من خلال التوزيع العادل للحقوق والواجبات.

6.I- المساواة وتكافؤ الفرص:

- يعد مبدأ المساواة وعدم التمييز هو حجر الزاوية في العدالة الاجتماعية، بل كثيراً ما ينظر إلى العدالة الاجتماعية كمرادف للمساواة، ولكن يجب الانتباه إلى أن العدالة الاجتماعية لا تعني المساواة الكاملة أو المطلقة، بمعنى التساوي الحسابي في أنصبة أفراد المجتمع من الدخل أو الثروة، فمن الوارد أن تكون هناك فروق في هذه الأنصبة تتواكب مع الفروق الفردية بين الناس في أمور كثيرة كالفروق في الجهد المبذول في الأعمال المختلفة، أو فيما تتطلبه من مهارات أو تأهيل علمي أو خبرة، أو طبيعة الإحتياجات.¹³

والأمر المهم هو أن تكون هذه الفروق بين الناس في الدخل والثروة أو في غيرها مقبولة اجتماعياً، بمعنى أنها تتحدد وفق معايير بعيدة عن الاستغلال والظلم ومتوافق عليها اجتماعياً، وحسب أحد المفكرين البارزين فإن المساواة الاقتصادية والاجتماعية يجب أن تنظم على نحو يجعلها تقدم للأفراد الأقل حظاً في المجتمع أكبر نفع ممكن من جهة، ويجعلها تتيح في الوقت نفسه إمكانية الالتحاق بالوظائف والمواقع المختلفة أمام جميع الأفراد في إطار من المساواة المنصفة في الفرص من جهة أخرى. وعموماً فإن العدالة الاجتماعية تعني في الأساس المساواة في الحقوق والواجبات، والمساواة أو التكافؤ في الفرص. ويشير مبدأ المساواة في الحقوق إلى أن فكرة العدالة الاجتماعية لا تنفصل عن فكرة حقوق الإنسان، فالعدالة الاجتماعية استحقاق أساس للإنسان نابع من جدارته كإنسان بالتمتع بمجموعة من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من ناحية، والمدنية والسياسية من ناحية أخرى على نحو ما هو مقرر في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وغيره من العهود والاتفاقيات الدولية المعنية.¹⁴ وتقترب المساواة في الفرص بثلاثة شروط:¹⁵

- 1) عدم التمييز بين المواطنين وإزالة كل ما يؤدي إليه من عوامل، وغياب ما يترتب على التمييز من نتائج سلبية كالتهميش والإقصاء الاجتماعي والحرمان من بعض الحقوق؛
- 2) توفير الفرص حيث لا معنى للحدوث مثلا عن التكافؤ في فرص العمل إذا كانت البطالة شائعة. وهو ما يترتب التزاماً على الدولة بوضع السياسات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير فرص العمل؛
- 3) تمكين الأفراد من الاستفادة من هذه الفرص ومن التنافس على قدم المساواة.

7.I- مفهوم التمثيل النسائي في مجالس الادارات

يقصد بالتمثيل النسائي بأن يتبنى مجلس إدارة الشركة تطبيق التنوع بين الجنسين والذي يتيح مشاركة الإناث في عضوية المجلس على اختلاف طبيعة العضوية (عضو تنفيذي - عضو غير تنفيذي ممثل عن الملاك - عضو غير تنفيذي مستقل) وذلك بهدف إيجاد حالة من التنوع في وجهات النظر حول أفضل بدائل اتخاذ القرارات بما يحمي حقوق أصحاب المصالح.¹⁶ تتمثل أنواع التمثيل النسائي في مجالس الإدارة في الآتي:¹⁷

1. التمثيل النسائي الإلزامي Mandatory Women's Presence

ويقصد به أن يقوم مجلس الإدارة بتنفيذ القرارات الحكومية المتعلقة بوجود حد أدنى من الإناث ضمن عضوية المجلس كشرط لصحة انعقاد المجالس ومن ثم صحة القرارات الصادرة عنها، كما يعد شرطاً لاستمرار قيد أسهم الشركات في سوق المال، وتؤيد بعض الآراء اعتبار تطبيق التمثيل النسائي الإلزامي مؤشراً على اتباع مؤسسات الدولة لسياسات تقدمية من شأنها حماية حقوق المرأة ضد التمييز في كافة حقوقها المدنية.

