



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الثاني – إبريل 2021



أثر التمكين الإداري للمرأة بالقطاع المصرفي على السلامة المالية الدراسة
تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

**The Managerial Empowering Impact for Women in Banking
Sector on Financial Soundness "An applied study on Egyptian
Commercial Banks"**

د. / آسر أحمد خميس

قسم ادارة الاعمال
المعهد العالى للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة
طنطا

رابط المجلة: <https://jst.journals.ekb.eg/>



المستخلص :-

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية، ولتحقيق هذا الهدف تم تجميع بيانات مؤشرات للتمكين الإداري ومعدلات للسلامة المالية لإجمالي البنوك التجارية وعددها (38) عن فترة زمنية من عام 2013/2014-2019/2020، وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج منها وجود أثر إيجابي ومعنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية، وبناءً على نتائج البحث، قدم الباحث تصور مقترح لدعم التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي المصري من خلال عمل تطبيق على التليفونات الذكية للعاملين بالقطاع المصرفي لبناء قاعدة بيانات بالموهب النسائية في القطاع المصرفي، وإدراج مبدأ تكافؤ الفرص في مبادئ الحوكمة بالقطاع المصرفي المصري، وتحقيق الشفافية والجدارة في ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتوظيف وتعويضات وتدريب وترقى وإدارة الإدارة، مما يعطى الثقة للنساء العاملات بالبنك في تصنيفهم وفقاً للمعايير.

الكلمات الافتتاحية : التمكين الإداري للمرأة – السلامة المالية للبنوك – القطاع المصرفي .

Abstract:

This study aims to investigate the impact of the empowerment of women leadership on the financial soundness of Egyptian commercial banks. To achieve this objective, data collected for indicators of empowerment of women leadership and financial soundness rates for the total commercial banks the number of Egyptian (38) for a period of seven years from 2013/2014 -2019/2020.

The researcher concluded several results; including there is a positive impact of indicators of empowerment of women leadership on the rates of financial soundness of Egyptian commercial banks. Based on the results, we proposed vision to support the empowerment of women leadership in the Egyptian sector by creating an application on mobile for workers in the banking sector to build a database of female talents in the banking sector, and the inclusion of the principle of equal opportunities in governance in the Egyptian banking sector, achieving transparency in the practices of human resources management which gives confidence to working women The bank rated them according to the criteria.

KEY Words: Empowerment of women leadership- Egyptian commercial banks - financial soundness rates



اولا : مقدمة ومشكلة البحث :-

1/1 المقدمة :

لقد لاقى مفهوم التمكين الإداري للمرأة اهتماماً عالمياً فى الفكر والممارسة الإدارية مع بداية القرن الحادى والعشرين عندما اصدرت الأمم المتحدة عام 2000 وثيقة أهداف التنمية المستدامة 2030، وبدأ الاهتمام بهذا المفهوم فى مصر مع إطلاق الإستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة عام 2017 ، ونتج هذا الاهتمام عن النمو المتزايد لمشاركة المرأة فى قوة العمل الإنفاق، والتقدم الذى أحرزته فى التعليم، حيث أصبحت المرأة تتمتع بمجموعة واسعة من المهارات والجدرات التى يمكن استغلالها فى التميز المؤسسى، وبالتالي لكى تنمو منظمات الأعمال، لابد أن تعكس مجالس إدارتها ومستوياتها الإدارية العليا التنوع الموجود بقاعدة العملاء الخاصة بها.

وقد أظهرت الدراسة منشورة عن خبراء البنك الدولي عام 2019 تحت عنوان "أثر عضوية المرأة فى مجالس الإدارات بالمؤسسات المصرية"، أن نسبة تمثيل النساء فى مجالس إدارات منظمات الأعمال فى مصر تمثل (7.4%) مقارنةً بمتوسط العالمى البالغ (17.1%)، والمتوسط فى منطقة الشرق الأوسط (5.4%)، بالرغم من أن ما يقرب من (50%) من خريجي الجامعات من النساء، وأن نسبة (23%) فقط من النساء يشاركن فى قوة العمل، وكشفت الدراسة أيضاً أن مشاركة المرأة فى مجالس الإدارات يحسن من أداء المجلس، إذ أن النساء يساهمن فى تكوين منظور أوسع، ويعملن على تحسين آلية إدارة المنازعات والتواصل، وتحسين بيئة العمل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية ، وهو الأمر الذى يساهم فى زيادة رضاء العملاء والموارد البشرية، وأوصت الدراسة بإدخال تغييرات على نطاق أوسع فيما يخص دور المرأة فى مجتمع الأعمال لما له من عائدات قوية على الاقتصاد المصرى بداية من تحسين آلية حوكمة الشركات والشفافية وزيادة معدل النمو الاقتصادى (IFC,2019).

