



أثر عضوية المرأة في مجالس الإدارة بالمؤسسات اللبنانية

ملخص نتائج الدراسة

بالشراكة مع



مؤسسة
التمويل الدولية
مجموعة البنك الدولي



تهيئة الاسواق لخلق الفرص

نظرة شاملة

أوضح عدد متزايد من الدراسات أن التنوع بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء المالي والتنظيمي للشركة.

وتشير عدة الدراسات إلى أن مراعاة التنوع بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة له تأثير ملموس على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الربحية والابتكار والنمو، إضافة إلى مستويات الاحتفاظ بالموظفين ومشاركة الفعالة. ومع ذلك، لا يزال تمثيل المرأة ضعيفًا في مجالس الإدارة في جميع أرجاء العالم، حيث تشغل 17٪ فقط من إجمالي المقاعد.

تهدف هذه الدراسة التي أجريت في لبنان إلى المساهمة في بناء قاعدة معرفية يمكن استخدامها كأساس للتوعية حول الوضع الحالي للتمثيل النسائي في عالم الشركات، وإعداد التوصيات لإطلاق مبادرات ملموسة لتقليص الفجوة بين الجنسين في مجال قيادة الأعمال. ويهدف التقرير إلى:

تقليص الفجوة بنسبة

25%

يزيد إجمالي الناتج المحلي العام ب

0.3

تريليون دولار

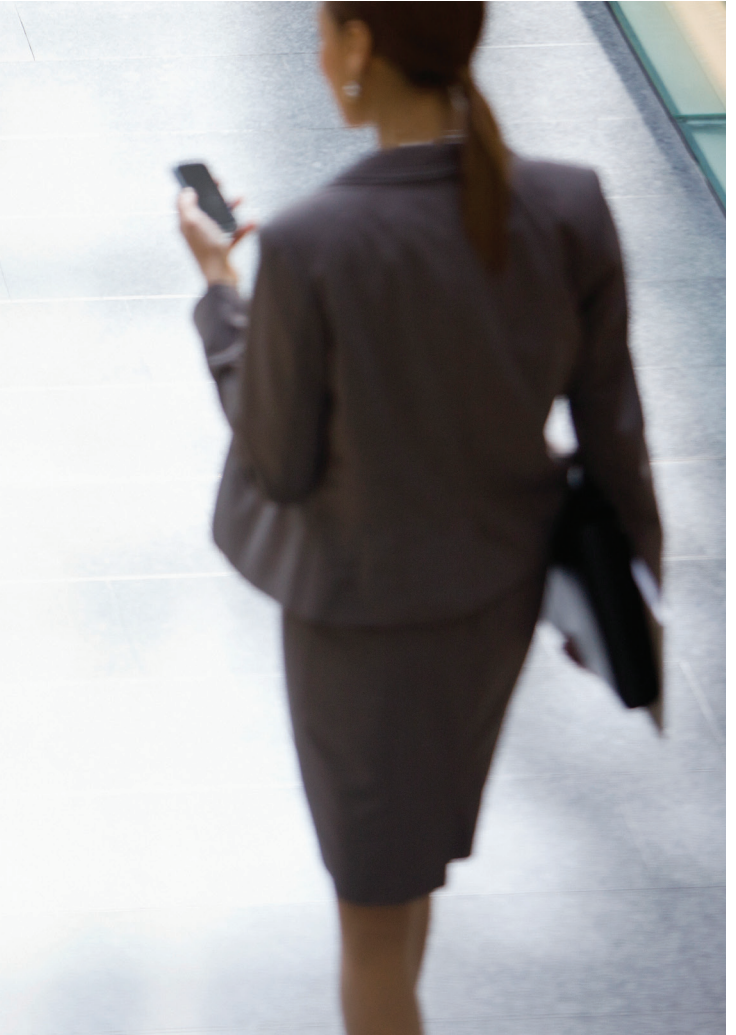
المنتدى العالمي للاقتصادي (٢٠١٧)
التقرير الدولي للفوارق بين الجنسين

1 تحديد وقياس العلاقة بين تمثيل المرأة في مجالس الإدارة وأثر ذلك على الأداء المالي للشركات في لبنان

