

## دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على عضوية المرأة ونسبة تمثيلها في مجالس إدارات الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية

محمد عبدالله الشتوي

جامعة القصيم

المملكة العربية السعودية

### الملخص

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي تؤثر في نسبة تمثيل المرأة لعضوية مجلس الإدارة في الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول).  
**تصميم | منهجية | طريقة الدراسة:** استخدمت الدراسة كلاً من تحليل الاتجاه، وتحليل الانحدار المتعدد ومقارنة المجموعات.

**عينة الدراسة وبياناتها:** تألفت عينة الدراسة من 460 مشاهدة، مثلت الشركات غير المالية المدرجة بتداول خلال الفترة من 2013-2019.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن رؤية المملكة 2030 ليس لها تأثير مباشر على زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول)، وعلى الرغم من ذلك شهد اتجاه تعيين المرأة في مجالس الإدارة منحني متصاعداً، بدءاً من تاريخ إقرار الرؤية في عام 2016، وبصورة عامة فإن نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة خلال المدى الزمني 2013-2019 كانت متدنية جداً؛ إذ بلغت ما يقارب 2% من إجمالي أعضاء مجلس الإدارة، كما أثبتت الدراسة أن تأهيل المرأة وخبرتها وتميزها بالعضوية المتعددة في مجالس إدارات الشركات الأخرى تزيد من مستوى تمثيلها في مجالس الإدارة؛ كما وجدت الدراسة أن نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية تزيد في الشركات العائلية والشركات صغيرة الحجم، والشركات التي لديها مجالس مستقلة وحجم مجلسها صغير، وتلك التي تحقق أداء مالياً عالياً.

**أصالة الدراسة:** نتائج هذه الدراسة تدعم فروض نظرية الاعتماد على الموارد؛ حيث يعتمد تشكيل مجلس الإدارة على الأشخاص ذوي التأهيل والخبرة الذين يساهمون في أداء مجلس الإدارة بغض النظر عن جنسهم أو عرقهم أو أية اعتبارات أخرى.

**حدود الدراسة وتطبيقاتها:** يعتبر حجم العينة من محددات هذه الدراسة، من ناحية أخرى قد تظهر أخطاء في العينة المختارة عشوائياً من الأعضاء على الرغم من عدم وجود اختلافات جوهرية بين العينة والمجتمع الذي أخذت منه، علاوة على ذلك فإن بعض السمات والخصائص الفردية؛ مثل عمر المرشحة لعضوية المجلس أو جنسيتها، لم يتم تناولها في هذه الدراسة؛ لعدم توافر البيانات الكافية عنها.

**المصطلحات العلمية:** المرأة، مجلس الإدارة، التأهيل، الاستقلالية، الخبرة، النوع الاجتماعي.

تصنيف JEL: M48, J16

تم تسلم البحث في 17/12/2020، عُذِل في 2/2/2021، أُجيز للنشر في 9/2/2021.

## المقدمة

منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي الميلادي ازدادت نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات في الدول المتقدمة، وشهد العقد الماضي من هذا القرن زيادة مطردة في نسبة تمثيل المرأة في مجالس الإدارات؛ فعلى سبيل المثال، زادت نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات في النرويج من 18% في عام 2000 لتصل إلى 24.3% في عام 2015 (Hars & Granli, 2019). جاء هذا الاهتمام المتزايد بقضية وجود المرأة في المجلس؛ نظراً لضعف نسبة تمثيلها بمجالس إدارات الشركات على مستوى العالم ككل؛ إذ مثلت المرأة نسبة 20% في الولايات المتحدة ونسبة 21% من مقاعد مجلس إدارة الشركات بالاتحاد الأوروبي في عام 2016، ونسبة 9.8% في دول آسيا والباسيفيك، أما في دول الشرق الأوسط؛ فبلغت نسبة متدنية لم تتجاوز 1% (Ouedraogo, 2018)؛ وما يقارب 3% في الشركات اليابانية (Kirsch, 2018).

ويعدّ تمثيل المرأة في مجلس الإدارة قيمة مضافة إلى عمل المجلس؛ فمن ناحية يؤدي إلى وجود تيارات مختلفة للتفكير في المشكلات؛ مما يقود إلى حلها بطريقة إبداعية (Adams et al., 2015; Fitzsimmons, 2012)، ومن ناحية أخرى تظهر المرأة طريقة مختلفة في الحوار؛ مما يثري النقاشات ويحسن اتخاذ القرار (Kirsch, 2018; Adams et al., 2015)، فضلاً عن أن وجود المرأة في المجلس يقضي على التحزب الذي ينشأ من وجود مجموعة واحدة (الأعضاء) تسيطر على المجلس، غالباً ما يكون لهم آراء موحدة وطريقة تفكير نمطية وأخطاء متكررة (Hars & Granli, 2019; Fernandez et al., 2016)، كما يقضي وجودها على تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد مجموعة واحدة ويزيد من فعالية اتخاذ القرارات (Nekhili & Gatfaoui, 2013)؛ وفي هذا الصدد أشار Wang & Kelan (2013) إلى أن العضوات في المجلس يكون لديهن قابلية للتغيير أكثر من نظرائهن الأعضاء، وهذا يكسر الجمود في أنظمة العمل ويحسن الأداء ويطور من الاتجاه الاستراتيجي للشركة؛ كما أن تعيين المرأة في المجلس يرسل إشارات لأصحاب العلاقة مع الشركة كالمساهمين والجهات الحكومية إلى أن الشركة تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية، وتوجد شيئاً من التنوع في الموارد التي تمتلكها وأنها قادرة على إحداث تغيير في سلوك الشركة وأسلوب إدارتها وبيئة العمل فيها (Fernandez et al., 2016). في هذا الإطار هناك اعتقاد سائد بأن المرأة صبور، تتقبل الاعتراضات؛ مما يسهل التواصل معها (Terjesen et al., 2016)، ويسمح بمزيد من التواصل مع المساهمين؛ كما يعتقد أن المرأة أقل مخاطرة، وأكثر اجتهاداً، وأشدّ حرصاً على تطبيق الأنظمة (Kirsch, 2018)؛ بالمثل أشار (Terjesen et al., 2009) إلى أن المرأة يطغى عليها التزامها بالمعايير والتطبيق الحرفي للأنظمة، وهي تريد إنهاء مهامها كما يجب لا كما يريده الآخرون، ولديها اهتمام عال بالتفاصيل، يجعلها تبرز في أداء الجوانب الرقابية للمجلس؛ يضاف إلى ذلك أنها غالباً ما يتم

تعيينها من خارج الشركة؛ مما يجعلها مستقلة تماماً عن الإدارة؛ وهذا يساعد على تأدية دورها الرقابي بالفعالية المطلوبة، ويجعل منها إضافة حقيقية إلى مجلس الإدارة.

الجدير بالذكر أن هناك عوامل أخرى تسهم في زيادة نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة غير الأنظمة والتشريعات؛ فالخصائص الفردية للمرأة؛ مثل تأهيلها وخبرتها وتميزها بالخبرات المتعددة والتأهيل العالي تزيد من فرصة ترشيحها لعضوية مجلس الإدارة (Hars & Singh *et al.*, 2008; Wang & Kelan, 2013; Nekhili & Gatfaoui, 2013; Granli, 2019)، كما أن خصائص الشركة؛ مثل حجمها وقوة نظام الحوكمة بها بالإضافة إلى أدائها المالي ونوع ملكيتها له تأثيره على زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة (Hars & Granli, 2019; Nekhili & Gatfaoui, 2013).

### مشكلة الدراسة

تعيين المرأة بمجالس الإدارات يواجه بعوائق تم التعارف على تسميتها بالسقف الزجاجي "Glass Ceiling"، وهي تواجه هذه العوائق مرتين: مرة حينما تريد الترشح لعضوية مجلس الإدارة؛ حيث يتم التحيز ضد وصولها لمقاعد المجلس، ومرة أخرى حينما يتم تعيينها بالمجلس، وذلك بعزلها وتحبيدها وتهميشها والتحيز ضدها في المكافآت أو في بقية الحوافز المادية والمعنوية الأخرى (Kirsch, 2018).

وحقيقة الأمر أن العولمة والانفتاح على العالم أحدثت تغييراً اجتماعياً وثقافياً على الصُّعد كافة؛ ومن ذلك الأنشطة والمفاهيم المتعلقة بعمل المرأة وتقلدها للمناصب العليا؛ وأصبح هذا الموضوع من القضايا المهمة في بيئة الأعمال السعودية؛ جاءت رؤية 2030 لتؤكد هذه المضامين من خلال برنامج تمكين المرأة، وهو أحد برامج الرؤية الرئيسة، ويهدف إلى زيادة نسبة مشاركة المرأة في العمل وفي تولي المناصب القيادية سواء بالقطاع العام أو الخاص؛ هذا البرنامج - بلا شك - سيشجع على زيادة نسبة مساهمة المرأة في العمل ويغير النظرة لعمل المرأة ويؤكد قدرتها على الإنتاج والإبداع والقيادة؛ وعلى الرغم من أن البرنامج لم ينص صراحة على رفع نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات السعودية فإنه سيسهم بزيادة خبرة المرأة وتأهيلها لشغل عضوية المجلس. إن فتح مجالات عمل جديدة ضمن الرؤية 2030؛ كقطاعات الترفيه والسياحة وخلافها، سيسهم في زيادة الفرص الوظيفية المتاحة أمام المرأة في المستويات الإدارية كافة؛ مما يزيد من فرصة ترقى المرأة لتولي المناصب القيادية؛ ومن ذلك عضوية مجالس الإدارات؛ وقد أشارت الدراسات السابقة إلى وجود نسبة وتناسب بين مشاركة المرأة في سوق العمل وتعيينها عضواً في مجلس الإدارة (Tyrowicz *et al.*, 2020; Terjesen *et al.*, 2009)؛ وعلى الرغم من كل هذه الجهود المبذولة، فإنه يتوقع أن تكون مشاركة المرأة في بيئة الأعمال السعودية أقل بكثير من مثيلاتها في الدول الأخرى؛ نظراً لحدثة تجربة المملكة في تمكين المرأة وزيادة نسبة مشاركتها في سوق العمل وفي تولي المناصب القيادية؛ ومن ذلك عضوية مجالس الإدارات؛

ونظراً للثقافة السائدة في المجتمع نحو عمل المرأة ومشاركتها في بيئات العمل المختلفة؛ ومن ناحية أخرى فإن العامل الثقافي أثر لفترة ليست بالقصيرة على برامج التعليم المتاحة للمرأة وعلى تمكينها بسوق العمل وصقل مهاراتها وتجربتها، وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الثقافة وقبول المجتمع في تولي المرأة للمناصب القيادية، التي تتطلب مشاركة فاعلة في ميدان العمل (Chizema *et al.*, 2015)؛ وهو ما أسهم بطريق غير مباشر في قلة وجود الكفاءات المؤهلة لتقلد المناصب العليا؛ بما في ذلك مجالس الإدارات في الشركات، ولذا تبرز هذه القضية كقضية مهمة تشغل اهتمام الباحثين والمهنيين؛ وذلك بالنظر إلى العوامل البيئية والتنظيمية والاجتماعية التي تتميز بها بيئة الأعمال السعودية.

### أهمية الدراسة

بالنظر إلى أن هذه القضية ما زالت محل نقاش على مستوى العالم ككل، وبالنظر إلى الغياب شبه التام لمناقشة قضية تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات السعودية، سواء على الصعيد المهني أو الأكاديمي في المملكة، ولوجود كثير من المحددات الاجتماعية والثقافية في بيئة الأعمال السعودية، فإن هذه الدراسة لها أهميتها في توضيح مستوى مشاركة المرأة في عضوية مجالس الإدارات، وإبراز أهم العوامل المؤثرة في ذلك؛ وبحسب اعتقاد الباحث فإن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها على مستوى دول الخليج العربي، التي تناقش قضية تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات والعوامل المؤثرة فيها؛ وبالنظر إلى أن أغلب الدراسات التي ناقشت هذه القضية قد تمت في دول متقدمة؛ كدول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة والتي تختلف في التطبيق والممارسة عنها في بيئات العمل المحافظة، كما هو الحال بالمملكة، فإن هذه الدراسة غاية في الأهمية بمكان؛ نظراً للفروقات الكبيرة من ناحية البيئة الاجتماعية والتنظيمية والثقافية بين هذه الدول والمملكة؛ وهو ما ينعكس بدوره على نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات.

بناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى سد الفجوة الحالية في الدراسات السابقة المتعلقة بتمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات والعوامل المؤثرة فيها، وذلك من خلال تحديد أهم العوامل الرئيسة التي تؤثر في اختيار المرأة لعضوية مجلس الإدارة في الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول).

