



# أثر عضوية المرأة في مجالس الإدارة بالمؤسسات المصرية

ملخص نتائج الدراسة

بالشراكة مع



مؤسسة  
التمويل الدولية  
مجموعة البنك الدولي



تهيئة الأسواق لخلق الفرص

# نظرة شاملة

من الناحية الاجتماعية، قطعت المرأة في مصر أشواطًا كبيرة في السنوات الأخيرة. وتمثل النساء اليوم ما يقرب من نصف خريجي الجامعات في الدولة، بيد أن ٢٣٪ فقط من النساء يشاركن في القوى العاملة<sup>١</sup>، في حين يصل عدد ضئيل للغاية إلى المناصب العليا في عالم الشركات.

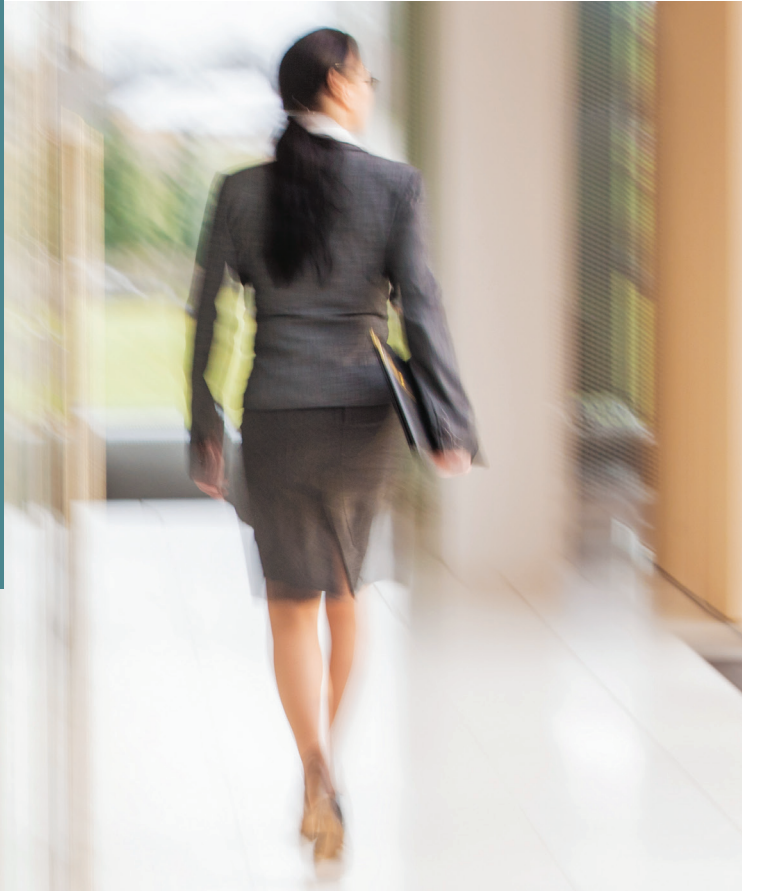
تهدف هذه الدراسة إلى:

١ تحديد العلاقة بين تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات وأثر ذلك على الأداء المالي للشركات في مصر

٢ دراسة العوائق التي تحول دون مشاركة المرأة في مجالس الإدارة

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

٤ طرح توصيات حول كيفية: (١) تحقيق قدر أكبر من المساواة بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة، و(٢) بناء مسار لتنمية مواهب المرأة في قيادة الأعمال، و(٣) تشجيع الممارسات التي تعزز المساواة بين الرجل والمرأة في سوق العمل المصري.



وشملت الدراسة ٢,١٣٩ 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 تمكن 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 غالبًا 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.