2. التمثيل النسائي الاختياري Voluntary Women's Presence

ويقصد به أن يقوم مجلس الإدارة طواعية باختيار الإناث لعضوية المجلس بناء على مؤهلاتهم العلمية والمهنية دون وجود مبرر قانوني وغالباً ما يحدث ذلك في ظل غياب تدابير حكومية لتطبيق التمثيل الإلزامي، وهو ما يعد مؤشراً على رقي البيئة الثقافية لمنظمات الأعمال ومن ثم يحسن من صورتها الذهنية في المجتمع كمؤسسة تدعم التنوع والمساواة).

تزايدت نسبة التمثيل النسائي في مجالس إدارات الشركات الكبرى بشكل متفاوت في 5 دول صناعية كبرى.. جاء ذلك وفقاً لما أظهرته دراسة لمؤسسة "أولبرايت" الألمانية السويدية.

وبحسب نتائج الدراسة، فقد بلغت نسبة التمثيل النسائي في مجالس إدارات الشركات الأمريكية الـ 30 التي يضمها مؤشر داو جونز الرئيسي 27.8% في مطلع أيلول/سبتمبر الحالي، ووصلت هذه النسبة في أكبر 30 شركة سويدية إلى 22.7%، وفي بريطانيا إلى 22.3%، وفي فرنسا إلى 19.8%، فيما وصلت النسبة في أكبر 30 شركة ألمانية يضمها مؤشر داكس الرئيسي إلى 14.7%.

وشملت الدراسة 160 شركة ألمانية مدرجة في مؤشرات البورصة الألمانية الثلاثة. وأظهرت الدراسة أن هناك امرأة واحدة، على الأقل، في مجالس إدارات 80% من شركات مؤشر داكس، ووصلت النسبة بين الشركات المتوسطة المدرجة على مؤشر إم داكس إلى 32% وإلى 20% في الشركات الصغيرة التي يضمها مؤشر إس داكس. وبوجه عام ارتفع عدد النساء في مجالس إدارات الشركات الألمانية من 56 امرأة في العام الماضي إلى 66 امرأة في العام الحالي، وارتفعت نسبة المديرات من 8 إلى 9.3%.

ووصفت فرانتسيسكا جيفي، وزيرة شؤون المرأة في الحكومة الألمانية، نتائج الدراسة بأنها حقائق صادمة، مشيرة إلى أنه رغم هذه الزيادة، فإن دخول النساء إلى مواقع القيادة في الشركات يسير بشكل متباطئ. وأضافت الوزيرة أن هناك حاجة إلى "تدابير قانونية أكثر صرامة لتسريع وتيرة هذا التطور، والحكومة الألمانية ستطرح مشروع قانون خاصاً بهذا الشأن"، ونوهت الوزيرة بأنه في حال استمرت الوتيرة على هذا النحو، فإن نسبة التمثيل النسائي في مجالس إدارات الشركات الألمانية لن تصل إلى 40% قبل عام 2041.¹⁸

- حيث تتمثل أهمية انضمام المرأة لعضوية مجالس الادارة في النقاط التالية:¹⁹
- 1) الشركات من أهم دعائم الاقتصاد و يعتبر مجلس الإدارة هي المحرك الأهم بالشركة والمحدد الأول لنجاح أو فشل الشركة؛
 - 2) تعد مشاركة المرأة في مجالس إدارة الشركات تطوراً طبيعياً لريادتها وتفوقها في الكثير من المجالات الحيوية مثل اعتلائها المناصب الوزارية والعامه وريادتها للأعمال وتميزها العلمي ومشاركتها المتميزة في العمل المجتمعي والخيري؛
 - 3) لا يجب أن تنظر المرأة لعضوية مجلس الإدارة على أنه تشريف وتكريم أو أنه مظهر اجتماعي وإنما هو تكليف ومسئولية لا بد أن تعد المرأة لها العدة لتنجح فيها كما نجحت في الكثير من المجالات الأخرى؛
 - 4) لا بد أن يكون الدافع وراء إنضمام المرأة لعضوية مجلس إدارة ما هو رغبتها في المشاركة في نجاح المؤسسة أو الشركة أو مجاوزة التحديات التي تواجهها الشركة ورغبتها في تحقيق ذلك من خلال العمل الجماعي مع باقي أعضاء المجلس؛
 - 5) يمكن أن يكون سبب إنضمام المرأة لعضوية مجلس إدارة ما هو اهتمامها للعمل العام أو الصناعة أو المجال الذي تعمل به الشركة وقناعتها أنها قادرة على إضافة قيمة للشركة ومساهمتها وعملائها من خلال عضويتها في مجلس الإدارة.