2 كشف العوائق التي تحول دون وصول المرأة إلى منصب عضوية مجلس الإدارة وكذلك العقبات التي تعيق أداؤها عند وصولها إلى تلك المنصب

3 تسليط الضوء على الفرص المتاحة لزيادة عدد النساء في مجالس إدارة الشركات اللبنانية

4 طرح توصيات حول كيفية تحقيق قدر أكبر من المساواة بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة، وبناء مسار لتنمية مواهب المرأة في قيادة الأعمال، وتشجيع المزيد من الممارسات التي تعزز المساواة بين الرجل والمرأة في سوق العمل اللبناني



وشملت الدراسة ١٦٠٠ شركة لبنانية. وجمعت البيانات من خلال 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 أُجريت 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 تُمكن 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 ٥٠٪ من الشركات الخاضعة للبحث لديها تمثيل نسائي في مجالس الإدارة وأن النساء يمثلن ١٤٪ من مجموع أعضاء مجالس الإدارة. وعلاوة على ذلك، فإن ٤٧٪ من هذه الشركات لديها ١-٢ من الأعضاء النساء في مجالس إدارتها، في حين أن ٣٪ لديها ٣-٤ من الأعضاء النساء في مجالس إدارتها. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة ٥ أعضاء (١، ٥) للشركات التي تضم أعضاء من النساء في مجالس إدارتها ٤،٨٩ للشركات التي لا تضم نساء في مجالس إدارتها).

البحث تم بالتفاصيل الآتية

١،٦٠٠

حجم العينة

٣٩٣

التحليل الكمي

٣٤٨

الشركات الخاصة

٤٥

المقابلات، مجموعات النقاش، والدراسات الاستقصائية

٣٣٪

١٤٪

٢٪

١٪

نسبة تمثيل النساء في

مجالس الإدارة





العلاقة الإيجابية بين التنوع بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة والأداء المالي للشركات

تشير نتائج هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي على الأداء المالي للشركات عند انضمام المرأة إلى مجلس 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 ٢٠١٦-٢٠١٤ التي تمت بها الدراسة. كما أظهرت الشركات التي تضم نساء في مجالس إدارتها ضعف العائد على حقوق المساهمين (٢٠,٧٪ مقارنة بـ ١٠,٣٪ للمجالس المقتصرة على الرجال)، و٢,٣٪ زيادة في العائد على الأصول.

وفضلاً عن ذلك، أظهرت الدراسة أن الشركات التي لديها تمثيل نسائي في مجالس الإدارة تميل أكثر للتمويل عن طريق أسهم الملكية واعتماد أقل على الديون، كما ينعكس في نسب الأسهم إلى الأصول، والديون إلى الأسهم، والديون إلى الأصول. وبلغ متوسط نسبة حقوق المساهمين ١٤,٧٪، في الشركات اللبنانية التي لديها مجالس تضم أعضاء من النساء مقارنة بـ ٢,٨٪ بالنسبة للشركات التي لا تضم نساء في مجالس إدارتها، وذلك على مدى فترة الدراسة التي شملت ثلاث سنوات. وإضافة إلى ذلك، تحظى الشركات التي تضم نساء في مجالس إدارتها بقدرة مالية أكبر تنعكس في انخفاض نسبة الدين إلى الأسهم ونسبة الدين إلى الأصول.

كما اشتملت الدراسة على تحليل العائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول بحسب عدد النساء في مجالس الإدارة. وقد تبين من ذلك أن الشركات التي لديها عضويتين في مجلس الإدارة حققت أعلى عائد على حقوق المساهمين، وأن الشركات التي لديها عضوة واحدة حققت أعلى عائد على الأصول.