تقليص الفجوة بنسبة

**٢٥٪**

يزيد إجمالي الناتج

المحلي العام ب

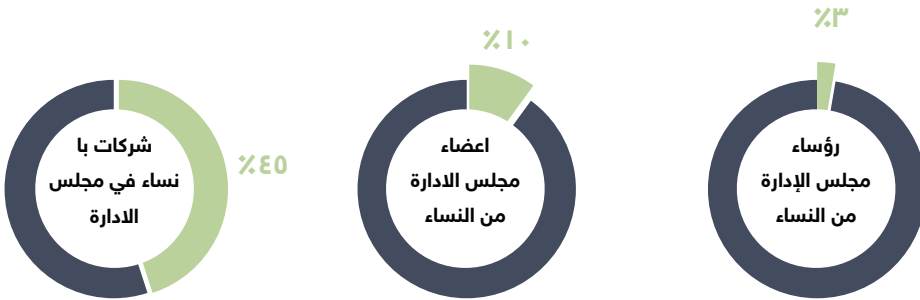
**٥.٣**  
**تريليون**  
**دولار<sup>٢</sup>**

١ البنك الدولي. ٢٠١٧. "القوى العاملة النسائية (% من إجمالي القوى العاملة)".  
٢ المنتدى العالمي للاقتصادي (٢٠١٧) التقرير الدولي للفوارق بين الجنسين

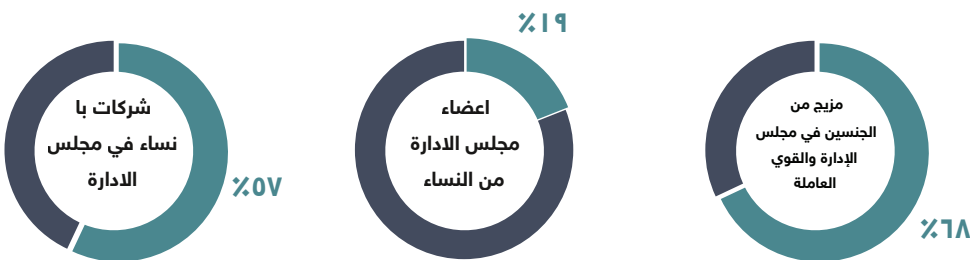
وركزت الدراسة على مجموعتين من الشركات: الشركات الخاصة والشركات العامة المدرجة في البورصة. كما تم تقسيم مجموعة الشركات الخاصة بهدف مقارنة النتائج بين الشركات التي لا تضم قوى عاملة من الجنسين وتلك التي تضم مزيدًا من الجنسين بنسبة لا تقل عن ٢٥٪ من الإناث. وتضم فئة الشركات العامة المدرجة: الشركات المدرجة في البورصة المصرية وكذلك تلك المدرجة في بورصة النيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Nilex).

وخلص التحليل الكمي إلى أن ٤٧٪ من الشركات لديها أعضاء من النساء في مجالس الإدارة وأن النساء يمثلن ١٤٪ من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة. وعلاوة على ذلك، فإن ٣٩٪ من الشركات لديها عضوة واحدة أو اثنتين فقط في مجلس الإدارة، في حين أن ٨٪ لديها ثلاث عضوات أو أكثر. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة ٦,١ عضو (٦,٧ للشركات التي تضم أعضاء من النساء في مجالس إدارتها و ٥,٦ للشركات التي تقتصر عضوية مجالس إدارتها على الرجال فقط).

### الشركات المدرجة في البورصة



### الشركات الخاصة



البحث تم بالتفاصيل الآتية

٢,١٣٩  
حجم العينة

٨١٧  
التحليل الكمي

٢٤٢  
الشركات المدرجة في البورصة

٥١٧  
الشركات الخاصة

٨٣  
المقابلات، مجموعات النقاش، والدراسات الاستقصائية





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

## الشركات المملوكة للقطاع الخاص:

وكشفت الدراسة التأثير الإيجابي للتمثيل النسائي على الأداء المالي للشركات. وأظهر التحليل الكمي الذي شمل ٥١٧ شركة خاصة أن البيانات 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 ٥٧٪ من الشركات الخاصة لديها أعضاء من النساء في مجالس إدارتها، بينما تشكل النساء ١٩٪ من إجمالي أعضاء مجلس الإدارة. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة ٥,١ عضو، ويتراوح عدد الأعضاء بين ٢ و ١٥ عضوًا، في حين تتراوح نسبة النساء في هذه المجالس بين ٦,٦٪ و ١٠,٠٪. وفي المتوسط، أظهرت الشركات معدلات ربحية أعلى وقوة مالية أفضل خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٦ التي غطتها الدراسة. وعلى وجه التحديد، أظهرت الشركات التي تضم نساء في مجالس إدارتها نموًا أكبر بنسبة ٢٪ في العائد على حقوق المساهمين، و ٤٪ في العائد على الأصول، و ٥٪ 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 الأصول.