### أسئلة الدراسة

ينص السؤال العام للدراسة على ما يأتي:

ما أهم العوامل الرئيسة التي تؤثر في اختيار المرأة لعضوية مجلس الإدارة في الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول)؟ ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- 1 - ما أثر إقرار رؤية المملكة 2030 على زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول)؟
- 2 - ما تأثير الخصائص الفردية للمرأة على نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة؟
- 3 - ما تأثير خصائص الشركة على نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة؟

### إسهام الدراسة النظري والتطبيقي

من المؤمل أن نتائج هذه الدراسة تسهم في إبراز قضية مهمة تشغل اهتمام المهنيين والأكاديميين على مستوى العالم ككل، وتحظى كذلك بالدعم من قبل صناع القرار بالمملكة؛ حيث تحدد هذه الدراسة أبرز العوامل المؤثرة في اختيار المرأة لعضوية مجلس الإدارة، ويأمل الباحث أن تؤدي نتائج الدراسة، من الناحية التطبيقية، إلى وصف حالة وجود المرأة بمجلس الإدارة في فترة إقرار رؤية 2030 وبرامج تمكين المرأة، وتحديد أثر هذه السياسات على نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، وتحديد إذا ما كانت هذه السياسات التي تم إقرارها ضمن برامج الرؤية كافية أم أن الوضع بمجالس إدارات الشركات السعودية أقل من المأمول؛ ومن ثم تظهر الحاجة إلى إعادة النظر في هذه السياسات أو إقرارات سياسات بديلة عنها.

من المؤمل كذلك أن تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى إبراز شواهد علمية تضيف إلى الإسهام النظري الذي ما زال في طور تكوين بناء نظري يصف العلاقة بين المتغيرات في هذه الحالة ويحدد أهم العوامل المؤثرة فيها، وبخاصة أن هذه الدراسة تطبق في بيئة ذات خصائص اجتماعية وثقافية تختلف عن تلك التي طبقت فيها أغلب الدراسات السابقة.

### الإطار النظري للدراسة

#### التأصيل النظري لأهمية عضوية المرأة بمجلس الإدارة

تنطلق فكرة الاستعانة بالمرأة في مجالس إدارات الشركات من نظريتين أساسيتين، هما: نظرية الوكالة، ونظرية الاعتماد على الموارد؛ ووفقاً لنظرية الوكالة فإن مجلس الإدارة يكون مسؤولاً عن القيام بالدور الرقابي على أداء الإدارة للتأكد من أنها تعمل لتحقيق مصالح الملاك (Fama & Jensen, 1983)، ومن ضمن متطلبات الحوكمة أن يكون أغلبية أعضاء المجلس هم من الأعضاء المستقلين، هذا الإجراء فرض أن يكون غالبية من يتم تعيينهم هم من خارج الشركة، وغالباً ما يتم الاستعانة بالمرأة من خارج الشركة؛ ولذا فهي تعتبر مستقلة عن الإدارة وتمارس دورها الرقابي دون أن يكون للإدارة أي تأثير عليها، وهذا ينعكس على فعالية المجلس وقدرته على اتخاذ قرارات تضمن حماية حقوق المساهمين (Wang & Kelan, 2013)، ويقلل من تكاليف الوكالة الناشئة من تعارض المصالح بين الملاك وإدارة المنشأة

(Fernandez et al., 2016)

نظرية الاعتماد على الموارد تصف اعتماد المنشأة على الموارد المتاحة ببيئتها (Tyrowicz *et al.*, 2020)، وتفترض أن مجلس الإدارة متاح له استخدام جميع الموارد التي تضمن نجاح المنشأة، ومن ذلك اختيار ذوي الكفاءة والخبرة كأعضاء للمجلس ليستطيعوا قيادة المنشأة واستغلال مواردها بكل كفاءة (Fernandez *et al.*, 2016)؛ ومن ثم تحقيق أداء عال اعتماد على الموارد المتاحة، بغض النظر عن جنسهم، سواء كانوا رجالاً أم نساء؛ لأن المحك الحقيقي هو الكفاءة والخبرة والتأهيل.

بصورة مختصرة، المؤيدون لهذه النظرية يرون أن المرأة توفر للشركة موارد؛ مثل تلك التي تتوافر في الرجل أو أفضل منها (Tyrowicz *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2008)، بل تتفوق المرأة أحياناً من ناحية التأهيل والخبرة والمستوى التعليمي (Nekhili & Gatfaoui, 2013)؛ مما يحتم وجودها بالمجلس؛ الأمر الذي سيعزز موارد الشركة وكفاءة مجلس الإدارة، وينعكس ذلك على تحقيق مصالح المساهمين.

### الدراسات السابقة وفروض الدراسة

من خلال استقراء العديد من الدراسات السابقة فإن نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة يؤثر فيه جملة من العوامل، منها:

(1) كثير من الدراسات تربط بين وجود الأنظمة والتشريعات التي تساعد على تمكين المرأة في سوق العمل وتولي المناصب القيادية وبين زيادة نسبة تمثيلها بالمجلس (Tyrowicz *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2015; Wang & Kelan, 2013) ويمكن الإشارة إلى هذا العامل بتأثير الأنظمة والتشريعات على نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة.

(2) وجود خصائص فردية تتميز بها المرأة تزيد من فرصة اختيارها لعضوية المجلس؛ مثل التأهيل والخبرة والتميز بالحصول على العضوية المتعددة بالشركات الأخرى (Nekhili & Gatfaoui, 2013; Wang & Kelan, 2013; Singh *et al.*, 2008)، وهذه الخصائص سيتم الإشارة إليها بتأثير الخصائص الفردية للمرأة على نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة.

(3) وجود خصائص في الشركات تؤثر في وجود المرأة بعضوية مجلس الإدارة؛ مثل حجم الشركة وشكل ملكيتها وأدائها المالي وفعالية نظم الحوكمة فيها (Hars & Granli, 2019; Green & Homory, 2018; Nekhili & Gatfaoui, 2013)، وهذا المتغير سيتم الإشارة إليه بتأثير خصائص الشركة على نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة.

أولاً- تأثير الأنظمة والتشريعات على نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة: اهتم كثير من الدول بزيادة مستوى وجود المرأة بالمجلس؛ ولأجل ذلك اتجهت بعض الدول، وبخاصة في الاتحاد الأوروبي، إلى تخصيص نسبة معينة من مقاعد المجلس لشغلها

بالعضوات بدلاً من الأعضاء، بما عرف بنظام "الحصصية"؛ وكان الدافع لإقرار هذا النظام هو انخفاض نسبة تمثيل المرأة في عضوية مجالس الإدارات، ووجود فئة معينة تتداول مقاعد المجلس فيما بينها وتحظر على المرأة دخول مجلس الإدارة لاعتقادها بقلة أهليتها لشغل مقعد بمجلس الإدارة، اصطلاح على تسمية هذه الفئة "نادي الأولاد الكبار Old Boys Club" وهو يعكس التحيز ضد المرأة في تولي منصب عضوية مجلس الإدارة. إن التغيير في الأنظمة المتعلقة بتمكين المرأة يساعد على تهيئة المزيد من الفرص القيادية أمام المرأة؛ إذ إن وصول المرأة إلى مجلس الإدارة ليس بمجمله بسبب مجهوداتها الفردية فحسب أو حاجة الشركات إليها، وإنما هو، في جزء منه، إرادة سياسية تم فرضها من أعلى سلطة تشريعية؛ للقضاء على التحيز ضد المرأة وفرض وجودها بقوة النظام، ومن دون أدنى شك مهد نظام الحصصية الطريق أمام المرأة، وزاد من نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة.

لقد ربطت الكثير من الدراسات بين وجود الأنظمة والتشريعات المتعلقة بتخصيص نسبة معينة من مقاعد المجلس لشغلها بالعضوات بدلاً من الأعضاء وبين زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة.

دراسة (Wang & Kelan, 2013) أظهرت أن نظام الحصصية ساعد على إعادة التوازن بتشكيل المجلس لصالح المرأة وساعد في تحطيم ما يعرف بالسقف الزجاجي الذي يحد من قدرتها على الترقى للمناصب العليا، الدراسة أظهرت أيضاً أن تعيين المرأة بمجلس الإدارة مرتبط باستقلاليته ومستوى تعليمها، وأوضحت نتائج الدراسة أن الفجوة بين العضوات/ الأعضاء فيما يتعلق بالمؤهل العلمي والعضوية المتعددة التي يمتلكها العضو قد تلاشت بعد تطبيق نظام الحصصية.

دراسة (Singh et al., 2015) وجدت أن هناك زيادة جوهرية في نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، وأن هناك فروقاً فردية بين المعينات حديثاً بالمجلس وبين المعينات سابقاً فيه، وفروقاتاً فردية بين المعينات خلال هذه الفترة ونظائرهن الأعضاء؛ إذ إن العضوات كن أصغر سناً ولديهن خبرة دولية، كما ازداد عدد من لديهن عضوية متعددة في مجالس الشركات الأخرى. بشكل عام أثبتت هذه الدراسة الأثر الإيجابي للأنظمة والتشريعات التي تشجع على الاستفادة من الكفاءات المؤهلة المتوافرة في سوق العمل، بغض النظر عن جنسها أو عرقها أو أي اعتبارات أخرى؛ وذلك لتحسين أداء الشركة والرفع من قيمتها.

دراسة (Tyrowicz et al., 2020) أظهرت أن ما يقرب من 60% من الشركات الأوروبية لا يوجد في مجالس إدارتها أي امرأة؛ وأرجعت الدراسة ذلك إلى أسباب، منها عوامل تنظيمية وثقافية تتعلق بمدى وجود إطار نظامي يكفل المساواة بين الرجل والمرأة على مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك تولي عضوية مجلس الإدارة.

على الصعيد المهني والتنظيمي، استشعرت الدول أهمية وجود نظام يضمن تخصيص نسبة محددة من مقاعد المجلس للمرأة، وكانت النرويج أول دولة تسن تشريعاً في

عام 2008 يوجب على الشركات تخصيص 40% من مقاعد مجلس الإدارة للمرأة (Hars & Granli, 2019)، وحقيقة الأمر أن هذه المبادرة أثرت باتجاهين: الأول تأثيرها على الشركات النرويجية؛ إذ أصبحت هذه الشركات تمثل النسبة العليا من الشركات على مستوى العالم في نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، وفي الاتجاه الثاني أصبحت هذه المبادرة نقطة انطلاق لباقي الدول، وخصوصاً في الاتحاد الأوروبي؛ لتحذو حذو الحكومة النرويجية في إقرار نظام الحصص وتحديد نسب معينة من مقاعد مجلس الإدارة ليتم تخصيصها للمرأة؛ فقد طبقت كل من فرنسا، بلجيكا، إيطاليا، ألمانيا، نظام الحصص مع إيقاع العقوبات على من يخالف هذا النظام. أما أسبانيا، الهند، إيسلندا، ماليزيا، هولندا؛ فقد طبقت نظام الحصص ولكن من دون تطبيق عقوبات على المخالفين (Singh et al., 2015; Wang & Kelan, 2013)؛ كما أن الولايات المتحدة وبريطانيا قد قامتا بإصلاحات للأنظمة المتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة ولكن من دون تطبيق نظام الحصص، الذي لا يزال قيد الدراسة، وبخاصة في الولايات المتحدة (Terjesen et al., 2009).

على هذا النحو سعت الأنظمة بالمملكة إلى زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وتمكينها من تولي المناصب القيادية، وقد جاءت رؤية 2030 لتؤكد هذه المضامين. في برنامج التحول الوطني- البعد السادس المتعلق بتمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل- وضعت ضمن الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد: زيادة حصة المرأة في سوق العمل وفي المناصب الإدارية وشغل المناصب القيادية في القطاعين العام والخاص، كما وضعت الرؤية عدة مبادرات، منها: زيادة نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل عبر تحديد القطاعات الواعدة لعمل المرأة، وإزالة التحديات والعوائق التي تقف أمام عمل المرأة، والتدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية لتجهيزها لتولي المناصب القيادية، وكذلك وضعت مبادرة تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي (وثيقة رؤية 2030، 2016).

واستهدفت هذه المبادرات زيادة نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل لتصل إلى 25% في عام 2020. إن زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل تدعونا إلى افتراض أن هذه الزيادة ستؤدي إلى زيادة نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة؛ لأنه كلما زادت مشاركتها في سوق العمل اكتسبت الخبرة والمهارة التي تساعد على الترشح لعضوية مجلس الإدارة؛ ولما يمثله أيضاً الدعم الحكومي في هذا المجال والتأكيد على هذه القضية من أعلى سلطة تشريعية عبر برامج ومبادرات وضع لها إطار زمني محدد لتنفيذها، ومن المتوقع أنها ستسهم في تغيير النظرة إلى عمل المرأة وتوليها الوظائف القيادية وعضوية مجالس الإدارات وستحد من المعوقات الثقافية والتنظيمية التي كانت سائدة وتعوق وصول المرأة إلى المناصب العليا، وتزيد من استشعار الشركات بأهمية تمثيل المرأة في مجالس الإدارات، كما أنه يفترض وجود نسبة وتناسب بين المشاركة في سوق العمل وتمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات (Tyrowicz et al., 2020; Kirsch, 2018; Terjesen et al., 2009).