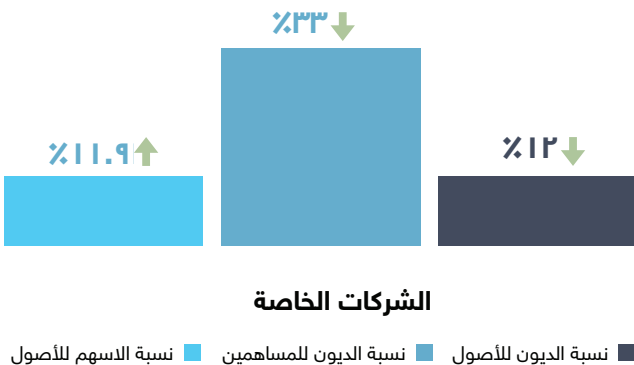
وقد أبرز التحليل النوعي الذي استند إلى مقابلات ومجموعات عمل وردود على استقصاء عبر شبكة الإنترنت السمات الهامة لأعضاء مجالس الإدارة من النساء مثل: التفكير الاقتصادي والإستراتيجي السليم، والتميز في مهارات حل المشكلات، والقدرة الاستثنائية على تحديد الصفقات المربحة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه السمات تمنح فوائد كبيرة للشركات، وذلك في مجالات إدارة المخاطر والتخطيط والتوجه الإستراتيجي على وجه الخصوص. كما أن المجالس التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تعكس متطلبات السوق بشكل أفضل وبالتالي احتياجات العملاء والمستثمرين. وتتيح هذه العوامل غير المالية للشركات اتخاذ قرارات مالية أفضل، والعمل بمزيد من الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، وزيادة عدد عملائها.

سجلت الشركات الخاصة والتي تضم نساء في مجالس إدارتها

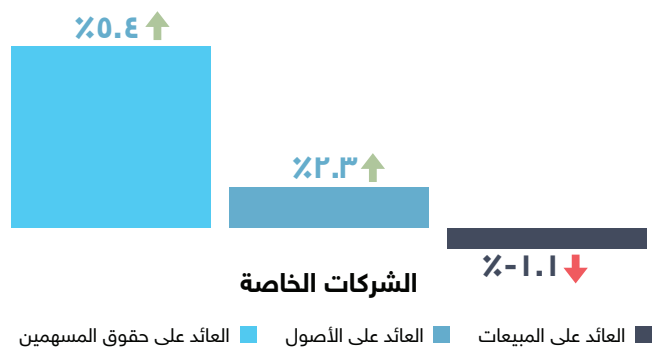
X2

العائد على حقوق المساهمين

فارق هيكل رأس المال والملاءة المالية



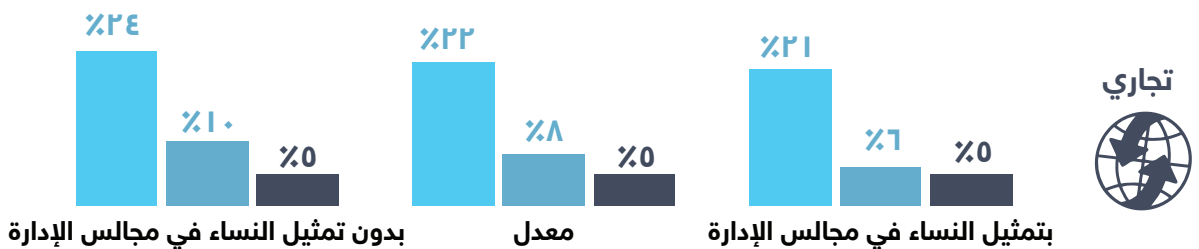
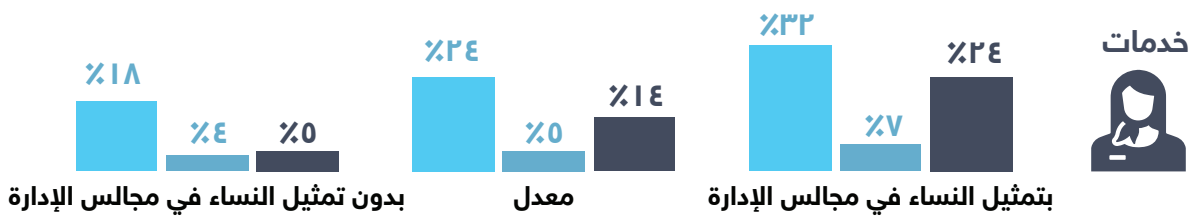
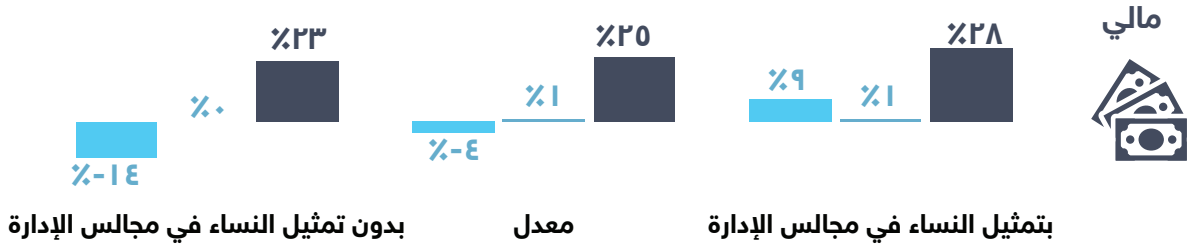
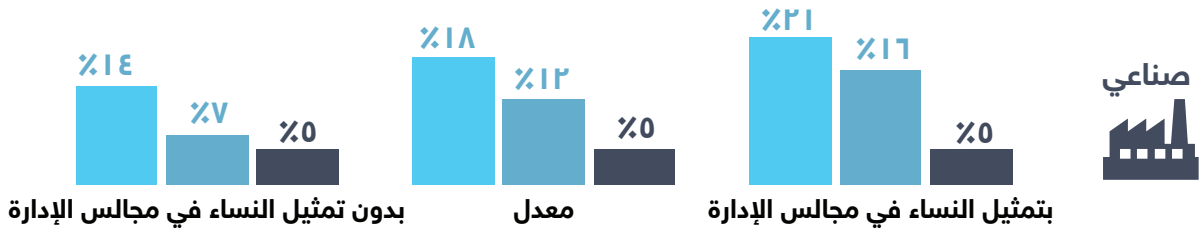
فارق الربحية