وضمن هذه المجموعة، أحرزت الشركات الخاصة التي لديها تمثيل نسائي في مجالس الإدارة وقوى عاملة من الجنسين (مزيج من الجنسين بنسبة لا تقل عن ٢٥٪ من الإناث) تقدماً ملحوظاً في مقاييس الربحية (أكثر من ضعف معدل نمو الأرباح) وقدرة مالية أكبر. كما أظهرت الشركات في هذه المجموعة نموًا أكبر بنسبة ٨٪ في العائد على حقوق المساهمين وفي العائد على الأصول، و ٧٪ في العائد على المبيعات (هامش الربح التشغيلي). كما اشارت الدراسة إلى أن الشركات الخاصة التي توظف قوى عاملة من الجنسين ولديها أيضًا نساء في مجالس إدارتها لا تقبل على التمويل عن طريق الديون.

## الشركات العامة المدرجة:

لدى ٤٥٪ من الشركات العامة المدرجة أعضاء من النساء في مجالس إدارتها، بينما تشكل النساء ١٠٪ من إجمالي أعضاء مجلس الإدارة. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة ٧,٥ أعضاء، ويتراوح عدد الأعضاء بين ٣ و ١٩ عضوًا، في حين تتراوح نسبة النساء في هذه المجالس بين ٨٪ و ٦٣٪. وكشف التحليل الكمي للشركات العامة المدرجة عن نتائج متباينة. فقد أظهرت الشركات التي تضم عضوات في مجالس إدارتها نموًا أكبر بنسبة ٧٪ في العائد على حقوق المساهمين، وعائدات متساوية على الأصول (٤٪)، وعائدات أقل بنسبة ١٤٪ على المبيعات.

كما تناولت الدراسة أيضًا مجموعة فرعية من الشركات في قطاع الخدمات المالية. وكشفت أن لدى ٥٤٪ من المؤسسات المالية المدرجة أعضاء من النساء في مجالس إدارتها، في حين تشكل النساء ١١٪ من إجمالي أعضاء مجلس الإدارة. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة ٨,٣ أعضاء، ويتراوح عدد الأعضاء بين ٣ و ١٩ عضوًا. وتتراوح نسبة النساء في هذه المجالس بين ٨,٣٪ و ٦٢,٥٪. وأظهرت هذه المجموعة من المؤسسات المالية أنماطًا مماثلة للشركات الخاصة. وقد ضاعفت تقريبًا تلك المؤسسات التي تضم نساء في مجالس إدارتها العائد على حقوق المساهمين مقارنة بالشركات النظيرة التي تقتصر مجالس إدارتها على الرجال فقط، كما حققت عوائد أعلى على الأصول والمبيعات.

سجلات المؤسسات المالية  
المدرجة والتي تضم نساء  
في مجالس إدارتها  
**X2**  
العائد على حقوق  
المساهمين

أظهرت الشركات العامة المدرجة التي تتألف مجالس إدارتها من الجنسين تفضيلاً طفيفاً لتمويل الأسهم واعتماداً أقل على الديون. ويشير تحليل الشركات العامة المدرجة في مصر إلى أن الشركات التي لديها أعضاء من النساء في مجالس إدارتها تفوقت في أدائها على نظيراتها التي تتشكل مجالس إدارتها من الرجال فقط وذلك في جميع مؤشرات هيكل رأس المال والملاءة المالية. وفي الوقت نفسه، تسجل المؤسسات المالية المدرجة التي ليس لديها نساء في مجالس إدارتها نسب أعلى من الأسهم، ومعدلات ديون إلى أسهم وديون إلى أصول أفضل.

و جرى في الشركات الخاصة تفصيل تحليل العائد على الأسهم والعائد على الأصول بحسب عدد النساء في مجالس الإدارة. وقد تبين من ذلك أن الشركات الخاصة التي تضم خمسة أعضاء من النساء في مجالس إدارتها أحرزت أعلى عائد على الأسهم وعلى الأصول، في حين حققت الشركات العامة المدرجة التي تضم ثلاثة أعضاء من النساء في مجالس إدارتها أعلى عائد على الأسهم، بينما سجلت تلك التي تضم عضويتين في مجالس إدارتها أعلى عائد على الأصول.