بناء على ما سبق تفترض الدراسة الحالية أنه بعد إقرار رؤية 2030 ستزيد نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات، وتم وضع الفرض الأول لاختبار تأثير إقرار رؤية 2030 على زيادة نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات على النحو الآتي:

*الفرض الأول: يوجد علاقة بين إقرار رؤية المملكة 2030 وزيادة نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول).*

**ثانياً- تأثير الخصائص الفردية للمرأة على نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة:** أوضحت الدراسات السابقة أن هناك تأثيراً للخصائص الفردية للمرشحة لعضوية مجلس الإدارة (خبرتها، مستوى تعليمها، حصولها على العضوية المتعددة في مجالس إدارات الشركات الأخرى) على زيادة احتمالية ترشحها للمجلس، ومن تلك الدراسات: (Nekhili & Singh *et al.*, 2008; Wang & Kelan, 2013; Gatfaoui, 2013).

وفقاً لنظرية الاعتماد على الموارد، فإنه يفترض أن مجلس الإدارة يتم تشكيله من الأعضاء أصحاب الخبرة والتأهيل والتميز، بغض النظر عن أي اعتبارات؛ للقيام بالأدوار المنوطة بالمجلس، سواء في المجال الرقابي أو الإشرافي، بكل جدارة واقتدار؛ مما ينعكس على فعالية مجلس الإدارة (Tyrowicz *et al.*, 2020; Fernandez *et al.*, 2016). في هذا الوضع المثالي يفترض أن المرأة تحصل على مقعد بمجلس الإدارة إذا كانت على قدر عال من التأهيل والخبرة يمكنها من أداء دورها الرقابي والإشرافي بفعالية طبقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.

الدراسات أكدت أثر الخصائص الفردية للمرأة على نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة؛ في دراسة Singh *et al.* (2008) أوضحت النتائج أن المرأة التي تحظى بعضوية مجلس الإدارة من المحتمل أن يكون لديها خبرة دولية، وتأهيل علمي عال، وعضوية متعددة بمجالس إدارات الشركات الأخرى، وبشكل تتفوق فيه أحياناً على نظائرها الأعضاء؛ وخلصت الدراسة إلى أن المرأة لديها المقومات الأساسية اللازمة لشغل مقعد بمجلس الإدارة، شأنها في ذلك شأن الرجل، إن لم تكن تتفوق عليه في بعض السمات والخصائص الفردية.

الدراسة التي قام بها Nekhili & Gatfaoui (2013) على عدد من الشركات الفرنسية، أثبتت نتائجها أن تعيين المرأة بالمجلس يرتبط بمستوى كفاءتها وتأهيلها العلمي، فكلما كان لدى المرأة مؤهل علمي عال وخبرة بالأعمال التجارية كانت فرصتها أكبر لتكون من ضمن أعضاء مجلس الإدارة، كما وجدت الدراسة أن العضوية المتعددة التي تمتلكها المرأة بمجالس إدارات الشركات الأخرى هي مطلب أساسي لاختيارها في إحدى لجان المجلس.

دراسة Wang & Kelan (2013) أظهرت نتائجها أن احتمالية وجود المرأة بمجلس الإدارة يزيد مع زيادة عمر المرأة واستقلاليتها وزيادة مستوى تعليمها، كما وجدت الدراسة أن حصول المرأة على العضوية المتعددة له أهميته في وجود المرأة بمجلس الإدارة.

وحقيقة الأمر أن تأهيل المرأة له أهميته في اكتساب المرأة مهارات التفكير المستقل والإبداع، والاعتماد على الذات والتدريب على اتخاذ القرارات والتفكير الناقد الذي يقود إلى حل المشكلات، وكلها متطلبات مهمة لأداء الدور الرقابي والإشرافي الذي يجب أن يقوم به عضو مجلس الإدارة (Singh et al., 2008). إن البرامج التعليمية، وبخاصة في العلوم التجارية، تكسب الشخص خبرة مالية وقدرة على التخطيط المالي والتعامل مع المؤشرات المالية ودراسات السوق والتحليل المالي ويساعد على اكتساب مهارات التعامل مع التقارير المالية والقدرة على الرقابة والضبط المالي وتقليل احتمالية تضليل المستثمرين (Kirsch, 2018)، وكلها مهارات مطلوبة لمن يرغب في الترشح لعضوية المجلس، ومن الطبيعي أن تكون الشركات حريصة على العضوة التي لديها تأهيل عال حتى تستطيع تنفيذ المهام المطلوبة منها؛ تحقيقاً لأهداف الشركة ومصالح الملاك.

من جهة أخرى، فإن فتح مجالات تعليمية جديدة للمرأة - كما هو الحال في برامج الابتعاث الخارجي التي طبقت بالمملكة بدءاً من عام 2006- مهمة جداً في اكتساب المرأة للمعرفة والخلفية العلمية في مختلف الجوانب التجارية والفنية والهندسية؛ مما يسهل عليها أداء دور الإشراف على العمليات الإنتاجية ومتابعة خطط التشغيل والعمليات، ويكسبها أيضاً مهارات تعلم اللغة الإنجليزية التي هي لغة الأعمال ومتطلب للعمل في الوظائف القيادية وفي مجلس الإدارة (Singh et al., 2015).

بناء على ما سبق، فإنه يفترض أن المرأة بالمملكة ستزيد من مستوى تأهيلها وتعليمها تبعاً للاهتمام المتزايد بفتح مجالات تعليمية جديدة أمامها ولما توفره أيضاً برامج الابتعاث من خريجات حصلن على التعليم العالي من أرقى الجامعات في دول العالم المتقدمة، ولديهن المعارف والخلفية العلمية في الجوانب المالية والفنية والهندسية مع مهارة التحدث باللغة الإنجليزية والقدرة على التواصل مع جميع المستجندات في بيئة الأعمال التجارية، ولذا من المتوقع زيادة شغلهن لمقاعد مجالس إدارات الشركات، وبخاصة في الآونة الأخيرة التي شهدت قفزة في التعليم العالي للمرأة.

توافر الخبرة لدى المرأة يعد أيضاً مطلباً للحصول على عضوية مجلس الإدارة؛ لأنها تسهم في زيادة إنتاجية العضو في المستقبل من خلال ما اكتسبه من خبرة تراكمية على مدى مزاويلته للعمل (Singh et al., 2008)، وتكسبه خبرات متنوعة يتمكن من خلالها فهم الوضع الحالي للشركة وتقدير الأوضاع المستقبلية لها وإدراك جميع الفرص أو التهديدات المحيطة بالشركة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وهذا يسهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أن العضو يقوم بتوظيف ما اكتسبه من خبرات في إثراء نقاشات المجلس وتوجيه الاهتمام إلى مناطق القصور في الأداء؛ مما يجعل العضو الخبير محل اهتمام الكثير من الشركات.

هناك اعتقاد سائد لدى المديرين بأن المرأة تعوزها الخبرة المطلوبة؛ وذلك يعد أحد أهم الأسباب لتدني نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة (Singh *et al.*, 2008)، ويأتي هذا الاعتقاد نظراً لانقطاعاتها المستمرة عن العمل وحصولها المتكرر على إجازات استثنائية، بالإضافة إلى أن عقود العمل مع المرأة كانت في مجملها قائمة على التعاقد بالأجر اليومي أو بالساعة؛ مما يعني قلة فرص التدريب المتاحة أمامها؛ لأنها توجه في غالبها للموظفين الرسميين. وهذا الوضع يفترض أنه بدأ يتغير في المملكة؛ نظراً للاهتمام المتزايد بتحسين بيئة عمل المرأة وتثبيت كثير من العاملات على وظائف رسمية وتحسين الصيغ النظامية للعقود؛ لتكون أكثر ثباتاً واستقراراً؛ مما يعني زيادة استمراريته في العمل؛ ومن ثم اكتسابها للخبرة المطلوبة لشغل الوظائف القيادية، ومن ذلك عضوية مجالس الإدارات. من المناقشة السابقة يتضح أهمية تأثير الخبرة باعتبارها أحد المحددات لزيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة.

**العضوية المتعددة** تعد ميزة إضافية في عضو مجلس الإدارة؛ لأنها تكسبه الخبرة الواسعة التي تمكنه من القيام بمهامه الإشرافية والرقابية، كما تسمح العضوية المتعددة بنقل الخبرات المطبقة في الشركات الأخرى دون أن يترتب على الشركة الأصلية أي تكاليف إضافية، وهذا سينعكس على فعالية المجلس من خلال تطوير الأدوات الرقابية فيها وتحسين الممارسات الإدارية المتبعة (Fich & Shivdasani, 2006)؛ بالإضافة إلى ذلك فإن للعضوية المتعددة أهميتها في تحسين العلاقات بين الشركات (Tyrowicz *et al.*, 2020)، وبخاصة تلك التي تعمل في قطاع واحد؛ مما يقلل من حدة المنافسة ويحقق التكامل والتعاون بينها.

تجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة أثبتت وجود علاقة بين حصول المرأة على العضوية المتعددة وزيادة نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة (Singh *et al.*, 2015; Nekhili & Gatfaoui, 2013)، ولذا ينظر إلى أن المرأة لا بد أن تتوافر لها الشهرة أو السمعة في سوق العمل ويتداول أسمها في الأوساط المهنية حتى تتوافر لها الميزة التنافسية أمام نظائرها من الأعضاء.

إجمالاً يتضح مما سبق أهمية تأثير الخصائص الفردية للمرأة (التأهيل العلمي والخبرة والعضوية المتعددة) باعتبارها أحد أهم المحددات لزيادة نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة؛ ولذلك صيغ الفرض الثاني للدراسة على النحو الآتي:

**الفرض الثاني:** توجد علاقة طردية بين الخصائص الفردية للمرأة (التأهيل العلمي والخبرة والعضوية المتعددة) ونسبة تمثيلها بعضوية مجلس الإدارة في الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول).

**ثالثاً- تأثير خصائص الشركة على نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة:** أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة بين خصائص الشركة وزيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة (Hars & Granli, 2019; Green & Homory, 2018; Nekhili & Gatfaoui, 2013).

دراسة (Nekhili & Gatfaoui, 2013) وجدت أن تعيين المرأة بمجلس الإدارة له علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة بشكل الملكية وحجم الشركة وحجم مجلس إدارتها وأدائها المالي؛ بصورة خاصة عضوية المرأة بمجلس الإدارة كانت متوقفة على الشركة؛ إذا ما كانت عائلية، أو حجمها كبيراً، بالإضافة إلى كبر حجم مجلس إدارتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء الشركة المالي له علاقة طردية بزيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، بينما لم تجد الدراسة أي تأثير لاستقلالية المجلس على زيادة نسبة تمثيل المرأة فيه.

دراسة (Hars & Granli, 2019) أظهرت وجود علاقة طردية بين أداء الشركة وعضوية المرأة بمجلس الإدارة، وفسّرت هذه النتيجة بقدرتها على أداء الدور الرقابي بفعالية؛ مما ينعكس على أداء الشركة المالي. من ناحية أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين حجم الشركة وحجم مجلسها وبين وجود المرأة بالمجلس، كما أظهرت النتائج أن الشركات العائلية كانت أعلى في نسبة تمثيل المرأة مقارنة بغيرها من الشركات، وأظهرت الدراسة أخيراً أن نسبة وجود المرأة كانت أعلى في مجالس إدارات الشركات التي تعمل في قطاعات السياحة والزراعة، بينما كانت النسبة منخفضة جداً في الشركات العاملة في قطاعات التعدين والبناء والتشييد. نستخلص مما سبق بعض الخصائص للشركات التي يزيد فيها تمثيل المرأة بمجلسها، وهذه الخصائص نتناولها على النحو الآتي:

- **شكل الملكية:** لشكل الملكية تأثيره على نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، ونركز هنا على كون الشركة عائلية كنموذج لملكية الشركة؛ إذ أثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة بين الشركة العائلية وتمثيل المرأة بمجلس الإدارة؛ وبالنظر إلى العلاقات الاجتماعية التي تؤثر في قرارات تعيين أعضاء المجلس (Ouedraogo, 2018) وسهولة إجراءات التعيين وعدم وجود نظام رسمي مكتوب ومعتمد يستند إليه في قرارات تعيين أعضاء المجلس (Singh et al., 2008) فإنه من المتوقع أن يعمد مجلس إدارة الشركة والجهات المسؤولة عن تعيين الأعضاء - لجنة الترشيحات بالمجلس - إلى تعيين أحد أفراد العائلة المالكة للشركة في منصب عضو/ عضوة مجلس الإدارة؛ بهدف إحكام السيطرة على الشركة وتضييق دائرة اتخاذ القرار بالشركة، وكذلك تعيين أقارب العائلة المالكة بالمجلس؛ لأجل إعطائهم الحوافز والمزايا العينية والمادية والمعنوية، وذلك بغض النظر عن تأهيلهم أو كفاءتهم. إن وجود عضوات بمجلس الإدارة من العائلة نفسها المالكة للشركة، يعد مؤشراً على اعتبار المصالح العائلية وتقديمها على مصالح المتعاملين مع الشركة (Singh et al., 2015)، ومن ناحية ثانية فإن المعينين من العائلة نفسها المالكة للشركة غالباً ما يفتقرون إلى الاستقلالية (Singh et al., 2015)؛ ومن ثم يصيرون أداة بيد الإدارة لتحقيق مصالحها دون مصلحة الملاك، على النقيض من ذلك هناك نظرة أخرى تفترض أنه نظراً لتفوق المرأة في الجانب الرقابي فإنه غالباً ما يتم الاستعانة بها في الشركات العائلية لتقليل

تكاليف الوكالة الناشئة من تعارض المصالح بين العائلة المالكة للشركة وبقية المساهمين، ولذا تزيد نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة للحاجة إلى أداء الدور الرقابي (Nekhili & Gatfaoui, 2013).