II - عضوية المرأة في مجالس الإدارة بالمؤسسات في دول عربية مختارة:

يستعرض الباحثين في هذا الجزء من الدراسة نتائج استقراء العديد من الدراسات التطبيقية على المستوى الدولي والمحلي في معرفة واقع تمثيل المرأة في تكوين مجالس إدارة الشركات المساهمة، من حيث تباين التنوع في تكوين المجالس الادارية والعلاقة الايجابية بين التنوع للرجل والمرأة في تكوين مجالس الادارة وعلاقتها بالأداء المالي، ومعرفة مزايا عضوية المرأة في تكوين مجلس الادارة للشركات المساهمة.

II.1 - تمثيل المرأة في مجلس ادارة المؤسسات اللبنانية

أولاً: تباين التنوع بين الرجل والمرأة في تكوين مجالس الادارة للشركات المساهمة اللبنانية

حسب دراسة تمت على 1600 شركة لبنانية؛ من خلال جمع البيانات من البحوث المكتبية التي استندت إلى المعلومات المتاحة للجمهور واستخدام قاعدة البيانات المؤسسية التابعة لمجموعة MASRI وجرى جمع معلومات إضافية من خلال مجموعات العمل والمقابلات التي أجريت مع أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية من الجنسين، ومن خلال استقصاء عبر شبكة الإنترنت للشركات.

وخلصت النتائج الكمية إلى أن المجالس التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تتمكن الشركات من تحقيق أداء أقوى، مما يدعم الجدوى من تمثيل المرأة في مجالس الإدارة. ويكشف التحليل النوعي في هذه الدراسة أن مشاركة النساء في مجالس الإدارة وفي القيادة العليا يعزز الهيكل التنظيمي للشركات. وتميل الشركات التي تضم نساء في مجالس إدارتها إلى تبني هياكل تنظيمية أكثر تطوراً وتطبق معيار أفضل لمبادئ الحوكمة والإدارة. وأن وجود المرأة في مجالس إدارة الشركات يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على سلوك أعضاء مجلس الإدارة الآخرين. كما يؤدي وجود قدر أكبر من التنوع بين الرجل والمرأة إلى تحسينات في بيئة العمل وثقافة الشركات، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على مستويات رضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى خفض معدل دوران الموظفين وكذلك التكاليف المرتبطة بتدريب الموظفين الجدد.

كما خلصت هذه الدراسة إلى أن 50% من الشركات الخاضعة للبحث لديها تمثيل نسائي في مجالس الإدارة وأن النساء يمثلن 14% من مجموع أعضاء مجالس الإدارة. وعلاوة على ذلك، فإن 47% من هذه الشركات لديها 1 - 2 من الأعضاء النساء في مجالس إدارتها، في حين أن 3% لديها 3 - 4 من الأعضاء النساء في مجالس إدارتها، ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة 5 أعضاء (5.1 للشركات التي تضم أعضاء من النساء في مجالس إدارتها و 4.8 للشركات التي لا تضم نساء في مجالس إدارتها).²⁰

ثانياً: العلاقة الإيجابية بين التنوع بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة والأداء المالي للشركات اللبنانية.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي على الأداء المالي للشركات عند انضمام المرأة إلى مجالس الإدارة. وكشف التحليل الكمي أن الشركات اللبنانية التي تراعي تواجد المرأة في مجالس الإدارة تتفوق في أدائها على الشركات التي تتألف مجالس إدارتها من الرجال فقط. وفي المتوسط، أظهرت الشركات معدلات ربحية أعلى وقوة مالية أفضل خلال الفترة 2014-2016 التي تمت بها الدراسة، كما اظهرت الشركات التي تضم نساء في مجالس إدارتها ضعف العائد على حقوق المساهمين (20.7% مقارنة ب 10.3% للمجالس المقتصرة على الرجال)، و 2.3% زيادة في العائد على الأصول. حيث حظيت الشركات اللبنانية التي تضم نساء في مجالس إدارتها بقدرة مالية أكبر تنعكس في انخفاض نسبة الدين إلى الأسهم. وأن الشركات التي لديها عضويتين في مجلس الإدارة من النساء حققت أعلى عائد على حقوق المساهمين، وأن الشركات التي لديها عضوة واحدة من النساء حققت أعلى عائد على الأصول.²¹

ثالثاً: مزايا عضوية المرأة في تكوين مجالس الادارة للشركات المساهمة اللبنانية.