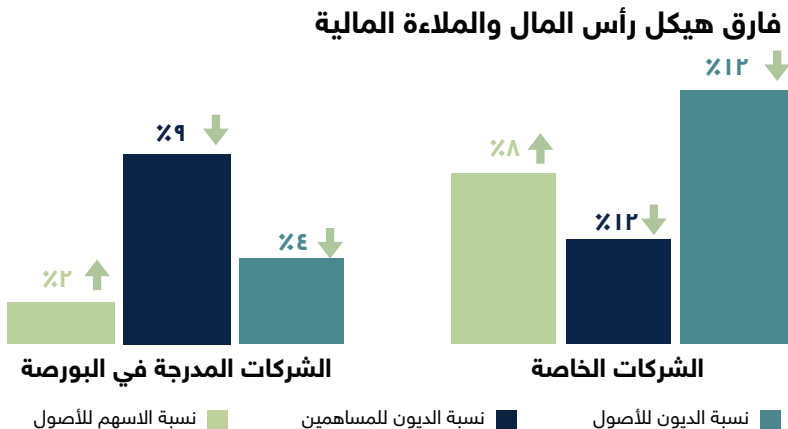
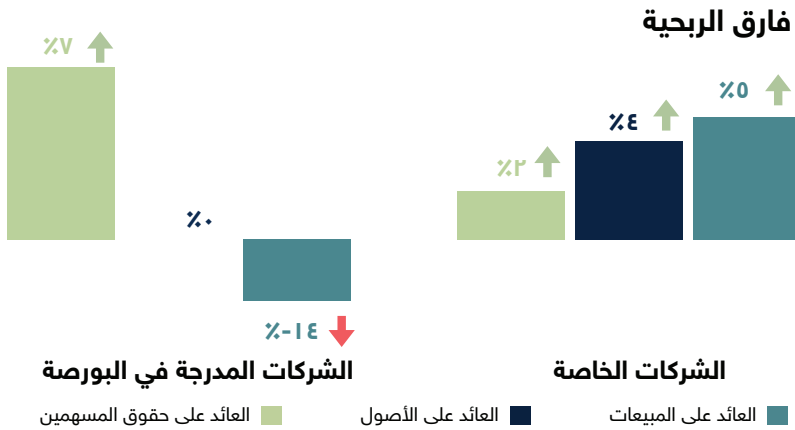
وقد أبرز التحليل النوعي، الذي استند إلى مقابلات ومجموعات عمل وردود على استقصاء تم عبر شبكة الإنترنت، السمات الخاصة بأعضاء مجالس الإدارة من النساء، ومنها التفكير الاقتصادي والاستراتيجي السليم، والتميز في مهارات حل المشكلات، والقدرة الاستثنائية على تحديد الصفقات المرحة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه السمات تمنح فوائد كبيرة للشركات، وذلك في مجالات إدارة المخاطر والتخطيط والتوجه الاستراتيجي.

كما أن المجالس التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تعكس متطلبات السوق بشكل أفضل، وبالتالي احتياجات العملاء والمستثمرين. ولهذا الأمر أهمية خاصة في بلد مثل مصر، حيث تتحكم النساء في قرارات الشراء في ٨٥٪ من الأسر. وتتيح هذه العوامل غير المالية للشركات اتخاذ قرارات مالية أفضل، والعمل بمزيد من الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، وزيادة عدد عملائها.

تتفوق الشركات التي لديها تمثيل نسائي في مجلس الإدارة على نظيرتها من حيث الإنفاق (كنسبة من المبيعات) علي البحث والتطوير وتنمية الموظفين وتعزيز المسؤولية الاجتماعية كما حققت

2%

أقل في معدل دوران موظفين





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

كشفت هذه الدراسة عن العديد من الروابط الرئيسية بين التنوع بين الرجل والمرأة والهيكل التنظيمي. 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 مجلس 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.