- **حجم الشركة:** تشير الكثير من الدراسات إلى أنه في حالة الشركات الكبيرة يتألف مجلس الإدارة من عدد كبير من الأعضاء؛ مما يعطي فرصة أكبر للمرأة لدخول المجلس (Hars & Granli, 2019)؛ ومن ناحية ثانية نجد أن الشركات الكبيرة عادة ما تهتم بتحسين صورتها، سواء أمام المساهمين أو غيرهم من المتعاملين معها، وهذه الشركات تمارس عليها ضغوط أكثر من غيرها، سواء من قبل وسائل الإعلام أو جماعات الضغط أو من الجهات الحكومية؛ وذلك لإتاحة فرص أكبر أمام المرأة، وهي تقع تحت نظر الأجهزة الرقابية إذا ما تعلق الأمر بتطبيق أنظمة خاصة بمشاركة المرأة في سوق العمل أو تولي المناصب القيادية؛ وهذا يسمح بزيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة (Hars & Granli, 2019; Singh *et al.*, 2015)، كما أن هذه الشركات إمكانياتها عالية؛ ومن ثم تستقطب العضوات، وقد يكون وجود المرأة بصورة أكبر في مجالس إدارتها؛ نظراً لحاجتها إلى الرقابة بسبب كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثرة فروعها وعملياتها؛ ومن ثم يكون وجود المرأة في مجلس الإدارة مطلباً ضرورياً نظراً لتمييزها في أداء الدور الرقابي على عمليات الشركة وفروعها وأنشطتها المتعددة (Bennouri *et al.*, 2018).

- **أداء الشركة المالي:** أظهرت الدراسات السابقة وجود تركيز للمرأة في مجالس إدارات الشركات العالية الأداء (Hars & Granli, 2019; Green & Homory, 2018)؛ وذلك نظراً للمزاي المادية التي يمكن أن يحصل عليها العضو الذي يمثل المجلس في هذه الشركات؛ ومن ناحية ثانية فإنه بسبب قلة المؤهلات لشغل عضوية المجلس يتاح أمام المرأة الاختيار بين الشركات، وبطبيعة الحال يقع الاختيار على الشركات العالية الأداء بسبب سمعتها وشهرتها وسهولة النجاح فيها (Terjesen *et al.*, 2009)، ويرتبط بهذه المسألة أنه نظراً لقلة المؤهلات وتميزهن فستكون مكافآتهن أعلى، ولا يتمكن من دفع هذه المكافآت إلا الشركات العالية الأداء التي لديها ملاءة مالية وقدرة على تحديد سقف عال لمكافآت أعضاء المجلس؛ وبذلك تستطيع اقتناص مثل هذه الكفاءات للعمل معها بمجلس الإدارة.

- **نظم الحوكمة:** أظهرت الدراسات السابقة أن الشركات التي لديها ضعف في نظام الحوكمة تتجه إلى استقطاب المرأة عضواً في مجلس الإدارة؛ وذلك لتعزيز الجانب الرقابي (Nekhili & Gatfaoui, 2013) ولتقليل تعارض المصالح الذي ينشأ من استغلال الإدارة لموارد الشركة لتحقيق مصالحها، بغض النظر عن مصالح الملاك (Fernandez *et al.*, 2016). إن المجالس الفعالة تهتم دائماً بأداء الدور الرقابي والعمل على تحقيق أهداف الشركة بمختلف الموارد المتاحة، ومن هذا المنطلق نفترض أن التعيين بهذه المجالس يتم

وفقاً للجدارة والكفاءة، بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى، وحقيقة الأمر أن كلاً من استقلالية المجلس وحجم المجلس له أثر في تحقيق فعاليته من خلال اختيار الكفاءات التي تؤدي الدور الإشرافي والرقابي من جميع الموارد البشرية المتاحة أمام الشركة، سواء كانت رجلاً أم امرأة، ولا شك في أن استقلالية مجلس الإدارة يساعد الشركة على اتخاذ قرارات غير متحيزة والتحرر من سلطة " النخبة " الذين يسيطرون على المجلس ويتحكمون في اختيار من يشغل منصب العضوية بالمجلس بناء على اعتبارات شخصية وعلاقات اجتماعية وليس بناء على الكفاءة والجدارة (Wang & Kelan, 2013). ومن ناحية ثانية فإن صدور أنظمة الحوكمة – كنظام أوكسلي 2002 في الولايات المتحدة – قد ركز بصورة أساسية على استقلالية مجلس الإدارة، واشترطت هذه الأنظمة أن تكون غالبية مقاعد مجلس الإدارة من المستقلين، وهذا بدوره ساعد على تزايد الفرص أمام وجود المرأة بمجلس الإدارة؛ باعتبار أن غالبية من يتم تعيينهن من خارج الشركة وباعتبار تميز المرأة في أداء الدور الرقابي؛ ومن ثم تضمن الشركة تحقيق الأنظمة والتوافق معها (Terjesen et al., 2009)، وبهذا الصدد أشارت دراسة (Terjesen et al., 2016) إلى أن الشركة حينما تريد إرسال إشارات جيدة عن فعالية مجلس إدارتها، فإنها تزيد من تمثيل المرأة بالمجلس لتعبر عن استقلاليته عن الإدارة.

بالنظر إلى حجم المجلس فإن مجلس الإدارة الكبير يتيح إضافة مقاعد أكثر ومساحة أوسع يمكن شغلها بالمرأة، وبخاصة مع تزايد الاهتمام بعمل المرأة ونقلها للمناصب العليا (Hars & Granli, 2019)، وبهذا الصدد وجدت دراسة (Nekhili & Gatfaoui, 2013) تأثيراً مهماً لحجم مجلس الإدارة على زيادة عدد العضوات فيه، وأظهرت نتائج الدراسة أنه كلما زاد حجم مجلس الإدارة، زادت نسبة تمثيل المرأة بالمجلس، وهذه النتيجة متوافقة أيضاً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Bennouri et al., 2018).

بناء على المناقشة السابقة، فإن الدراسة الحالية تفترض وجود علاقة طردية بين خصائص الشركة (شكل الملكية، نظام الحوكمة بالشركة وحجمها وأدائها المالي) ونسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة؛ ومن ثم صيغ الفرض الثالث على النحو الآتي:

**الفرض الثالث:** توجد علاقة طردية بين خصائص الشركة (شكل الملكية، نظام الحوكمة بالشركة وحجمها وأدائها المالي) ونسبة تمثيل المرأة بعضوية مجلس إدارة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول).

## منهجية الدراسة

### عينة الدراسة

تم جمع بيانات الدراسة من التقارير المالية للشركات غير المالية المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول) للفترة: 2013 – 2019. تم الاعتماد على مصادر السوق المالية في

استقاء البيانات المالية للشركات، وبالنسبة للبيانات الشخصية لأعضاء/عضوات مجلس الإدارة؛ مثل الخبرة والمستوى التعليمي فإنه تم الرجوع إلى موقع السوق المالية السعودي (تداول)؛ حيث تتضمن التقارير المالية الحديثة للشركات بيانات عن كل عضو يشغل منصباً في مجلس الإدارة أو إحدى اللجان بالمجلس، بالإضافة إلى ذلك تم الرجوع في القليل من الحالات إلى بعض المواقع الإلكترونية المختصة في حال عدم توافر هذه البيانات في موقع السوق المالية السعودي (تداول). العينة الأولية للدراسة اشتملت على 462 مشاهدة من الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودي (تداول)، وذلك بعد حذف القطاعات التي لم يظهر فيها أي تمثيل للمرأة بمجلس الإدارة على مدى الفترة الزمنية للدراسة، كما حذفت شركتان لتأخرهما في نشر تقاريرهما المالية لعام 2019 حتى تاريخ إعداد الدراسة، وبذلك أصبح حجم العينة النهائي 460 مشاهدة. تجدر الإشارة إلى أن تحليل الانحدار المتعدد أظهر وجود بعض القيم المتطرفة؛ مما استدعى إعادة التحليل الإحصائي مرة أخرى بعد حذف هذه المشاهدات، ونظراً لأنه لم توجد فروق جوهرية في قيمة معامل التحديد  $R^2$  قبل حذف هذه المشاهدات وبعده فإنه تم الإبقاء عليها لزيادة حجم العينة ولأجل دقة نتائج التحليل الإحصائي وعدم التأثير على ثبات النتائج.

### متغيرات الدراسة

بالنظر لما تضمنته الدراسات السابقة، حددت متغيرات الدراسة ووضع نموذج رياضي لوصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

$$FRPNT_{it} = \alpha' + VISION_{it} + \beta_2 FEDU_{it} + \beta_3 FEXP_{it} + \beta_4 FDIR_{it} + \beta_5 SIZE_{it} + \beta_6 FANUKY_{it} + \beta_7 ROA_{it} + \beta_8 BSIZE_{it} + \beta_9 BIND_{it} + \beta_{10} LEV_{it} + \beta_{11} INDUS_{it} + e_{it}$$

أ - المتغير التابع للدراسة: FRPNT يمثل نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، وتم قياسه بقسمة عدد عضوات المجلس/حجم المجلس (Hars & Tyrowicz et al., 2020; Granli, 2019).

ب - المتغيرات المستقلة للدراسة: تم قياسها بالرجوع إلى الدراسات السابقة (Hars & Granli, 2019; Nekhili & Gatfaoui, 2013; Wang & Kelan, 2013) وشملت هذه المتغيرات ما يأتي: المتغير المستقل الأول: رؤية 2030 (VISION)، ويقاس هذا المتغير مدى تأثير الأنظمة والتشريعات على زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، فإذا كانت قيمة  $\beta_1$  موجبة فإن ذلك يدل على وجود علاقة طردية بين الأنظمة التي تدعم توظيف المرأة وزيادة مشاركتها بسوق العمل وتوليها المناصب الإدارية وبين نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة، وتم قياس هذا المتغير باستخدام القياس الثنائي (1 = السنوات 2015-2016، وتمثل الفترة بعد إقرار رؤية 2030؛ 0 = السنوات من 2013-2015).

وتمثل الفترة قبل إقرار رؤية (2030)، المتغير المستقل الثاني: الخصائص الفردية للمرأة، وتم قياسه بالأبعاد الآتية: تأهيل المرأة (FEDU): ويعبر عن مستوى تأهيل المرأة؛ حيث تشير أدبيات المحاسبة إلى أنه في حال حصول المرأة على مؤهل عال فإن هذا يزيد من فرصة دخولها للمجلس، وتم قياس هذا البعد بإعطاء الرتب الآتية:  $1 =$  بكالوريوس،  $2 =$  ماجستير،  $3 =$  دكتوراه،  $0 =$  بخلاف ذلك. خبرة المرأة (FEXP): ويعبر عن خبرة المرأة ومزاوالتها للعمل بالشركة أو شركات أخرى أو في القطاع الحكومي؛ فكلما زادت خبرة المرأة العاملة حرصت الشركات على الاستفادة منها بمجلس الإدارة، وتم قياسه بعدد سنوات الخبرة للعضوة بالمجلس؛ وفي حال كانت قيمة  $\beta_3$  موجبة دلّ ذلك على وجود علاقة طردية بين خبرة المرأة ونسبة تمثيلها بمجلس الإدارة. العضوية المتعددة للمرأة (FDIR): وتم قياسه بإجمالي عدد العضويات التي لدى العضوة بمجالس إدارات شركات أخرى، وفي حال كانت قيمة  $\beta_4$  موجبة دلّ ذلك على وجود علاقة طردية بين عدد العضوية المتعددة التي تمتلكها المرأة ونسبة تمثيلها بمجلس الإدارة. المتغير المستقل الثالث: خصائص الشركة، وتعبّر عن مجموعة الخصائص التي تتوافر بالشركة؛ مما يجعلها تستقطب المرأة لعضوية مجلس إدارتها، وهذا المتغير تم تمثيله بالأبعاد الآتية: حجم الشركة (SIZE): تم قياسه بلوغاريتم إجمالي الموجودات بالشركة؛ وفي حال كانت قيمة  $\beta_5$  موجبة دلّ ذلك على وجود علاقة طردية بين حجم الشركة ونسبة تمثيلها بمجلس الإدارة. شكل الملكية (FAMILY): وتم تعريف هذا البعد بالشركة العائلية؛ بحيث تم قياسه بالقياس الثنائي ( $1 =$  إذا كانت الشركة عائلية،  $0 =$  بخلاف ذلك). أداء الشركة المالي (ROA): ويعبر عن ربحية المنشأة، وتم احتسابه بالعائد على الإيرادات، وفي حال كانت  $\beta_7$  موجبة فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين أداء الشركة ونسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة. حجم مجلس الإدارة (BSIZE): يمثل هذا البعد عدد أعضاء مجلس الإدارة بالشركة، وفي حال كانت  $\beta_8$  موجبة فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين حجم مجلس الإدارة ونسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة. استقلالية مجلس الإدارة (BIND): ويعبر عن أن مجلس الإدارة يتألف من أغلبية مستقلة، وتم استخدام القياس الثنائي:  $1 =$  الأعضاء المستقلون يشغلون أكثر من 50% من مقاعد مجلس الإدارة،  $0 =$  بخلاف ذلك.