إن مراعاة التنوع بين الرجل والمرأة بين أعضاء مجالس إدارة يمكن أن يحسن إدارة الشركات ويعزز من مصداقيته، ويرجع ذلك إلى أن هذا التكوين يعكس السوق بشكل أفضل. وتؤدي عضوية المرأة في مجالس الإدارة إلى التركيز على هياكل إدارة الشركات والتأثير إيجابياً على أداء مجالس الإدارة، وبالتالي تحسن أداء الشركات وجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين. كما أن إشراك المرأة في مجالس الإدارة يُسفر عن تحسينات في بيئة العمل وثقافة الشركات، مما يؤدي

إلى زيادة رضا الموظفين والإبقاء عليهم، بالإضافة الى الميزة التنافسية لجذب المواهب الشابة من النساء. كما أن عضوية المرأة في مجالس الإدارة يمكن أن يعزز المعرفة بالأسواق وعمليات الابتكار، استناداً إلى مجموعة أكثر ثراءً من الأفكار والرؤى التي تساعد على تعزيز التفكير الإبداعي.²²

II.2 - تمثيل المرأة في مجلس ادارة المؤسسات المصرية.

أولاً: تباين التنوع بين الرجل والمرأة في تكوين مجلس الادارة للشركات المساهمة المصرية.

شملت الدراسة 2,139 شركة مصرية. وجرى جمع البيانات من خلال تحليل المعلومات المتاحة للجمهور، ومن خلال مجموعات العمل والمقابلات، وكذلك الدراسات الاستقصائية عبر شبكة الإنترنت. وخلصت الدراسة إلى أن المجالس التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تتمكن الشركات من تحقيق أداء أقوى، مما يدعم الجدوى من تمثيل المرأة في مجالس الإدارة. ويكشف التحليل النوعي في هذه الدراسة أن سيدات الأعمال المصريات يواجهن عقبات في الترقى إلى المناصب العليا بالشركات؛ حيث تعمل النساء غالباً في الوظائف الإدارية، مثل الموارد البشرية والحسابات، والتي لا تكون مصحوبة بمسؤوليات رئيسية تتعلق بتوليد الإيرادات أو بالإدارة. ونتيجة لذلك، فهن لا يطورن مجموعة المهارات والخبرات اللازمة للفوز بالترقيات الإدارية والمنافسة على مناصب مجالس الإدارة. وركزت الدراسة على مجموعتين من الشركات: الشركات الخاصة والشركات العامة المدرجة في البورصة. كما تم تقسيم مجموعة الشركات الخاصة بهدف مقارنة النتائج بين الشركات التي لا تضم قوى عاملة من الجنسين وتلك التي تضم مزيجاً من الجنسين بنسبة لا تقل عن 25% من الإناث. وتضم فئة الشركات العامة المدرجة: الشركات المدرجة في البورصة المصرية وكذلك تلك المدرجة في بورصة النيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسط (Nilex). وخلص التحليل الكمي إلى أن 47% من الشركات لديها أعضاء من النساء في مجالس الإدارة وأن النساء يمثلن 14% من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة. وعلاوة على ذلك، فإن 39% من الشركات لديها عضوة واحدة أو اثنتين فقط في مجلس الإدارة، في حين أن 8% لديها ثلاث عضوات أو أكثر. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة 6.1 عضو (6.7 للشركات التي تضم أعضاء من النساء في مجالس إدارتها و 5.6 للشركات التي تقتصر عضوية مجالس إدارتها على الرجال فقط).²³

ثانياً: العلاقة الإيجابية بين التنوع بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة والأداء المالي للشركات المصرية.