وتتضح هذه الأفكار في التحليل الكمي للدراسة، والذي أظهر أن الشركات الخاصة التي لديها نساء في مجالس إدارتها تنفق أكثر على تطوير الموظفين: ٣٣،٣٨٠٪ من المبيعات السنوية، مقارنة بـ ١٩،٠٠٪ 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 ٥،٥٨٪ في الشركات التي تتألف مجالس إدارتها من الجنسين، مقارنة بحوالي ٧،١٦٪ في الشركات التي تخلو مجالس إدارتها من النساء.



## مشاركة النساء في مجالس الإدارة تعزز الابتكار والمسؤولية الاجتماعية

قال المشاركون في الدراسة إن المجالس التي تراعي التنوع بين الرجل والمرأة تساهم في تعزيز الابتكار وجهود المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويعمل التنوع في طبيعته - عرض رؤى وخبرات ووجهات نظر مختلفة - على تحفيز الحوار القوي والتفكير الإبداعي. كما صرح المشاركون أن أعضاء مجلس الإدارة الإناث يتحدین المفاهيم التي يهيمن عليها الرجال ويترحن أفكاراً جديدة، مما يخلق بيئة مواتية للابتكار. ويدعم التحليل الكمي لهذه الدراسة البحثية هذا الافتراض، مبيّناً أن الشركات الخاصة التي لديها نساء في مجالس إدارتها تنفق أكثر على البحث والتطوير كنسبة مئوية من المبيعات السنوية مقارنة بالشركات التي تقتصر عضوية مجالس إدارتها على الرجال فقط.

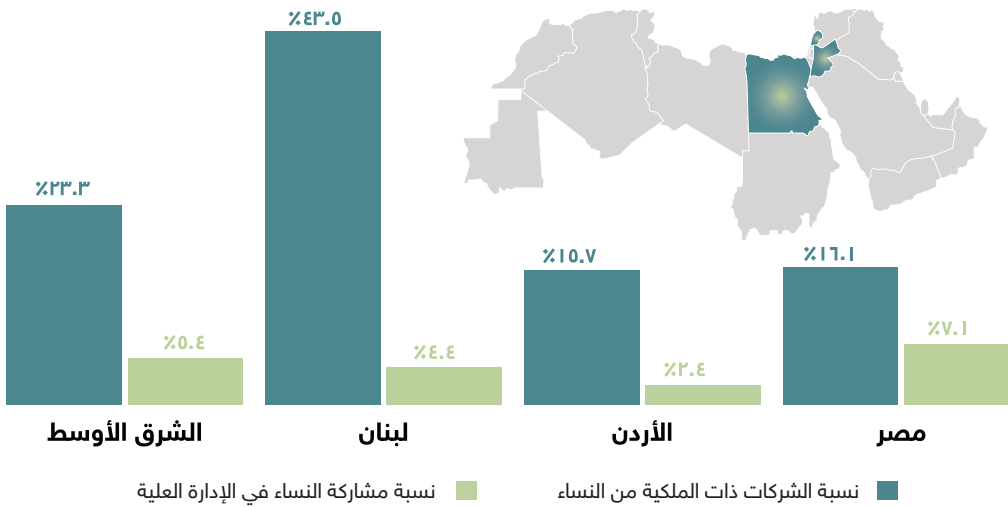


# العقبات التي تحول دون مشاركة المرأة في مجالس الإدارة

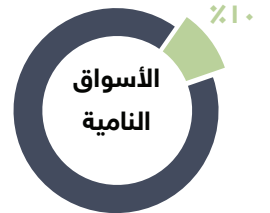
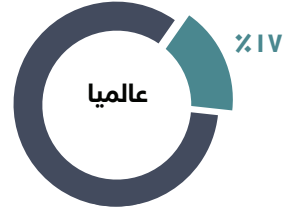
أبرز التحليل النوعي العقبات التي تواجه النساء المصريات في الحصول على مناصب في مجالس الإدارة. وذكر المشاركون في الاستقصاء والمقابلات ومجموعات العمل أن المرأة المصرية تخضع لتوقعات المجتمع حول دور المرأة منذ سن مبكرة للغاية. كما صرحوا أن الثقافة الشعبية تعزز الصور النمطية للنساء بوصفهن ربات للمنزل وللرجال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