ج - المتغيرات الضابطة: تم إضافة عدد من المتغيرات الضابطة اعتماداً على الدراسات السابقة التي تم ذكرها في منهجية الدراسة، وذلك على النحو الآتي: نسبة مديونية الشركة (LEV): ويعبر عن نسبة مديونية الشركة ويفترض وجود علاقة طردية بين نسبة مديونية الشركة وتمثيل المرأة في مجلس الإدارة، فكلما زادت نسبة مديونية الشركة زادت نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة، والعكس؛ وذلك نظراً لقدرة المرأة على تحسين جودة التقارير المالية لتميزها في الجانب الرقابي؛ مما يشير إلى أهمية

وجود المرأة في مجلس إدارة هذا النوع من الشركات لتقليل التعارض بين الشركة ودائنيها من جهة، ولإعطاء إشارات للدائنين على جودة تقاريرها المالية من جهة أخرى (Nekhili & Gatfaoui, 2013)، وتم قياس مديونية الشركة بنسبة مطلوبات الشركة إلى موجوداتها. قطاع الشركة (INDUS): ويفترض أن نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة تزيد في قطاعات معينة؛ مثل قطاعات التجزئة والعناية بالصحة والدعاية والإعلان (Nekhili & Gatfaoui, 2013)؛ ولذا أضيف هذا المتغير إلى النموذج لدراسة تأثير القطاع الذي تعمل به الشركة على مستوى تمثيل المرأة بالمجلس، وتم قياسه بإعطاء رقم لكل قطاع وفقاً لتصنيف السوق المالية السعودية، ونظراً لأنه تم إعادة التصنيف ليشمل قطاعات جديدة فقد تم الاعتماد على التصنيف السابق للسوق المالية لأجل توحيد أساس القياس.

### الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار فروض الدراسة

بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار المتعدد، فقد استخدمت الدراسة أساليب إحصائية أخرى لاختبار الفروض وذلك على النحو الآتي:

دراسة الاتجاه: في هذه الدراسة استخدمت آلية دراسة الاتجاه لأجل متابعة تطور نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة في الشركات المدرجة بتداول على مدى الفترة الزمنية التي شملتها الدراسة (2013-2019)، وبصورة خاصة استخدم هذا النوع من التحليل لاختبار الفرض الأول من الدراسة؛ وذلك لبيان أثر رؤية 2030، التي تم إقرارها في عام 2016 على زيادة تطور نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، وذلك عبر تتبع تغير عدد العضوات التي تمثل المجلس خلال السلاسل الزمنية، ومحاولة قياس التغير في الحالة وفقاً للزمن، ودراسة التطور الذي يطرأ على أعداد العضوات بالمجلس بعد إقرار رؤية 2030، التي تهدف ضمن برامجها إلى زيادة تمكين المرأة ومشاركتها بسوق العمل وتمثيلها في القيادات العليا سواء في القطاع العام أو الخاص، ومقارنة هذه التغيرات بالحالة لما هو موجود قبل إقرار الرؤية في عام 2016، كما استخدم هذا التحليل لمتابعة التغير في الخصائص الفردية للمرأة المترشحة لعضوية مجلس الإدارة (التأهيل والمستوى التعليمي، الخبرة، والتميز بالحصول على العضويات المتعددة) على مدى فترات الدراسة لمحاولة استقصاء أي تغير طرأ على هذه الخصائص ومعرفة مدى ارتباط زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة مع الخصائص الفردية للمرأة التي تمثل عضوية المجلس.

مقارنة المجموعات: أضيف هذا التحليل للتأكد من ثبات نتائج الدراسة، وقد تم في هذا التحليل المقارنة بين المجموعة التي تضم العضوات بالمجلس في عام 2019 مع مجموعة مماثلة من الأعضاء الذين يمثلون المجلس في العام نفسه 2019، وبلغت العينة 20 عضواً من إجمالي 730 عضواً؛ ويهدف التحليل إلى مقارنة الخصائص الفردية للأعضاء / العضوات

بالمجلس؛ لتعرف إذا ما كان هناك فروق بين خصائص المرأة/الرجل من ناحية التأهيل أو الخبرة أو عدد العضويات المتعددة، تستدعي زيادة تمثيلها/تمثيله بمجلس الإدارة، واستخدم في هذا التحليل اختبار Mann Whitney نظراً لأن متغيرات الدراسة هي متغيرات مصنفة وليست متصلة.

## نتائج الدراسة

### الإحصاءات الوصفية

يوضح جدول (1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المتصلة التي تم تحليلها في هذه الدراسة، ويتضح من هذا الجدول أن نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة خلال المدى الزمني 2013-2019 بلغت تقريباً 2% من أعضاء مجلس الإدارة، وهذه النسبة مقارنة بالدول الأخرى مقاربة لما هو مسجل في دول الشرق الأوسط؛ إذ أظهرت دراسة (Ouedraogo, 2018) أن نسبة شغل المقاعد بمجلس الإدارة بالمرأة في هذه الدول لم تتجاوز 1%، وقد يكون للبعد الاجتماعي والثقافي أثره في تدني نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة من ناحية النظر إلى عمل المرأة وبخاصة في بيئات العمل المختلطة، ولتأخر وجودها في سوق العمل وبرامج التعليم العالي وبخاصة في تخصصات المالية وإدارة الأعمال. تجدر الإشارة إلى أن نسبة تمثيل المرأة في لجان المجلس المختلفة بلغت 100% من المعينات بالمجلس؛ مما يعني أن مشاركة المرأة بالمجلس هي مشاركة فعالة، وتم اختيار المرأة رئيسة لجنة في 17% من التعيينات، وتوزعت نسبة عضويتها في اللجان على النحو الآتي: لجنة الترشيحات 44%، لجنة المراجعة 28%، اللجنة التنفيذية 16%، لجنة إدارة المخاطر والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة لكل منها 04%؛ فيما لا يوجد أي امرأة في منصب رئيس مجلس الإدارة.

### جدول 1

#### نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المتصلة

| الانحراف المعياري | أقل قيمة | أعلى قيمة | الوسيط | الوسط الحسابي | المتغير              |
|-------------------|----------|-----------|--------|---------------|----------------------|
| .044              | .00      | .25       | .00    | .017          | تمثيل المرأة بالمجلس |
| 11.28             | 1        | 38        | 16     | 17.57         | خبرة العضوة          |
| 1.96              | 0        | 6         | .00    | 1.28          | العضويات المتعددة    |
| 1.5               | 9.86     | 19.99     | 14.3   | 14.4          | حجم الشركة           |
| .09               | -.62     | .36       | .04    | .04           | أداء الشركة المالي   |
| 1.4               | 4        | 11        | 8      | 8.1           | حجم مجلس الإدارة     |
| .23               | .01      | 1.95      | .38    | .4            | نسبة مديونية لشركة   |

وتجدر الإشارة إلى أن وجودها في لجنة الترشيحات بنسبة كبيرة يتضمن احتمالية زيادة نسبة تمثيل المرأة في المستقبل؛ حيث تشير الدراسات إلى أن وجود امرأة بالمجلس وبخاصة في لجنة الترشيحات يزيد من احتمال وجود أخريات ويساعد في زيادة نسبة تمثيل المرأة بالمجلس (Kirsch, 2018). فيما يتعلق بخبرة المرأة التي تمثل مجلس الإدارة فقد بلغت بالمتوسط 16 سنة، وبحد أدنى سنة واحدة، وبحد أعلى 38 سنة، وهذا المؤشر الإحصائي يتضمن حرص الشركات على توافر الخبرة بالمرأة؛ حيث بلغ متوسط الخبرة 16 سنة على الرغم من حداثة تجربة المرأة في سوق العمل. أما العضوية المتعددة التي تمتلكها عضوات المجلس؛ فتعد بالمتوسط قليلة جداً (1.28)، وهذا مؤشر على ضعف تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات المدرجة بشكل عام.

وبلغ حجم الشركة بالمتوسط 14.4%، أما متوسط أداء الشركات المالي؛ فكان منخفضاً جداً؛ إذ بلغ 4% مع تفاوت كبير بين أعلى قيمة 36% وأقل قيمة 62%، في حين بلغ حجم مجلس الإدارة 8 أعضاء بالمتوسط، وبحد أعلى 11 عضواً و 4 أعضاء في الحد الأدنى، وهذا يشير- من دون إغفال الاعتبارات الأخرى المؤثرة في حجم المجلس- إلى إمكانية زيادة حجم المجلس مستقبلاً ليستوعب الكفاءات النسائية؛ حيث يظل حجم المجلس دون الحدود العليا الموصى بها نظاماً. أما متوسط نسبة مديونية الشركة فهي 40%، ويلاحظ أن هذه النسبة ليست عالية؛ بحيث تكون عاملاً مؤثراً في استعانة الشركات بالمرأة في مجالس الإدارات.

جدول (2) يوضح نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات غير المتصلة التي تم تحليلها في هذه الدراسة، ويتبين أن نسبة الحاصلات على درجة البكالوريوس ممن يمثلن عضوية مجلس الإدارة بلغت 6.5% من إجمالي العينة كأعلى نسبة، تلتها نسبة الحاصلات على الماجستير 5.9%، ويلاحظ أن هذه النسبة تغيرت في السنوات الأخيرة (كما في القسم الخاص بنتائج دراسة تحليل الاتجاه) لصالح الحاصلات على درجة الماجستير؛ مما يدل على زيادة التأهيل العالي للمرأة بالمجلس وبخاصة في السنوات التي أعقبت إطلاق رؤية 2030، وزيادة برامج الدراسات العليا المخصصة للمرأة، أما الحاصلات على درجة الدكتوراه؛ فقد كانت النسبة ضعيفة جداً؛ إذ بلغت 1.7% من إجمالي العينة، تجدر الإشارة إلى أن 74% من نسبة العضوات بمجلس الإدارة لديهن مؤهل تجاري، وهذه النسبة تؤكد اهتمام الشركات بتأهيل المرأة في إدارة الأعمال لتقوم بمهامها في مجال الإشراف والرقابة على أداء الإدارة، ومن ناحية ثانية توضح هذه النسبة أهمية التخصص في العلوم التجارية للترشح لعضوية مجالس الإدارات.

بالنسبة لاستقلالية مجلس الإدارة فإن نسبة مجالس الإدارة ذات الأغلبية المستقلة بلغت 39.1% من العينة؛ أما ما يتعلق بشكل الملكية فقد مثلت الشركات العائلية التي استقطبت أحد أفراد العائلة في مجلس الإدارة نسبة 21% من الشركات العائلية؛ وما يتعلق

بقطاع الشركة فقد ظهرت المرأة عضوة مجلس إدارة في 10 قطاعات من إجمالي 14 قطاعاً، وكانت على النحو الآتي: الاستثمار الصناعي (6)، الزراعة (5)، التجزئة (3)، النقل (2)، الاتصالات (1)، الاستثمار المتعدد (1)، الإسمت (1)، البتروكيماويات (1)، التشييد والبناء (1)، وهذه النتيجة تدل على تركيز المرأة في قطاعات الاستثمار الصناعي والزراعة والتجزئة، وهي متوافقة بصورة جزئية مع الدراسات السابقة (Terjesen *et al.*, 2009).