وكشفت الدراسة التأثير الإيجابي للتمثيل النسائي على الأداء المالي للشركات. وأظهر التحليل الكمي الذي شمل 517 شركة خاصة أن الكيانات التي لديها مجالس إدارة تراعي التنوع بين الرجل والمرأة في عضويتها تفوقت في أدائها على تلك التي تتألف مجالس إدارتها من الرجال فقط. وتبين أن 57% من الشركات الخاصة لديها أعضاء من النساء في مجالس إدارتها، بينما تشكل النساء 19% من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة 5.1 عضو، ويتراوح عدد الأعضاء بين 2 و 15 عضوًا، في حين تتراوح نسبة النساء في هذه المجالس بين 6.6% و 100%. وفي المتوسط، أظهرت الشركات التي غطتها الدراسة. وعلى وجه - معدلات ربحية أعلى وقوة مالية أفضل خلال الفترة 2014 التحديد، أظهرت الشركات التي تضم نساء في مجالس إدارتها نمواً أكبر بنسبة 2% في العائد على حقوق المساهمين، و 4% في العائد على الأصول، و 5% في العائد على المبيعات (هامش الربح التشغيلي). وفضلاً عن ذلك، أظهرت الشركات التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة تفضيلاً لتمويل الأسهم واعتماداً أقل على الديون ميولاً، حسبما ينعكس في نسب الأسهم إلى الأصول، والديون إلى الأسهم، والديون إلى الأصول.²⁴

ثالثاً: مزاي عضوية المرأة في تكوين مجلس الادارة للشركات المساهمة المصرية.

كشفت هذه الدراسة عن العديد من الروابط الرئيسية بين التنوع بين الرجل والمرأة والهيكلة التنظيمية. وأشار المشاركون في الدراسات الاستقصائية ومجموعات العمل والمقابلات إلى أن مشاركة المرأة في مجلس الإدارة يحسن من أداء المجلس. ذلك أن النساء يساهمن في تكوين منظور أوسع، ويعملن على تحسين آليات إدارة النزاع والتواصل. كما رأى المشاركون أن أعضاء مجالس الإدارة من النساء يركزن بشكل كبير على بيئة مكان العمل، وثقافة الشركة، والتطوير المهني. ويساهم مثل هذا التركيز في زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم وتنمية مواهبهم؛ وكل ذلك يفيد في بناء قاعدة رأس المال البشري للشركة. وتوضح هذه الأفكار في التحليل الكمي للدراسة، والذي أظهر أن الشركات الخاصة التي لديها نساء في - 0.38% من المبيعات السنوية، مقارنة ب 0.19% - مجالس إدارتها تنفق أكثر على تطوير الموظفين: 0.33% 0.25% من المبيعات السنوية. وإضافة إلى ذلك، أظهرت الشركات الخاصة التي لديها أعضاء من النساء في مجالس إدارتها انخفاضاً في معدل دوران الموظفين بدوام كامل مقارنة بالشركات التي تقتصر عضوية مجالس إدارتها على الرجال فقط: كان معدل الدوران حوالي 5.58% في الشركات التي تتألف مجالس إدارتها من الجنسين، مقارنة بحوالي 7.16% في الشركات التي تخلو مجالس إدارتها من النساء.²⁵

II.3 - تمثيل المرأة في مجلس ادارة المؤسسات الاماراتية :

كشفت دراسة تحليلية التي أعدها المحلل المالي وعضو المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات، (وضاح طه، 2019) التي تناولت تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات، أن عدد النساء الأعضاء في مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة الإماراتية المدرجة في سوق دبي المالي، و(أبوظبي للأوراق المالية) بلغ 14 امرأة، بينهن عضوان غير مواطنتين، وثلاثة عضو في شركة موقوفة عن التداول، ليشكلن بذلك نسبة 1.5% من أصل 870 عضو مجلس إدارة (بمن فيهم رؤساء مجالس الإدارات) يمثلون 111 شركة، 47 شركة منها في دبي، و 64 شركة في أبوظبي.