وعلى الرغم من التقدم الذى أحرزته المرأة فى القوة العاملة والتعليم والتعلم والتدريب إلا أنها لا تزال تبقى دون التمثيل المطلوب فى صنع واتخاذ القرار، لذلك ألزمت الهيئة العامة للرقابة المالية الاتحادات العاملة فى الأنشطة المالية غير المصرفية الخاضعة لها بتمثيل المرأة بمقعد واحد على الأقل بمجالس الإدارات، ودشنت تطبيقاً على الهاتف "تمكين المرأة"، ويضم هذا التطبيق ثلاثة أقسام مختلفة؛ الأول يتيح إدخال كافة البيانات الخاصة بالسيدات من ذوات الخبرة والكفاءة، والثانى يحتوى على مجموعة من الرؤساء التنفيذيين للتحكيم بين المتقدمين والاختيار فيما بينهم، بينما يُتيح القسم الثالث دخول الشركات على قائمة بيانات السيدات التى تم تسجيلها فى البرنامج من قبل. علاوة على إطلاق منصة إلكترونية هدفها تأسيس قاعدة بيانات للكوادر النسائية المؤهلة

لشغل مناصب قيادية في القطاع غير المصرفي، وفي نفس السياق خصصت وزارة الاتصالات والمعلومات بوابة "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل المرأة" التي تهدف إلى تعزيز دور المرأة، وفرصها في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتمكينها من خلال التعليم المستمر والتدريب. كما تم تنفيذ العديد من البرامج التدريبية للمرأة، ومنها برنامج تأهيل القيادات النسائية التنفيذية.

ومن هنا فقد أصبح موضوع التمكين الإداري للمرأة منطقة بحث مثيرة لاهتمام الأكاديميين والمؤسسات الدولية في السنوات الأخيرة لعدة أسباب منها؛ أثر التنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة ولجانه والمستويات الإدارية العليا على مؤشرات الأداء المالي وغير المالي ومستوى الحوكمة، و ثانيًا شهدت بيئة الأعمال التزامًا متزايدًا بمعالجة تنوع مجالس الإدارة بين الجنسين من خلال تنفيذ عمليات التنوع وتكافؤ الفرص في مجالس إدارة. لذلك جاء هذا البحث؛ كبحث علمي يسلط الضوء على التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي وأثره على السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية.

2/1 مشكلة البحث :-

يعتلى القطاع المصرفي المصري قمة القطاعات الاقتصادية الأكثر تمكيناً للمرأة في الإدارة العليا ، حيث تصل نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات البنوك التجارية (11.4%) عام 2018 زادت بمعدل نمو 30% لتصل إلى نسبة (14.8%) عام 2019، بالإضافة إلى وجود بنكين (المصرف المتحد، بنك قطر الوطني) يضم كل واحد نسبة 44% عنصراً نسائياً ضمن مجلس الإدارة، ، كما زادت نسبة الكتلة الحرجة- ثلاث سيدات فأكثر في مجلس الإدارة - من (3%) عام 2018 إلى (9%) عام 2019 بمعدل نمو (200%)، علاوة على انخفاض نسبة عدم تمثيل المرأة في مجالس الإدارة من (41.2%) عام 2018 إلى (27%) عام 2019 ، وهذه المؤشرات هي الأفضل ، مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث تصل نسبة تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات المدرجة في البورصة (10.1%) عام 2019 بعد ان كانت (10.2%) عام 2018، وفي شركات قطاع الأعمال العام كانت النسبة (6.1%) عام 2019 بعد ان كانت (8.3%) عام 2018 (تقرير الرصد السنوي للمرأة المصرية في مجالس الإدارة 2019).

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ فيما يتعلق بمستوى تمكين المرأة في مناصب الإدارة العليا بالقطاع المصرفي المصري، إلا أن الفجوة بين الجنسين في تشكيل مجالس إدارة البنوك التجارية لازالت موجودة، فيمتلك الرجال نسبة (85.2%) من عضوية مجلس الإدارة في مقابل (14.8%) للنساء. ومن خلال التمكين الإداري للمرأة صاحبة المهارات والجدرات المميزة ، يمكن للبنوك



ان تفهم بشكل أفضل عملائها والاطراف اصحاب المصالح الاخرى، وتأتى بتنوع فى مجالس ادارتها والمناصب الإدارية العليا، مما يحسن أدائها المالى وغير المالى، ويعزز من قدرتها التنافسية .
فى ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث فى التساؤل التالى : ما أثر التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي على السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية ؟؟؟؟؟

3/1 أهداف البحث :-

- يهدف هذا البحث إلى قياس تأثير التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي ومعدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية، وهذا ما يتطلب تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-
- 1- تحديد أهمية وعوائق التمكين الإداري للمرأة فى قيادة الأعمال المصرفية .
 - 2- تحليل الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين تمكين المرأة فى القطاع المصرفي وأداء البنوك .
 - 3- اختبار العلاقة بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات السلامة المالية فى البنوك التجارية المصرية .
 - 4- تقديم نموذج مقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي على معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية.
 - 5- تقديم النموذج المقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي على معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية.
 - 6- تقديم التوصيات والمقترحات التى تعزز وتدعم التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي المصرى .