## جدول 2

### نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات غير المتصلة

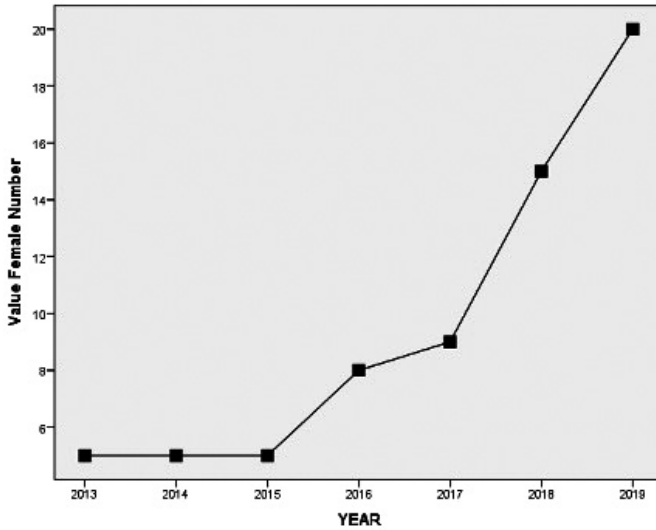
| المتغير          | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| تأهيل المرأة:    |       |        |
| 1                | 30    | 6.5%   |
| 2                | 27    | 5.9%   |
| 3                | 8     | 1.7%   |
| الشركة العائلية  | 122   | 26.5%  |
| قطاع الشركة      | 10    | 71%    |
| استقلالية المجلس | 180   | 39.1%  |

### دراسة الاتجاه لنسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة على المدى الزمني 2013-2019:

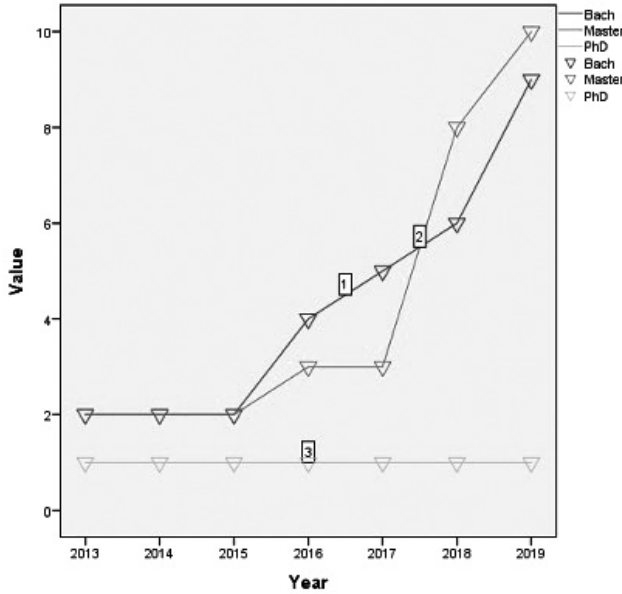
بصورة إجمالية نجد أن نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات المدرجة بتداول خلال الفترة من 2013 - 2019 كانت ضئيلة جداً؛ إذ تبلغ تقريباً 2% من إجمالي أعضاء مجلس الإدارة، وبتتبع مستوى تمثيل المرأة على المدى الزمني للدراسة - شكل (1) - نلاحظ أن هناك زيادة في نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة بعد عام 2016؛ إذ ظل العدد ثابتاً حتى 2015، ومن ثم سجلت أول زيادة في عدد العضوات بالمجلس بدءاً من عام 2016، بزيادة وصلت إلى 62%، هذه الزيادة تمثل (النقطة الحاسمة) لتطور تمثيل المرأة على مدى الفترة الزمنية للدراسة، ويمكن تفسير هذه الزيادة الفجائية في أعداد العضوات بالمجلس بأنها انعكاس للاهتمام الحكومي بقضية زيادة تمكين المرأة وتضمن ذلك في رؤية 2030، ومحاولة من الشركات للتوافق مع هذا التوجه الحكومي، واستمر منحى تمثيل المرأة في مجلس الإدارة في تصاعد بعد 2016 ليعكس زيادة اهتمام الشركات باستقطاب المرأة للعمل بالمجلس، وسجلت الفترة 2016-2019 قفزة في العدد من 5 عضوات فقط إلى 20 عضوة تمثل مجلس الإدارة في 2019.

فيما يتعلق بتأهيل المرأة بمجلس الإدارة، فإنه جاء مطابقاً لما هو متوقع؛ إذ كان تأهيل المرأة أعلى بعد إقرار رؤية 2030، حيث نلاحظ من شكل (2) أن نسبة الحاصلات على الماجستير أعلى الفئات، وبخاصة بعد 2016، تلتها نسبة الحاصلات على درجة البكالوريوس، فيما ظلت نسبة الحاصلات على الدكتوراه ثابتة لم تتغير، ويتضمن هذا أن المعروض (وأيضاً المتاح) ممن يقدرن على شغل عضوية المجلس حصلن على درجة الماجستير؛ مما يعكس تفضيل الشركات لهن على أولئك اللاتي لديهن الدرجة الجامعية فقط؛ ويتوقع نظراً لأن منحني تعليمهن متصاعد، استمرار الزيادة بعد عام 2019 في شغل عضوية المجلس بالمؤهلات بدرجة الماجستير فما فوق؛ وذلك للاستفادة من تأهيلهن العالي؛ إذ يفترض أنهن يتمتعن بميزة إضافية عن الحاصلات على درجة البكالوريوس من ناحية إلمامهن باللغة الإنجليزية التي هي لغة الأعمال؛ لأن معظمهن حصلن على التعليم العالي عبر برنامج الابتعاث الخارجي.

أما الحاصلات على درجة الدكتوراه؛ فقد ظلت نسبتهن ثابتة طول الوقت، ولم يحصل على هذه الدرجة إلا امرأة واحدة ضمن أعضاء المجلس خلال الفترة من 2013-2019، وبذلك لم تتأثر بعد عام 2016.



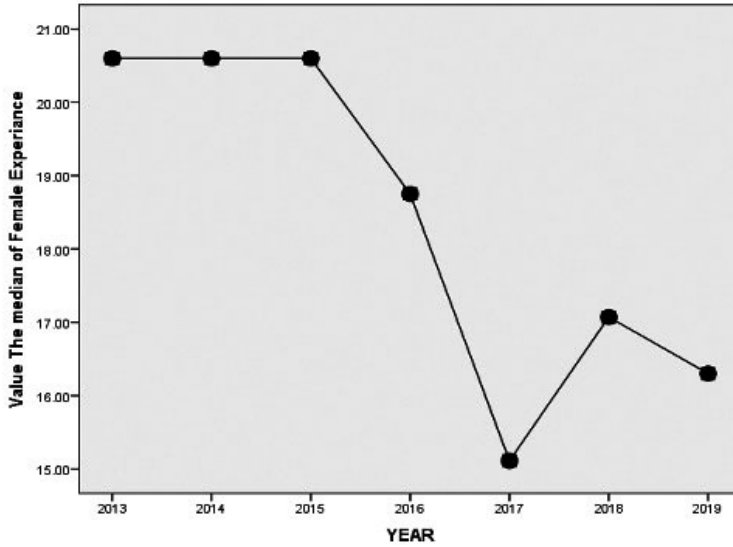
شكل 1: خط اتجاه تعيين المرأة بمجالس الإدارات



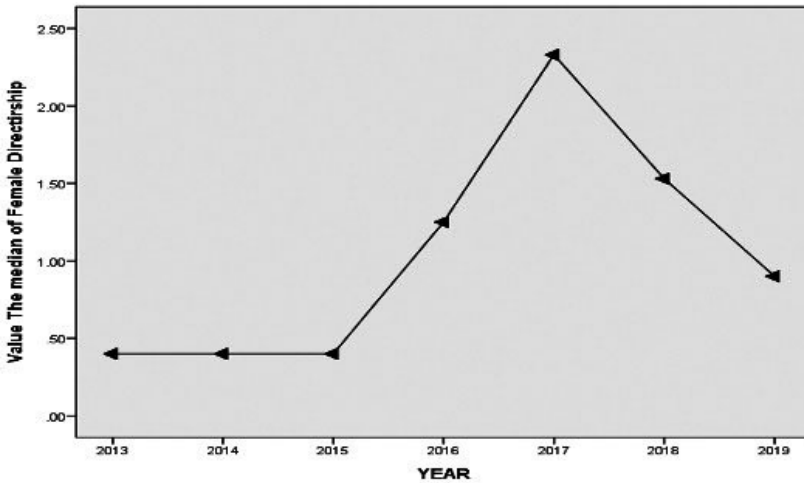
شكل 2: خط اتجاه تأهيل المرأة بمجالس الإدارات

أما خبرة المرأة المعينة بالمجلس - شكل (3) -؛ فهي شهدت انخفاضاً في السنوات الأخيرة، وبخاصة بعد إقرار رؤية 2030؛ فبعد أن كان متوسط خبرة المرأة في عام 2013 قد بلغ 20.5 سنة، انخفض إلى 18.5 في عام 2016، وواصل الانخفاض حتى وصل إلى أقل مستوى له في عام 2017، بمتوسط خبرة 15 سنة، فيما كان متوسط الخبرة في عام 2019 ما يقارب 16.5 سنة، ويمكن أن يفسر هذا الانخفاض بزيادة عدد التعيينات للمرأة في السنوات الأخيرة (الفترة بعد رؤية 2030)، ونظراً لحداثة تجربة المرأة في الأعمال التجارية ومع زيادة التوجه الحكومي لرفع نسبة مشاركتها بالمناصب العليا، فإنها دخلت المجلس بخبرة أقل؛ نظراً لدخولها المتأخر إلى سوق العمل، وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج الدراسات السابقة (Wang & Kelan, 2013).

فيما يتعلق بالعضوية المتعددة التي تمتلكها المرأة في مجالس إدارات شركات أخرى، يوضح شكل (4)، أن العضوية المتعددة للمرأة قليلة (متوسط عضويتان فقط)؛ مما يعكس ضعف تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات المدرجة عموماً، وربما يعزى ذلك إلى استقطاب الشركات لعضوات صغيرات في السن وبتأهيل عالٍ؛ مما يعني حاجتهن إلى بعض الوقت حتى يصبح لهن سمعة وشهرة في مجال العمل التجاري ويحصلن على عضوية مجالس إدارات الشركات.



شكل 3: خط اتجاه خبرة المرأة بمجلس إدارة الشركات المدرجة



شكل 4: خط اتجاه العضوية المتعددة للمرأة بمجالس الإدارات

نتائج تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار فروض الدراسة استخدم تحليل الانحدار المتعدد، وللتحقق من فرض التوزيع الطبيعي للبيانات أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة  $F$  المحسوبة للنموذج  $= 160.39$  بقيمة مستوى معنوية أقل من 0.01؛ مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) قيمته 0.79؛ مما يدل

على أن نموذج الدراسة يشرح ما نسبته 79% من التغير في قيمة المتغير التابع، وأن ما نسبته 21% يعود إلى عوامل أخرى لم تكن ضمن النموذج، وهذا يعطي مؤشراً على قوة هذا النموذج الذي وضعته الدراسة لتوضيح العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

بالنسبة لتحليل الارتباط، فإن النتائج غير المجدولة تشير بصورة أولية إلى وجود ارتباط موجب قوي بين خبرة العضوة بالمجلس وتأهيلها ( $r = .84$ )؛ ولذا فقد تم التحقق من مدى تأثير هذا الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة على قوة النموذج؛ حيث حذف أحد هذين المتغيرين المترابطين وأعيد تنفيذ الانحدار، وظلت النتائج لم تتأثر، كما أن كفاءة النموذج في شرح التغير في المتغير التابع ظلت مقاربة للنتيجة الأولى ( $R^2 = .77$ )، وأظهرت المؤشرات الأخرى (جدول 3) أيضاً عدم تأثير أي ارتباط داخلي بين المتغيرات المستقلة؛ حيث إن قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF لجميع المتغيرات كان أقل من 10، وقيمة التباين المسموح به Tolerance لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05، مما يدل على عدم تأثير هذا الارتباط على نتائج التحليل.

وتبين من تحليل الارتباط وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين كل من تأهيل المرأة ونسبة تمثيل المرأة بمجالس الإدارة ( $r = .84$ )؛ بالمثل وجدت الدراسة علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين خبرة المرأة ونسبة تمثيلها بمجالس الإدارات ( $r = .79$ )، كما أظهر معامل ارتباط بيرسون علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين مجموع العضويات المتعددة التي تمتلكها المرأة ونسبة تمثيلها بمجالس الإدارات ( $r = .42$ ). أخيراً أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين الشركات العائلية ونسبة تمثيل المرأة بمجالس الإدارات ( $r = .19$ )، وهذه العلاقة ضعيفة وفقاً لمعامل بيرسون؛ مما يدل على أن نسبة تمثيل المرأة بمجالس الإدارات في الشركات العائلية هي نسبة منخفضة مقارنة بالشركات غير العائلية المدرجة بالسوق المالية السعودية (تداول).

يظهر جدول (3) نتائج الانحدار المتعدد، بالنسبة للفرض الأول للدراسة؛ فيتضح من النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إقرار النظام (رؤية 2030) وزيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، فقد أظهر معامل المتغير  $B^1$  مستوى معنوية أكبر من 0.01 ( $p = .188$ )، وهذا يقتضي عدم قبول الفرض الأول بوجود تأثير لرؤية 2030 على مستوى تمثيل المرأة بمجلس الإدارة في المملكة، وبمقارنة هذه النتيجة بنتائج تحليل الاتجاه التي أظهرت زيادة مطردة بأعداد المعينات في مجالس الإدارة، فإنه يتضح أن هذه الزيادة ليست نتيجة لإقرار الرؤية بشكل مباشر بقدر ما هي نتيجة للتيار السائد سواء على المستوى الاجتماعي والسياسي والإعلامي، بموضوع تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل؛ مما دفع الشركات إلى التوافق مع هذا الاتجاه ومحاولة زيادة نسبة تمثيل المرأة بالمجلس؛ لتظهر نفسها بشكل متوافق مع التوجهات السائدة؛ وقد أشارت دراسة (Tyrowicz et al., 2020) إلى أن الانفتاح وتشجيع مشاركة المرأة والتوجه نحو

فتح مجالات عمل جديدة لها هو أسلوب ثقافي وموجة جديدة بدأت تسود في أنحاء العالم كافة، ومن المحتمل أيضاً أن هذه الزيادة مردّها إلى زيادة تأهيل المرأة ورغبة الشركات في اقتناص المؤهلات من الكادر النسائي وخاصة بعد تزايد برامج الابتعاث الموجهة للمرأة وزيادة مستوى تعليمهن وتأهيلهن في السنوات التي أعقبت برامج الابتعاث الخارجي؛ مما فتح لهن مجال المنافسة على تولي المناصب العليا بما في ذلك عضوية المجلس؛ وتخلص الدراسة إلى أن هناك زيادة في نسبة تمثيل المرأة بمجلس إدارة الشركات المدرجة في السنوات الأخيرة ولكن هذه الزيادة لا يمكن نسبتها مباشرة إلى إقرار رؤية 2030 وإنما هو اهتمام الشركات بنفسها بتمكين المرأة وإتاحة الفرص الوظيفية لها مسايرة للاتجاه العام، ومحاولة لاقتناص المؤهلات من الكوادر النسائية التي بدأت تفرض نفسها في السنوات الأخيرة بعد برامج الابتعاث الخارجية، وفي المجمل فإن نسبة تمثيل المرأة بمجلس إدارات الشركات المدرجة هي قليلة جداً ولا ترقى إلى المستوى المأمول ولا توازي كذلك الدعم الحكومي لبرامج تمكين المرأة؛ مما يفرض ضرورة وجود نظام يكفل بصورة مباشرة زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجلس الإدارة، على غرار نظام الحصص المطبق في كثير من الدول المتقدمة.