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

تحليل الاداء المالي للشركات فيما بين القطاعات المختلفة



العائد على حقوق المساهمين | العائد على الأصول | العائد على المبيعات



المزايا التي تنعكس على الجانب التنظيمي ورأس المال البشري نتيجة عضوية المرأة في مجالس الإدارة

تشير الدراسة إلى أن مراعاة التنوع بين الرجل والمرأة بين أعضاء مجالس إدارة يمكن أن يحسن إدارة الشركات ويعزز من مصداقيتها ، 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 إلى الميزة التنافسية لجذب المواهب الشابة من النساء.** كما أن عضوية المرأة في مجالس الإدارة يمكن أن يعزز المعرفة بالسوق وعمليات الابتكار، استناداً إلى مجموعة أكثر ثراءً من الأفكار والرؤى التي تساعد على تعزيز التفكير الإبداعي.



العقبات التي تحول دون مشاركة المرأة في مجالس الإدارة

أبرز التحليل النوعي العقبات التي تواجه النساء اللبنانيات في الحصول على مناصب في مجالس الإدارة. وذكر المشاركون في الاستقصاء والمقابلات ومجموعات العمل أن المرأة اللبنانية تخضع لتوقعات المجتمع حول دور المرأة منذ سن مبكرة للغاية، فضلاً عن التصورات السلبية عن قدراتها. كما صرحوا أن الثقافة الشعبية تعزز الصور النمطية للنساء بوصفهن ربات للمنزل وللرجال بوصفهم قادة.

وهذا يؤدي إلى التحيز الواعي واللاواعي ضد المرأة والذي يعرقل إلى حد كبير الفرص المتاحة لها وطموحاتها. **ولا تحظى معظم النساء اللبنانيات إلا بقدر ضئيل من التشجيع أو الدعم للحصول على درجات أكاديمية متقدمة في المجالات التي تتطلب كفاءات خاصة، وذلك بسبب القيود والتوقعات الاجتماعية والتعليمية والعائلية والدينية.** وهذا هو الحال بصفة خاصة في القطاعات التي يهيمن عليها الرجال، حيث تزيد احتمالية انتشار تحديات مثل التمييز والتهميش والتحيز.