وتشرح الدراسة ، وفقاً لبيانات سوقى المال مطلع عام 2016، القوانين والأطر المعمول بها عالمياً لتمثيل النسوي في مجالس إدارة الشركات المساهمة، والتي تدور حول نوعين رئيسيين هما: «القانون الصارم» مقابل (القانون اللين)، مقابل اتجاه ثالث دعا إلى ترك الموضوع كلياً بيد مجالس الإدارات دون توجيه. إن نسبة تمثيل المرأة الإماراتية في المجلس الوطني بلغت 22.5%، وفي مجلس الوزراء 27.5%، في حين بلغت نسبة تمثيلها في مجالس إدارات الشركات المدرجة في سوقى أبوظبي ودبي الماليين محدود 1.5%، وأشار إلى وجود 870 عضو مجلس إدارة (بمن فيهم رؤساء مجالس الإدارات) للشركات الإماراتية المدرجة في سوقى دبي المالي وأبوظبي للأوراق المالية، يمثلون 111 شركة، 47 شركة منها مدرجة في «دبي المالي»، و 64 شركة مدرجة في (أبوظبي للأوراق المالية).

وأوضح أن عدد النساء في مجالس إدارات تلك الشركات بلغ 14 امرأة، 11 امرأة منهن في شركات مدرجة في سوق أبوظبي، إحداهن غير إماراتية، وثلاث نساء في شركات مدرجة في سوق دبي المالي، إحداهن غير إماراتية أيضاً، والأخرى عضو في مجلس إدارة شركة موقوفة عن التداول. وقال المحلل المالي وعضو المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات أنه تم تعديل ضوابط الحوكمة بموجب القرار رقم 225 لسنة 2015، الذي نصّ على التالي: (.. ويراعى أن يكون بين المرشحين لعضوية مجلس الإدارة مرشح واحد على الأقل من العنصر النسائي، وتلتزم الشركة بالإفصاح عن الأسباب في حال عدم ترشيح أي عنصر نسائي، كما تلتزم بالإفصاح عن نسبة تمثيل العنصر النسائي في مجلس الإدارة ضمن تقريرها السنوي عن الحوكمة).²⁶

III- الخلاصة

على الرغم من تطور مجتمعات دول العالم، إلا أنه لم ينتج عن هذا التطور منح المرأة التمثيل الصحيح والمساوي للرجل في العديد من المواقع القيادية في شركات المساهمة، وتمكينها من تبوأ مواقع قيادية تسيير هذه الأخيرة. وفي المقابل يُلاحظ أن المرأة في الدول العربية فتحت لها العديد من مناصب القيادة خاصة في المجال السياسي، حالياً؛ لا بد من تأهيل المرأة في الدول العربية في مجال إدارة الشركات خصوصاً شركات المساهمة، إذ تتطلب عضوية الشركات مقدراً كبيراً من المعرفة والخبرات والمهارات.

III.1- النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- 1) كل من الشركات في الدول العربية المختارة الخاضعة للبحث لديها تمثيل المرأة في تكوين مجالس الإدارة للشركات المساهمة؛
- 2) تتفاوت نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات المساهمة في الدول العربية المختارة من دولة إلى أخرى إلا أنها تعتبر ضعيفة جداً مقارنة بالدول المتقدمة؛
- 3) هناك تعديلات خاصة بالشركات المساهمة بوضع سياسة خاصة بالترشح لعضوية مجلس الإدارة بهدف التنوع بين الجنسين من ضمن تشكيل مجالس الإدارة؛
- 4) كل الدراسات الدولية تؤكد وجود علاقة إيجابية وقوية بين وجود تمثيل نسائي في مجالس إدارات الشركات والأداء المالي لها، إذ أثبتت دراسات كثيرة أن التمثيل النسائي قدم قيمة مضافة إلى مجالس الإدارة باعتباره جزءاً مهماً في صناعة القرارات؛
- 5) تشير نتائج هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي على الأداء المالي للشركات عند انضمام المرأة إلى مجلس الإدارة في الدول العربية المختارة مقارنة بالمجالس التي تنعدم فيها تمثيل للنساء في تكوين مجالس الإدارة؛
- 6) يساهم تمثيل المرأة في انخفاض التعرض إلى الأخطار ويعزز اهتمام الشركات بالتطور المهني للسيدات مقارنة بالشركات التي لا يتوافر لديها تمثيل؛

III.2- اختبار الفرضيات:

من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى إثبات الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