جدول 3  
نتائج تحليل الانحدار المتعدد

| المتغيرات         | معاملات المتغيرات | معامل تضخم التباين | قيمة T الجدولية مستوى المعنوية |      |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|------|
| الثابت            | .073              |                    | 6.489                          | .000 |
| رؤية 2030         | .003              | 1.063              | 1.320                          | .188 |
| تأهيل المرأة      | .045              | 3.580              | 16.027                         | .000 |
| خبرة المرأة       | .001              | 4.116              | 5.661                          | .000 |
| العضويات المتعددة | .005              | 1.338              | 4.303                          | .000 |
| حجم الشركة        | -.004             | 1.631              | -5.058                         | .000 |
| الشركة العائلية   | .011              | 1.185              | 4.822                          | .000 |
| أداء الشركة       | .039              | 1.259              | 3.408                          | .001 |
| حجم المجلس        | -.003             | 1.340              | -3.923                         | .000 |
| استقلالية المجلس  | .005              | 1.178              | 2.617                          | .009 |
| المديونية         | -.005             | 1.257              | -1.144                         | .253 |
| قطاع الشركة       | .001              | 1.158              | 2.737                          | .006 |

معامل التحديد المعدل  $R^2 = .79$

قيمة F المحسوبة للنموذج  $F = 160.40$

قيمة مستوى المعنوية للنموذج  $P = .0000$

عدد المشاهدات  $N = 460$

بالنسبة للفرض الثاني أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأبعاد التي تمثل الخصائص الفردية للمرأة (التأهيل، الخبرة، العضوية المتعددة) ترتبط طردياً مع نسبة تمثيل المرأة بالمجلس، وذلك عند مستوى معنوية أقل من  $(p = .00).01$ ، وهذا يعني أنه كلما زاد تأهيل المرأة وخبرتها ومجموع العضويات المتعددة التي تمتلكها بمجالس إدارات الشركات الأخرى، زادت نسبة تمثيلها بمجالس إدارات الشركات المدرجة بتداول؛ وهذا يقتضي قبول الفرض الثاني للدراسة، وبالنسبة للخاصية الفردية للمرأة الأعلى تأثيراً على نسبة تمثيلها بالمجلس، فقد جاء تأهيل المرأة أعلى المحددات تأثيراً على نسبة تمثيل المرأة بالمجلس، تلاه تميز المرأة بالعضويات المتعددة، ثم خبرة المرأة بوصفها أقل محدد تأثيراً بين الخصائص الفردية  $(.045, .005, .001)$ ، (على التوالي)، وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة طردية بين كل من تأهيل المرأة وخبرتها وحصولها على العضوية المتعددة واحتمالية اختيارها لعضوية مجلس الإدارة (Hars & Granli, 2019; Nekhili & Gatfaoui, 2013; Wang & Kelan, 2013; Singh *et al.*, 2008)، كما أن هذه النتيجة تتوافق أيضاً مع نظرية الاعتماد على الموارد؛ حيث يشكل تأهيل المرأة وخبرتها وتميزها بالعضويات المتعددة صفات مهمة وأساسية تحرص عليها الشركات بوصف ذلك جزءاً من حصولها على الموارد المتاحة لأجل تنفيذ الأهداف وتحقيق مصالح الملاك، ولذا يمكن لمجلس الإدارة أداء الدور الإشرافي والرقابي المنوط به بكل كفاءة وفعالية إذا توافرت له الموارد العالية؛ مثل توافر العضوات المؤهلات وذوات الخبرة.

فيما يتعلق بالفرض الثالث، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين خصائص الشركة (حجم الشركة، أداء الشركة، وجود الشركة العائلية، استقلالية مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة) ونسبة تمثيل المرأة بعضوية مجلس الإدارة في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، وهذه العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $(p = .00).01$ ، ويقتضي ذلك قبول الفرض الثالث للدراسة. وبالنسبة لحجم الشركة أظهرت النتائج أن الشركات الصغيرة لديها نسبة تمثيل أعلى من الشركات كبيرة الحجم  $(-.004)$  وهذه النتيجة جاءت مخالفة لما تم توقعه في الدراسة من أن العلاقة بين حجم الشركة ونسبة تمثيل المرأة بالمجلس هي علاقة طردية، ومن ناحية ثانية جاءت النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة (Hars & Granli, 2019)، وفسرت هذه النتيجة بأن أغلب الشركات صغيرة الحجم هي شركات عائلية تزيد فيها نسبة تمثيل المرأة بالمجلس، بالإضافة إلى ذلك من المحتمل تفسير هذه النتيجة بأنه يغلب على مجالس إدارات الشركات كبيرة الحجم وجود "النخبة" من الرجال الذين يشكلون عائقاً أمام تعيين المرأة في المجلس، بما يعرف بـ "نادي الأولاد الكبار Old Boys Club"، وهذا يفرض على المرأة الاتجاه إلى الشركات الصغيرة؛ حيث تبدو الفرصة أمامهن أكبر لبلوغ المجلس. وبالنسبة للشركة العائلية أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية  $(\beta_6 = .011)$  عند مستوى معنوية أقل من  $(p = .00).01$ ؛ وهذا يعني أن الشركات العائلية

تزيد فيها نسبة تمثيل المرأة بالمجلس، وهذه النتيجة متوافقة مع دراسات (Hars & Granli, 2013; Nekhili & Gatfaoui, 2019)؛ حيث تعتمد كثير من الشركات العائلية إلى تعيين القريبات من الملاك بمجلس الإدارة لوجود العلاقات الشخصية والروابط العائلية، ولإحكام السيطرة على هذه الشركات أيضاً. من ناحية أداء الشركة أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الأداء ونسبة تمثيل المرأة بالمجلس؛ إذ أن المعامل موجب  $\beta^7 = 0.04$  عند مستوى معنوية أقل من  $p = 0.001$ ؛ وهذا يعني أنه كلما زاد أداء الشركة المالي زادت نسبة تمثيل المرأة بمجلس إدارة الشركات السعودية المدرجة؛ حيث تجد المرأة مزايا معنوية ومادية في الشركات ذات الأداء العالي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين حجم مجلس الإدارة - بوصفها أحد عناصر نظم الحوكمة الذي تم بحثه في هذه الدراسة - ونسبة تمثيل المرأة بالمجلس  $\beta^8 = -0.003$ ؛ وهذا يقتضي أنه كلما زاد حجم مجلس الإدارة قلت نسبة تمثيل المرأة بالمجلس. وعلى الرغم من أن هذه النتيجة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $0.01\%$  فإنها جاءت غير متوافقة مع اتجاه العلاقة المفترض في هذه الدراسة، وربما يعزى ذلك إلى زيادة وجود المرأة بالشركات صغيرة الحجم، وهي عادة يكون لديها حجم مجلس صغير لا يزيد - في أغلب الأحوال - عن 7 أعضاء. بالنسبة لاستقلالية مجلس الإدارة تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية بين استقلالية مجلس الإدارة ونسبة تمثيل المرأة فيه ( $p = 0.009$ )؛ وهذا يقتضي أنه كلما زادت استقلالية مجلس الإدارة، زادت نسبة تمثيل المرأة بالمجلس؛ حيث يكون للمستقلين دور في اختيار عضو المجلس من أصحاب الكفاءة والخبرة والتأهيل للقيام بالدور الرقابي والإشرافي للمجلس دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى.

**نتائج التحليل الإضافي:** أظهرت نتيجة تحليل اختبار Mann Whitney غير المجدولة عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $0.01\%$  ( $p = 0.478$ ) بين تأهيل الأعضاء / العضوات بالمجلس. الجدير بالذكر أن هذه النتيجة متوافقة مع نتائج تحليل الانحدار الذي أثبت أن تأهيل المرأة عامل مهم في زيادة نسبة تمثيل المرأة بالمجلس، وأن الادعاء بأن المرأة أقل تأهيلاً؛ ومن ثم، فالرجل هو الذي يجب أن يحظى بمقاعد المجلس، ليس له ما يثبت علمياً. بالنسبة لخبرة العضو / العضوة، أظهرت نتيجة التحليل الإضافي أن الأعضاء أعلى خبرة من العضوات بفروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $0.01\%$  ( $p = 0.009$ )، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأنه حتى لو كان الأعضاء لديهم خبرة أكبر فهذا لا يمنع من كون خبرة المرأة لها تأثير على زيادة نسبة تمثيلها بمجلس الإدارة، ومن ناحية أخرى اكتسب الأعضاء الخبرة نظراً لأسبقية دخولهم بالعمل التجاري ولقلة إتاحة الفرصة أمام مشاركة المرأة بسوق العمل أو زيادة نسبتها في القوى العاملة أو تولي الوظائف القيادية حتى وقت قريب، ويتوقع في المستقبل المنظور ضيق هذه الفجوة بعد دخول أعداد كبيرة من النساء لسوق العمل وفتح الفرصة أمامهن لتولي المناصب العليا في السنوات الأخيرة. بالنسبة للعضويات المتعددة أظهرت النتائج أن الأعضاء أعلى في عدد العضويات

المتعددة بفروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 10% ( $p = 0.096$ )، وهذه النتيجة تشير إلى قلة عدد العضويات التي تمتلكها المرأة وضرورة اكتسابها للخبرة الكافية التي تؤهلها لشغل مقاعد المجلس بالشركات الأخرى.

## الخاتمة والتوصيات

### 1 - النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

أ - رؤية المملكة 2030 ليس لها تأثير مباشر على زيادة نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات المدرجة بتداول، وعلى الرغم من ذلك فقد أسهمت رؤية 2030 في زيادة اهتمام الشركات بتمكين المرأة وإتاحة الفرص الوظيفية لها؛ مما له علاقة مباشرة بزيادة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات في ظل التوجه السائد لتمكينها، ومحاولة الشركات التواءم مع هذه التوجهات، وبخاصة مع تزايد أعداد المؤهلات من الكوادر النسائية في السنوات الأخيرة، بعد الاستفادة من برامج الابتعاث الخارجية، ولذا شهد اتجاه تعيين المرأة بمجالس الإدارات منحى متصاعداً بدءاً من تاريخ إقرار الرؤية في عام 2016. وبصورة عامة فإن نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة خلال المدى الزمني 2013-2019 متدنية جداً؛ إذ بلغت ما يقارب 2% من إجمالي أعضاء مجلس الإدارة، وقد يكون للبعد الاجتماعي والثقافي أثره في تدني نسبة تمثيل المرأة في مجلس الإدارة من ناحية النظر إلى عمل المرأة، وبخاصة في بيئات العمل المختلطة، وقد يعزى ذلك إلى تأخر وجودها بسوق العمل والتحاقها ببرامج التعليم العالي، وبخاصة في التخصصات المالية وإدارة الأعمال.

ب - أثبتت الدراسة أن تأهيل المرأة وخبرتها وتميزها بالعضوية المتعددة في مجالس إدارات الشركات الأخرى تزيد من مستوى تمثيلها بالمجلس؛ كما وجدت الدراسة أن نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات المدرجة بتداول تزيد في الشركات العائلية والشركات صغيرة الحجم، والشركات التي لديها مجالس مستقلة، ويكون حجم مجلسها صغيراً، وتحقق أداءً مالياً عالياً. هذه النتيجة تدعم فروض نظرية الاعتماد على الموارد؛ حيث يعتمد تشكيل مجلس الإدارة على الأشخاص ذوي التأهيل والخبرة الذين يضيفون قيمة لأعمال المجلس ويسهمون في أداء دوره الرقابي والإشرافي بكفاءة وفعالية، بغض النظر عن جنسهم أو عرقهم أو أية اعتبارات أخرى.