وهذا النوع من التقسيم الطبقي بين الجنسين يساهم في انعدام الثقة بالنفس بين النساء والتردد في متابعة المسارات الوظيفية المؤدية إلى تولي المناصب التنفيذية. كما أنه يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية عن مهارات المرأة وقدراتها على الأداء والتفاني في العمل، مما يؤثر على آراء الرجال والنساء على حد سواء. وتظهر هذه التوقعات والمفاهيم في مكان العمل في شكل سلوك تحيزي واعي وغير واعي ضد المرأة. وتفتقر النساء في الغالب إلى التشجيع والتمكين الضروريين للسعي لشغل الوظائف التي تتطلب كفاءات متميزة. ونتيجة لذلك، فإن قناة إعداد نساء مؤهلات لشغل وظائف مجلس الإدارة تعد صغيرة نسبياً، وفقاً للمشاركين في الدراسة.

## النساء صاحبات ورواد الإدارات العليا بالشرق الأوسط



نسبة تمثيل النساء في مجالس الإدارة من إجمالي عدد الأعضاء



Deloitte النساء في مجالس الإدارة: رؤية دولية



# الإسراع في وتيرة التغيير

في مصر، أدت التوقعات المحددة سلفًا بشأن أدوار كل من الرجل والمرأة إلى تقييد الوظائف المتاحة للمرأة بشكل غير كبير لأسباب تتعلق بالمسؤوليات المنزلية والمشاركة غير المتكافئة في سوق العمل. وتكتسب النساء العاملات قبولًا مطردًا، لكن التغيير على نطاق واسع يتطلب جهودًا شاملة على عدة مستويات. ومن بين التوصيات الملموسة التي أوضحتها الدراسة ما يلي:

١ تحسين آليات حوكمة الشركات والشفافية بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على أداء مجالس الإدارة ووظائفه، وكذلك توسيع نطاق الإفصاح عن المعلومات غير المالية، مثل مراعاة التنوع بين الرجل والمرأة في تشكيل القوى العاملة، وفي الإدارة العليا، وفي مجالس الإدارة في الشركات.

٢ عدم التمييز في تعليم الأطفال ودعم الجهود الرامية إلى خفض معدل التسرب المرتفع بين الفتيات، لا سيما في المجتمعات الفقيرة.

٣ تمكين قائدات المستقبل من خلال التدريب والتوجيه والرعاية وتنفيذ مبادرات التنوع بين الرجل والمرأة على مستوى الشركة وعلى مستوى القطاع ككل.