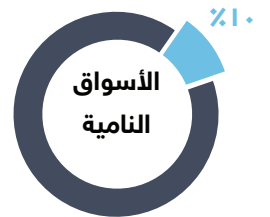
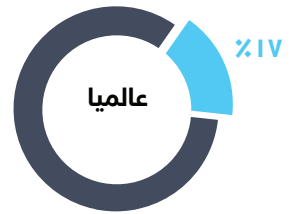
وحتى بالنسبة للنساء اللواتي ينجحن في الانضمام إلى مجالس إدارة الشركات، لا تزال هناك مسألة التأثير الفعلي الذي تمارسه. وينتهي الأمر في كثير من الحالات بأن تؤدي المرأة أدواراً روتينية بدلاً من المشاركة في صنع القرار. وجدير بالذكر أن نسبة كبيرة من النساء الأعضاء في مجالس إدارة الشركات في لبنان قد ورثن حصتهن من أحد أفراد العائلة.

ومع ذلك، فقد أشار المشاركون في الدراسة إلى أنه حتى النساء الأعضاء في مجالس الإدارة، المؤهلات منهن تأهيلاً عالياً يتعرضن للتهميش وضعف الصلاحيات والسلطات التنفيذية المخولة لهن. كما أنهن تكافحن ضد الصور النمطية السائدة عن المرأة وتحظين في الغالب باحترام محدود من أقرانهن. وذكر المشاركون أن الأصعب من ذلك يكمن في التغلب على هذا التحدي عندما تكون هناك عضوة واحدة أو اثنتين فقط في مجلس الإدارة.

وثمة قيد آخر حددته الدراسة ويتمثل في وجود فجوة في الخبرات. فنظرًا لأن النساء يتأخرن نسبيًا في الدخول إلى سوق العمل الرسمي في لبنان، فإنهن ما زلن ممثلات تمثيلًا ضعيفًا في بعض القطاعات. ونتيجة لذلك، قد تكون لديهن خبرة أقل من أقرانهن الرجال.

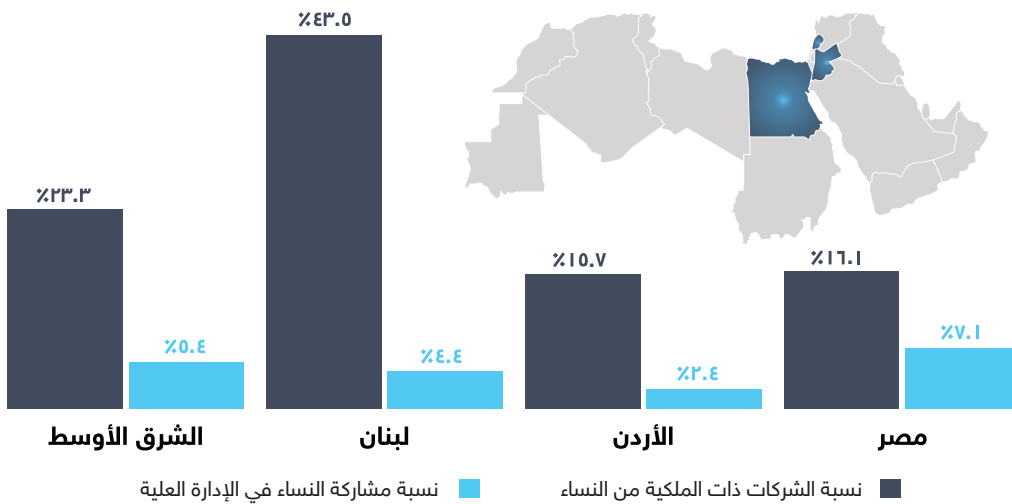
بيد أن هذه الفجوة تقلص مع تزايد مشاركة النساء في سوق العمل في لبنان. كما صرح المشاركون في الدراسة أنه بمرور الوقت، وفي حالة نجاح الجهود المبذولة لتحقيق التوازن بين الرجل والمرأة، سوف يتعمق مسار المواهب النسائية بشكل طبيعي وستصل خبرات المرأة إلى مستويات متكافئة مع أقرانها الرجال في العديد من القطاعات الصناعية.