بناء على هذه النتائج، تضمنت الدراسة التوصيات الآتية:

- لا يوجد تأثير مباشر لرؤية 2030 على نسبة تمثيل المرأة في مجالس الإدارات بالشركات المدرجة، كما أثبتت ذلك الدراسة الحالية، ولذلك فإن القيام بخطوة إضافية في هذا الشأن

يعد أمراً ضرورياً، ومن الأمور المقترحة إقرار نظام الحصص، ولكن بصورة تدريجية وبنسب منخفضة (قد تبدأ من 15% من إجمالي مقاعد مجلس الإدارة) حتى لا يتم تفريغ السوق من المؤهلات ذوات الكفاءة، وحتى لا يصبح التنفيذ صورياً، بالإضافة إلى ذلك قد يعد اشتراط فقرة للإفصاح عما إذا كانت الشركة قد عينت امرأة بالمجلس خلال السنة المالية وسيلة تدفع الشركات إلى الاهتمام بفتح المجال أمام المرأة للوصول إلى المجلس اعتماداً على تأهيلها وكفاءتها.

- ضرورة الاهتمام بتأهيل المرأة وفتح برامج التعليم العالي أمام المرأة، وبخاصة في مجال إدارة الأعمال؛ لأهمية ذلك في زيادة نسبة تمثيلها بمجالس الإدارات.
- وجود أنظمة محددة ومكتوبة ومعتمدة ومعلنة بصورة شفافة لتعيين الأعضاء بمجلس الإدارة، وألا يقتصر الأمر على المعرفة الشخصية أو العلاقات الاجتماعية؛ حتى لا يتم استبعاد الأكفاء، وبخاصة في حالات التحيز ضد المرأة.
- ضعف وجود المرأة بمجلس الإدارة ربما يعزى إلى ضعف وجودها بسوق العمل؛ ولذا فإن الاهتمام بزيادة نسبة مشاركتها بالعمل وفتح منافذ عمل جديدة لها يعد ضرورياً وبخاصة أنه يسهم في زيادة خبرة المرأة في العمل التجاري، ولوجود نسبة وتناسب بين مشاركة المرأة بسوق العمل وتمثيلها بمجلس الإدارة، ويتصل بهذا الأمر وجود الأنظمة من قبل وزارة الموارد البشرية المعنية بهذا الأمر؛ وهو من شأنه أن يزيد من نسبة تمثيل المرأة بمجالس إدارات الشركات التي تعمل في قطاعات ملائمة لعمل المرأة؛ كقطاعات التجزئة والعناية بالصحة والتصنيع الغذائي.
- التجربة النرويجية جيدة بالملاحظة وملهمة لكثير من الحكومات، وكذلك الشركات، ويمكن دراستها دراسة متعمقة والاستفادة من دروسها، ومن ذلك ضرورة اتجاه الشركات إلى اقتناص المؤهلات وذوات الكفاءة؛ مما يعني حسن اختيار من يشغل عضوية المجلس اعتماداً على معيار الكفاءة والتأهيل، بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى.
- عدم وجود المرأة في مراكز اتخاذ القرارات، سواء رئيسة للمجلس أو رئيسة للجان وبخاصة لجنة الترشيحات والتعيينات وممارسة مهام قيادية بالشركة، يقلل فرص تمثيلها بمجلس الإدارة؛ لذلك فالعناية بهذا الأمر يعد ضرورياً.

## 2- محددات الدراسة والأفاق البحثية المستقبلية

يعد حجم العينة من محددات الدراسة الحالية؛ حيث إن العينة اقتصر على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)؛ نظراً لإتاحة البيانات كاملة عن هذه الشركات بموقع السوق المالية، ولذا يتوقع من الدراسات المستقبلية زيادة نطاق الدراسة ليشمل كل الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة متى ما كانت البيانات متوفرة. من

ناحية أخرى قد تظهر أخطاء العينة في العينة المختارة عشوائياً من الأعضاء على الرغم من عدم وجود اختلافات جوهرية بين العينة والمجتمع الذي أخذت منه، وعلاوة على ذلك فإن بعض السمات والخصائص الفردية؛ مثل عمر المرشحة لعضوية المجلس أو جنسيتها، لم تتم دراستها في هذا البحث؛ لعدم توافر البيانات الكافية عنها، ومن المؤمل أن تكون من ضمن الموضوعات التي تتطرق لها الدراسات المستقبلية؛ كذلك قد تظهر مشكلات القياس بصفة محدودة في بعض المتغيرات؛ مما قد يؤثر على النتائج؛ فقد تعطي مشاهدتان قياساً واحداً عند حصولها على المؤهل نفسه، كدرجة الماجستير، ولكن اختلاف المؤسسة التعليمية التي تخرجت فيها كل واحدة بطبيعة الحال له تأثيره على مستوى التأهيل العلمي. أخيراً اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الكمي الاختباري الذي يقوم على بناء النماذج الرياضية لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن المقترح للدراسات المستقبلية استخدام المقابلات أو إجراء البحث المسحي لاستقصاء هذه الحالة بصورة أكثر تفصيلاً.

## المراجع

- وثيقة رؤية المملكة 2030، الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030، <http://vision2030.gov.sa>
- هيئة السوق المالية، (2018)، لائحة حوكمة الشركات، متوفر من خلال الموقع:
- [https://cma.org.sa/RulesRegulations/Regulations/Documents/CGRegulations\\_ar.pdf](https://cma.org.sa/RulesRegulations/Regulations/Documents/CGRegulations_ar.pdf).
- Adams, R. B., Haan, J., Terjesen, S., Ees, H. 2015. Board Diversity: Moving the Field Forward. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 77-82.
- Bennouri, M, Chtioui, T, Nagati, H, and Nekhili, M. 2018. Female Board Directorship and Firm Performance: What Really Matters?. *Journal of Banking and Finance*, 88: 267-291.
- Chizema, A., Kamuriwo, D., Shinozawa, Y. 2015. Women on Corporate Boards Around the World: Triggers and Barriers. *The Leadership Quarterly*, 26: 1051-1065.
- Fama, E., and Jensen, M. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.
- Ferández, A. C., Jiménez, R. M., and Ortiz, M. J. H. 2016. Women's Participation on Boards of Directors: A Review of the Literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8 (1): 69-89.
- Fich, E., Shivadasani, A. 2006. Are Busy Boards Effective Monitors? *Journal of Finance*, 61: 689-724.

- Fitzsimmons, S, R. 2012. Women on Boards of Directors: Why Skirts in Seats aren't Enough. *Business Horizon*, 55: 557-566.
- Green, C, P. and Homroy, S. 2018. Female Directors, Board Committees and Firm Performance. *European Economic Review*, 102(C): 19-38.
- Hars, M, K., and Granli, M. 2019. Master Dissertation, The Female Boards of Norway: Empirical Research on Whether Norwegian Private Firms Changed Their Governance as a Result of the Gender Quota. BI Norwegian Business School. Norway.
- Kirsch, A. 2018. The Gender Composition of Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 29: 346-364.
- Nekhili, M., and Gatfaoui, H. 2013. Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors. *J Bus Ethics*. 118: 227-249.
- Ouedraogo, A. 2018. Determinants of Under-Representation of Women on Boards of Directors: An Exploratory Study of African Public and Private Firms. *Economics and Business Review*, 4 (18): 98-113.
- Singh, V., Point, S., Moulin, Y. 2015. French Supervisory Board Gender Composition and Quota Threat: Changes from 2008 to 2010. *Gender in Management: An International Journal*, 30 (7): 551-571.
- Singh, V., Terjesen, S., Vinnicombe, S. 2008. Newly Appointed Directors in Boardroom: How Do Women and Men Differ? *European Management Journal*, 26: 48- 58.
- Terjesen, S., Couto, E, B., Francisco, P, M. 2016. Does the Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A Multi-Country Study of Board Diversity. *J Management Gov*, 20: 447-483.
- Terjesen, S., Sealy, R., and Singh, V. 2009. Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320-337.
- Tyrowicz, J., Terjesen, S., Mazurek, J. 2020. All on Board? New Evidence on Board Gender Diversity from a Large Panel of European Firms. *European Management Journal*. Retrieved August 13 2020, From <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.001>.
- Wang, Mand Kelan, E. 2013. The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *J Bus Ethics*, 117: 449-466.

## ABSTRACT

### **Determinants of Female Director Representation on Board of Saudi Listed Firms**

Mohammed A. Alshetwi  
*Qassim University, KSA*

**Purpose:** This study aims to identify the most important factors related to increase the ratio of female board directorship in Saudi listed firms.

**Study design/methodology/approach:** This study uses a deductive approach. Both multiple-regression and trend analysis are used to test the hypothesis. Mann Whitney test is also used as an additional test to enhance the validity of the study.

**Sample and data:** The current study uses a firm-level accounting data. The sample consists of 460 observations for the period 2013- 2019.

**Results:** It is found that the ratio of female directors in Saudi listed firms is very low, approaching only 2 per cent. The results also show that the Saudi vision of 2030 has no direct impact on increasing the ratio of female directors in Saudi listed firms. Moreover, the ratio of female directors is affected by the factors related to individual characteristics of female directors such as competence, experience, and having multiple directorships. Finally, the results reveal that the ratio of female directors in Saudi listed firms increases in family firms, small firms, firms having independent boards, small board size, and firms with high performance.

**Originality/value:** The study provides evidence from Saudi corporate contexts supporting resource dependence theory to explain the importance of having competent and qualified directors on boards, irrespective of their gender, ethnicity, or other concerns.

**Research limitations/implications:** The first limitation is the sample size, which consists only of Saudi nonfinancial listed firms due to a lack of data from other companies. Also, this study uses only three individual characteristics of female directors: competence, experience, and having multiple directorships. Other individual characteristics such as age and nationality are not included because of absence of data on them.

محمد عبد الله الشتوي، دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة  
بوترا الماليزية (2011)، أستاذ المحاسبة المشارك، قسم العلوم  
الإدارية والإنسانية بكلية المجتمع، جامعة القصيم، له اهتمامات  
بحثية في المراجعة الداخلية والقضايا المتعلقة بحوكمة الشركات  
وجودة التقارير المالية، ومناهج البحث في العلوم التجارية.  
(alshetwi@qu.edu.sa)



## مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية

تأسس عام ١٩٩٤م - جامعة الكويت



مدير المركز

د. فيصل مخيط أبو صليب

### يصدر عن المركز

- \* سلسلة الإصدارات الخاصة.
- \* سلسلة إصدارات الاستكتاب.
- \* سلسلة ملخصات الرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه).
- \* سلسلة إصدارات لنشر بحوث الندوات والمؤتمرات.
- \* سلسلة الدراسات الاستراتيجية والمستقبلية.
- \* سلسلة التقارير الاستراتيجية.
- \* سجل الأحداث الجارية لمنطقة الخليج والجزيرة العربية وجوارها الجغرافي.
- \* مجلدات وثائق مختارة لمنطقة الخليج والجزيرة العربية وجوارها الجغرافي.
- \* سلسلة الدراسات المترجمة.
- \* سلسلة دراسات قياس الرأي العام.

### سلسلة الإصدارات الخاصة - سلسلة علمية محكمة

تعني موضوعاتها بمنطقة الخليج والجزيرة العربية، وتهدف إلى إبراز خصوصيتها، ورصد قضايا التنمية بأبعادها الحضارية الشاملة في ضوء المتغيرات الجارية، وتخضع للتحكيم العلمي.

### قواعد النشر

- أولاً: أن يكون البحث أو (الدراسة) معنية بشؤون منطقة الخليج والجزيرة العربية في المجالات الآتية: السياسة، الاقتصاد، الجغرافيا، التاريخ، علم النفس، الاجتماع، الأنثروبولوجيا، التربية، اللغة العربية وأدابها، الثقافة، البيئة، القانون، الإعلام، التراث (الأثار والحضارة والفنون).
- ثانياً: أن تمثل الدراسة إضافة جديدة إلى حقل التخصص.
- ثالثاً: لم يسبق تقديمها أو جزء منها للنشر إلى جهة أخرى.
- رابعاً: ألا يقل عدد كلمات الدراسة عن (٢٥,٠٠٠) كلمة (بحدود ١٠٠ صفحة) (A4) لسلسلة الإصدارات الخاصة والاستكتاب، و (٨,٧٥٠) كلمة بحدود (٣٥) صفحة لسلسلة الدراسات الاستراتيجية والمستقبلية.
- خامساً: يقدم المركز مكافأة مالية رمزية عن كل دراسة.

| نوع الاشتراك | الكويت | الدول العربية | الدول الأجنبية |
|--------------|--------|---------------|----------------|
| الأفراد      | ٤ د.ك  | ٤ د.ك         | ١٤ دولاراً     |
| المؤسسات     | ٢٥ د.ك | ٢٥ د.ك        | ١٤ دولاراً     |

توجه جميع المراسلات باسم مدير المركز

ص.ب: ٦٤٩٨٦ الشويخ (ب). الرمز البريدي: ٧٠٤٦٠ الكويت

هاتف: ٢٤٩٨٤٦٥٨ - ٢٤٩٨٤٦٣٩ - ٢٤٨١٦٨٢٤ (الفتاح الدولي ٠٠٩٦٥) فاكس: ٢٤٨١٤٢٩٥

العنوان الإلكتروني لصفحة المركز

www.cgaps.kuniv.edu

البريد الإلكتروني

Gulf\_center@yahoo.com

المراسلات