تكون النساء

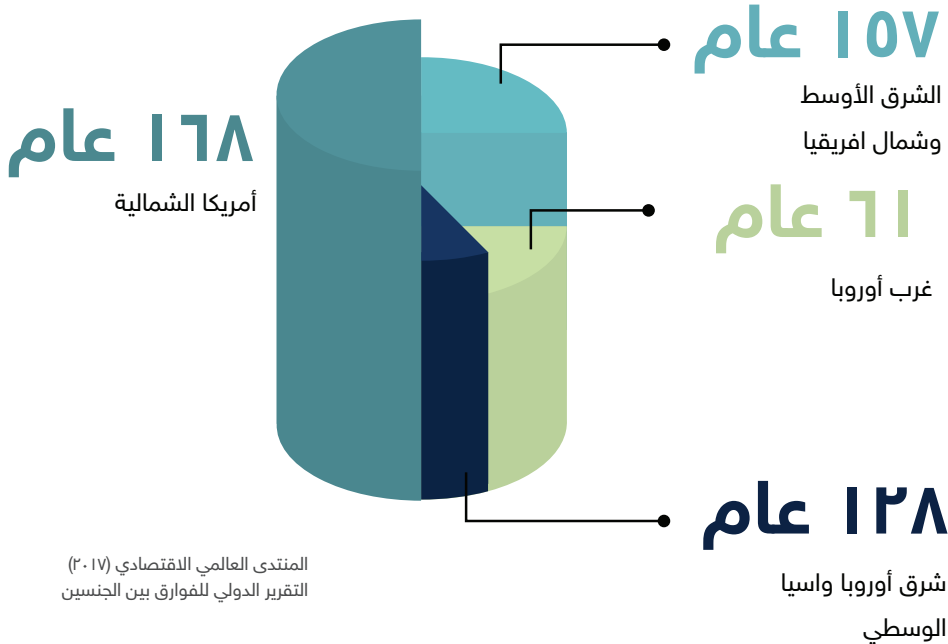
**٣٩,٣٥٪**

من إجمالي عدد العمالة العالمية

بواسطة البنك الدولي للمعلومات

## تقليص الفجوة بين الجنسين

الفجوة بين الجنسين من  
الممكن تقليصها في خلال  
**١٠٠ عام**





50%

من إجمالي عدد خريجي الجامعات من الإناث، ومع ذلك تشارك المرأة بنسبة

23%

فقط من إجمالي القوى العاملة المصرية

البنك الدولي، ٢٠١٧. "القوى العاملة النسائية (% من إجمالي القوى العاملة)".

٤

رفع مستوى الوعي العام بشأن قدرات المرأة والجدوى من تمثيل المرأة في عضوية مجلس الإدارة والمناصب القيادية. ويتطلب ذلك جهداً متعدد الجوانب، مثل تسليط الضوء على القيادات النسائية وإبراز نجاحاتها، بناء قواعد بيانات للمرشحات المؤهلات لمجالس الإدارة، والمشاركة في حملات الدعم والتوعية العامة التي تُظهر النساء ككوادرات يتسمن بالمهنية ويمتلكن القدرة على صناعة القرار، وكذلك تشجيع تطوير برامج إعلامية جديدة عن الثقافة الشعبية - للتلفزيون والإذاعة ووسائل التواصل الاجتماعي - لدعم القيادات النسائية المتميزة التي تعمل خارج النطاق المحلي.

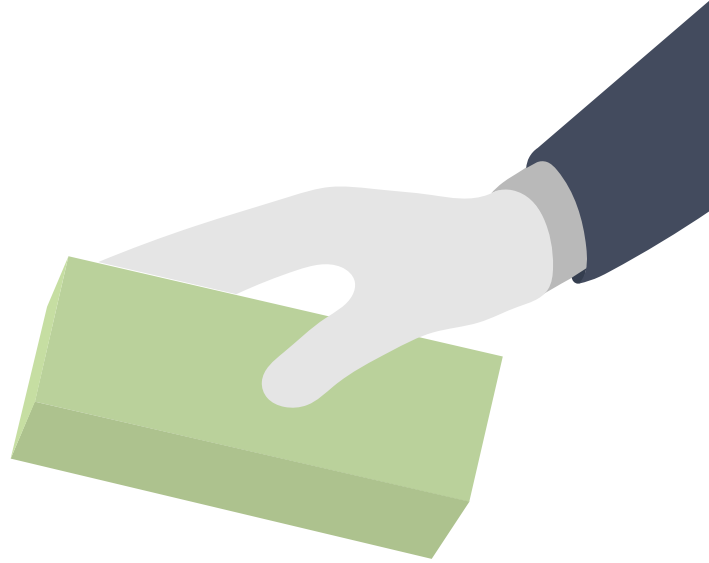
٥

إنشاء وبناء مجموعات من القيادات النسائية، وخلق حفلة تواصل بين سيدات الأعمال في المناصب القيادة والنساء الأقل خبرة. وهذا الجهد ضروري لتنمية المواهب وكذلك لتطوير الروابط الشخصية التي تسهم في الترشيح لعضوية مجالس الإدارة.

٦

التواصل مع القادة الرجال لكسب دعمهم لتحقيق توازن أفضل بين الجنسين في جميع شرائح القوى العاملة، وفي الإدارة، وفي 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 الحكمة 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 علي 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

إبراج نايل سيتي، البرج الشمالي، الدور ٢٤

٢٠٠٥ج، كورنيش النيل

تليفون: ٢٠٢+٢٤٦١-٩١٣٠/٦٠

[ifc.org/sustainability](http://ifc.org/sustainability)

مارس ٢٠١٩

مؤسسة  
التمويل الدولية  
مجموعة البنك الدولي



تهيئة الاسواق لخلق الفرص