نسبة تمثيل النساء في مجالس الإدارة من إجمالي عدد الأعضاء



Deloitte النساء في مجالس الإدارة: رؤية دولية

النساء صاحبات ورواد الإدارات العليا بالشرق الأوسط





الإسراع في وتيرة التغيير

تسعى النساء الشابات إلى اغتنام الفرص التعليمية بأعداد أكبر من أي وقت مضى، حيث تحصلن على ٤٢٪ من الدرجات الجامعية. والجدير بالذكر أن عدد النساء اللبنانيات اللاتي تواصلن تعليمهن بعد المرحلة الثانوية أكبر من الرجال. وتختار العديداً منهن العمل في الشركات، رغم أنه في عام ٢٠١٧ بلغت نسبة النساء اللبنانيات اللواتي يشاركن في القوى العاملة حوالي ٢٩٪ فقط.

ولم يظهر بعد أثر زيادة أعداد النساء اللواتي يدخلن قوة العمل المهنية على تباؤاً مناصب الإدارة العليا أو عضوية مجالس الإدارة، لأن هذه المناصب القيادية عادة ما يشغلها المرشحون الأكبر سناً والأكثر خبرة. ولكن على المدى الطويل ستساهم تحولات الأجيال هذه بطبيعة الحال في زيادة التنوع الجنساني في القوى العاملة.

وفي حين أن هذه التحولات تتسم بالإيجابية، إلا أن الاعتماد عليها بمفردها سيجعل من غير المرجح تقليص الفجوة بين تمثيل الرجل والمرأة بشكل كامل، خاصة فيما يتعلق بالقيادة العليا. وثمة حاجة إلى اتخاذ إجراءات ملموسة لتسخير الإمكانيات غير المستغلة التي تأتي مع زيادة مشاركة المرأة في قيادة الأعمال في لبنان؛ ومن بينها تحسين إدارة الشركات، وتعزيز أداء الشركات، وزيادة الاستدامة، مما يؤدي إلى خلق فرص العمل، وفي نهاية المطاف، تحقيق نمو اقتصادي أوسع نطاقاً.

تقليص الفجوة بين الجنسين

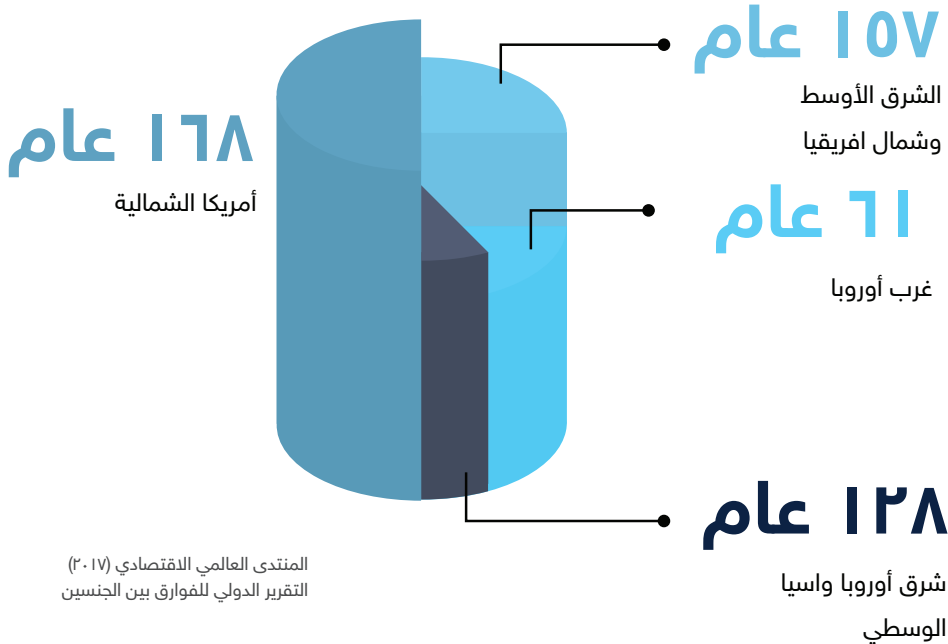
تكون النساء

٣٩,٣٥٪

من إجمالي عدد العمالة العالمية

بواسطة البنك الدولي للمعلومات

الفجوة بين الجنسين من الممكن تقليصها في خلال ١٠٠ عام



حدد المشاركون في الدراسة الإجراءات التي يمكن اعتمادها في ثلاثة مجالات رئيسية:

1 | حوكمة الشركات والشفافية: استحداث حوافز لإرساء وتعزيز المبادئ الأساسية للحوكمة، مع التركيز بشكل خاص على ديناميكيات مجالس الإدارة ووظائفها، وكذلك على تويج نطاق الإفصاح عن المعلومات غير المالية، مثل مراعاة التنوع بين الرجل والمرأة في تشكيلة القوى العاملة، وكوادر الإدارة العليا، ومجلس الإدارة.

2 | التوعية وتمكين المرأة: يبدأ هذا في وقت مبكر ويتضمن المساواة في تعليم الأطفال للحد من التحيز، وتوظيف وسائل الإعلام للتصدي إلى الصور النمطية المتأصلة والسلبية حول دور المرأة، ورفع الوعي العام حول قدرات المرأة والجدوى من تمثيل المرأة في قيادة الشركة وفي عضوية مجلس الإدارة، وإنشاء مجموعات لتقديم الدعم والتشجيع، وتوفير التدريب الخاص بالنساء، وتسهيل الضوء على المرشحات المؤهلات لعضوية مجالس الإدارة.

3 | إعادة تشكيل الشركات من الداخل: يتضمن ذلك إشراك القادة الرجال لكسب دعمهم ومناصرتهم، وتشجيع الشركات على الالتزام بمبادرات التنوع بين الرجل والمرأة داخليًا وبين شركاتهم النظيرة، وتوفير التوجيه والتدريب لتنمية مجمع المواهب النسائية، وتنفيذ سياسات وإجراءات رسمية ملائمة للمرأة من شأنها تمكين المزيد من النساء من البقاء في القوى العاملة أثناء الاعتناء بشؤون أسرهن.

ومن المؤكد أن بعض هذه التوصيات تهدف إلى تحسين التوازن بين الرجل والمرأة في القوى العاملة اللبنانية. إذ أن القوى العاملة الأكثر توازنًا ستساهم في زيادة أعداد النساء الأكفاء اللواتي يمكنهن التأهل لشغل مناصب في مجلس الإدارة. وأشار المشاركون في الدراسة إلى أن التواصل مع القيادات العليا من النساء وسيدات الأعمال هو أيضًا أمر جوهري في إطار هذه الجهود حيث أنه يساهم في الترشيح لعضوية مجالس الإدارة.

جهود مؤسسة التمويل الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



جهود مؤسسة التمويل الدولية في
منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

التعاون مع الجهات الإقليمية لزيادة الوعي العام
بشأن قدرات المرأة والجدوى من عضويتها في
مجالس الإدارة والمناصب القيادية

التعاون مع مراكز الحوكمة لتدريب المرأة
وتعزيز قدراتها وتطوير قواعد بيانات من النساء
المؤهلات لشغل عضوية مجلس الإدارة.

عمل دراسات بحثية عن تمثيل المرأة في
مجالس الإدارة في الدول العربية مثل مصر
والأردن ولبنان وأثر ذلك على أداء الشركات.

التعاون مع بورصات الأوراق المالية لتنفيذ
مبادرات التنوع بين الرجل والمرأة وضمان
وصول رائدات الأعمال إلى أسواق رأس المال.

إطلاق برنامج تدريبي مدته أربعة أيام تحت
عنوان المرأة في مجالس الإدارة تشعل شرارة
التغيير.

زيادة نسبة تمثيل أعضاء مجلس الإدارة من النساء
في المحفظة الاستثمارية للمؤسسة من 11% في
عام 2011 إلى ما يقرب من نسبة 30% بهدف
الوصول إلى نسبة 50%.

IFC

مبنى مجموعة البنك الدولي،
شارع عبدالله بيهم، وسط بيروت التجاري
تليفون: +٩٦١-١-٩٨٧-٨٠٠

ifc.org/sustainability

مارس ٢٠١٩

مؤسسة
التمويل الدولية
مجموعة البنك الدولي



تهيئة الاسواق لخلق الفرص