المجالس التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تمكن الشركات من تحقيق أداء قوي، مما يدعم الجدوى من تمثيل المرأة في مجالس الإدارة شركات المساهمة
فرضية صحيحة؛

الفرضية الثانية:

هناك تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات عند انضمام المرأة إلى مجلس الإدارة الشركات المساهمة. فرضية صحيحة؛

الفرضية الثالثة:

إشراك المرأة في مجالس الإدارة يؤدي إلى تحسينات في بيئة العمل وثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والإبقاء عليهم، بالإضافة إلى الميزة التنافسية لجذب المواهب الشابة من النساء فرضية صحيحة؛
وبتالي تعتبر الفرضية الرئيسية التي مفادها: الجهود التي بذلت لتعزيز تمثيل المرأة في مجالس الإدارة لشركات المساهمة في الدول العربية (لبنان، مصر، الإمارات العربية المتحدة) انعكست إيجابياً على أدائها المالي. فرضية صحيحة.

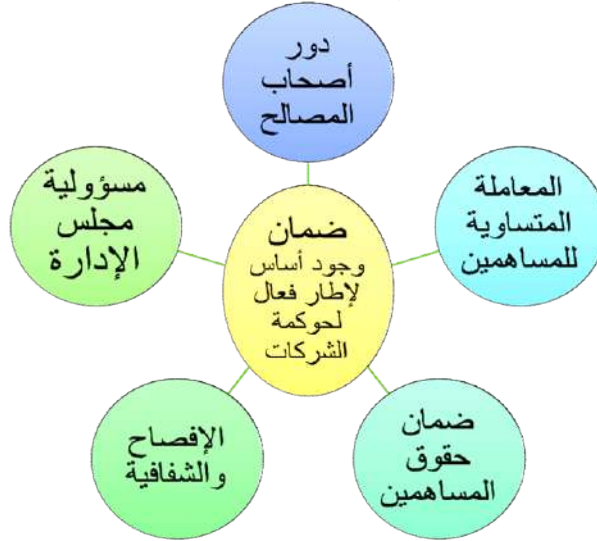
III.3- التوصيات

توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات التالية:

- 1) رفع مستوى الوعي العام بشأن قدرات المرأة والجدوى من تمثيل المرأة في عضوية مجلس الإدارة والمناصب القيادية في الدول العربية؛
- 2) ضرورة ضمان تمثيل عادل للمرأة في مجالس ادارة شركات المساهمة ضمن إطار الحوكمة المنصفة اجتماعيا، والتي من شأنها حماية مكتسبات المرأة في تولي أدوار قيادية في الشركات بمختلف أنواعها؛
- 3) ضرورة تطبيق قرارات بشأن التمثيل الالزامي للمرأة في مجالس إدارات شركات المساهمة، وتبيين منافع هذا الإجراء؛
- 4) يجب الاهتمام بفكرة التنوع في مجلس الإدارة وتضمين ذلك في البحوث الجامعية للدول العربية للوقوف على فعالية تمثيل المرأة بشكل كفاء.

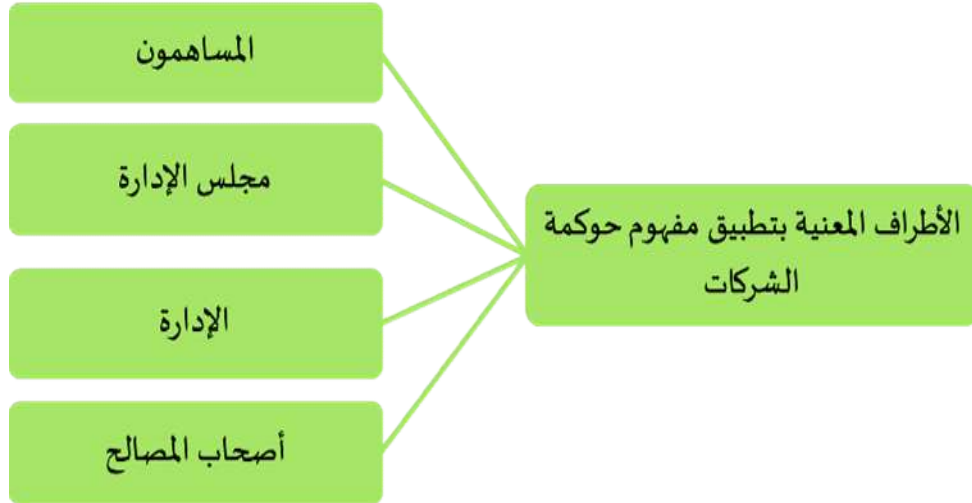
- ملاحق :

شكل رقم 01: مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: إعداد الباحثين بناء على منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

شكل رقم 02: الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات



المصدر: مُجد مصطفى سليمان . (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة. الاسكندرية: الدار الجامعية. الطبعة الثانية. ص20.

– الإحالات والمراجع:

- ¹ درويش عدنان بن حيدر. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. مصر: اتحاد المصارف العربية. ص 13.
- ² - Organisation For Economic Co-Operation And Development. (2008). Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective. Paris. p 15.
- ³ زايد مراد، صبرينة ترغيني. (2012). البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة: جامعة محمد خيضر. ص 04.
- ⁴ سليمان محمد مصطفى. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص 15.
- ⁵ مركز أبو ظبي للحوكمة. (2013). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، أبو ظبي: مركز أبو ظبي للحوكمة. ص ص 16-19.
- ⁶ محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة. الاسكندرية: الدار الجامعية. الطبعة الثانية. ص 20.
- ⁷ عمر على عبد الصمد. (2009). دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية، مذكرة لشهادة لنيل ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة 1 الجزائر: جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009، ص:78.
- ⁸ اشرف حنا ميخائيل. (2009). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة 2 شركات، المنعقد في الشارقة الإمارات العربية المتحدة سبتمبر 2005. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص:16-17.
- ⁹ حساني رقية وآخرون. (6-7 ماي 2012). آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة: جامعة محمد خيضر. ص 18.
- ¹⁰ محمد حسن يوسف. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها، (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر). مصر. ص ص:15-17.
- ¹¹ وائل عمران علي. (2018). بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية مع إشارة خاصة إلى الحالة المصرية، مصر: المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 3 - سبتمبر (أيلول)، ص 08.
- ¹² نفسه.
- ¹³ إبراهيم العيسوي. (2012). العدالة الاجتماعية من شعار مبهم إلى مفهوم مدقق، صحيفة الشروق 1 أكتوبر.
- ¹⁴ نفسه.
- ¹⁵ <http://www.sjrcenter.org/index.php/social-justice/concept/item/432#مفهوم-العدالة-الاجتماعية-YUS3fJJR3IU> (Visited 05/8/2021).
- ¹⁶ أحمد سليم محم. (2020). أثر التمثيل النسائي بمجالس الادارات على العلاقة بين كل من جودة المراجعة وسياسات توزيع الأرباح والمسئولية الاجتماعية وبين الأداء السوقي للشركات المقيدة المصرية. مصر: مجلة الفكر المحاسبي. المجلد 24، العدد 4. ص 09.

17 نفسه.

18 <https://al-ain.com/article/women-representation-surprise-boards-150-companies> (Visited 10/9/2021).

19 مجلس الامارات للتوازن بين الجنسين.(2011). دليل استرشادي لترشح ودخول المرأة لمجالس الادارة، الامارات. ص 14.

20 مؤسسة التمويل الدولية، أثر عضوية المرأة في مجالس الإدارة بالمؤسسات البنانية، بيروت: IFC مبنى مجموعة البنك الدولي. ص 02.

21 مؤسسة التمويل الدولية، المرجع نفسه، ص 03.

22 المرجع نفسه، ص 05.

23 مؤسسة التمويل الدولية.(2019). أثر عضوية المرأة في مجالس الإدارة بالمؤسسات المصرية. بيروت: IFC مبنى مجموعة البنك الدولي. ص 02.

24 نفسه.

25 مؤسسة التمويل الدولية، المرجع نفسه، ص 05.

26 <https://www.emaratalyout.com/business/local/2016-04-10-1.886934> (Visited 05/8/2021).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

فاتح غلاب ، محمد السعيد سعيداني، بوبكر رزيقات (2022) ، تمثيل المرأة في مجلس الإدارة ضمن اطار حوكمة الشركات المنصفة اجتماعيا تجارب عربية رائدة ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص.ص 131-142.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية
JQES



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعينين وفقا ل رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.