4/1 أهمية البحث :-

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية :-

- 1- تزايد أهمية أدوار المرأة فى قيادة وإدارة الاعمال، يتطلب دعم تمكين المرأة فى القطاع المصرفي، وتهيئة بيئة تتيح لها اتخاذ قرارات مستقلة متعلقة بتنميتها الشخصية وتطوير أداء القطاع المصرفي، إذ إنَّ تمكين القيادات النسائية فى البنوك يؤدي إلى الإبداع الإداري.
- 2- تزايد اهتمام المؤسسات الدولية والحكومات والبنوك المركزية بتمكين المرأة من المناصب الإدارية العليا وقيادة الأعمال المصرفية كمرتكز لتمكينها اقتصاديا وتحسين الاداء المالى وتحقيق التميز المؤسسى للمؤسسات المالية .
- 3- يعتبر هذا البحث من الدراسات الرائدة فى البيئة المصرية التى تبحث فى العلاقة بين التمكين الإداري للمرأة فى القيادة المصرفية والسلامة المالية للبنوك التجارية المصرية، وهذا الموضوع

مهم نظرا لاهتمام البنوك التجارية المصرية بقضايا الاستدامة والحوكمة ومنها تمكين المرأة، كما تضيف نتائج البحث إلى الدراسات السابقة من خلال اختبار العلاقة بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومؤشرات السلامة المالية التي هي صلب صناعة الخدمات المالية .

5/1 حدود وقيود البحث :

1-الحدود الموضوعية : يقتصر البحث على أثر تمكين المرأة من المناصب الإدارية العليا على معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية دون التطرق لأثر هذا التمكين على الاستقرار المالي .

2-الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على البنوك بخلاف البنك المركزي المصري.

3- الحدود الزمانية :تتمثل في تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للبنوك التجارية محل الدراسة التطبيقية خلال سلسلة زمنية مكونة من سبع سنوات تبدأ من عام 2014/2013 وحتى 2020/2019 .

ثانيا : دوافع وتحديات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي المصري :-

1/2 دوافع التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي المصري :

ترتبط دوافع التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي المصري بالمتغيرات التي فرضت نفسها على البيئة الداخلية والخارجية للبنوك التجارية ومن أهمها:

1- تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030.

يعتبر تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين هدفين إنمائيين رئيسيين على نحو ما تؤكدته اتفاقيات منظمة العمل الدولية والأهداف الإنمائية للألفية الجديدة ، حيث ينص الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة على أن "المساواة بين الجنسين هي أساس ضروري لعالم ينعم بالسلام والازدهار والاستدامة"، وأثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية قوية بين تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين بالمساهمة وفرص النمو الاقتصادي، حيث يشير تقرير البنك الدولي أنه بوصول نسب تواجد المرأة في سوق العمل لنفس نسب مشاركة الرجل في مصر، سيؤدي ذلك إلى تحقيق نمو في الناتج المحلي (34%)، مقارنة (5%) فقط في الولايات المتحدة الأمريكية، و(9%) في اليابان، مما يوضح أهمية المساواة والتمكين للمرأة المصرية في الاقتصاد الوطني.(IFC, 2019)

لذا فقد أطلق المجلس القومي للمرأة عام 2017 استراتيجية وطنية لتمكين المرأة تركز على أربعة محاور هم : التمكين السياسي، والتمكين الاقتصادي، والتمكين الاجتماعي، والحماية من كل أشكال العنف ، والتي تستهدف تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا بنسبة (30%) بحلول 2030،



وفي هذا الجانب، يظهر القطاع المصرفى المصرى التزاماً تاماً بالمواثيق الدولية واستراتيجيات العمل الوطنية كدليل واضح على التزام القطاع باعتماد أفضل الممارسات ومنها تحقيق التوازن بين الجنسين فى مواقع صنع واتخاذ القرار لضمان توافر العناصر الضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة .

2- الإلتزام بالدستور والتشريعات القانونية الحاكمة :-

لقد أرسى الدستور المصرى 2014 أساساً متيناً لمكافحة التمييز ضد النساء، حيث تلتزم بتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون تمييز، وتحقيق المساواة بين المرأة والرجل في جميع الحقوق واتخاذ التدابير الكفيلة بضمان تمثيل المرأة تمثيلاً مناسباً في المجالس النيابية، ويكفل الدستور للمرأة الحق في تولي الوظائف العامة ووظائف الإدارة العليا والتعيين في الجهات والهيئات القضائية دون تمييز ضدها. وأخيراً، تلزم اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على كافة أشكال التمييز وإنشاء مفوضية مستقلة لهذا الغرض. (دستور جمهورية مصر العربية: 2014 المواد 9، 11، 53) كما يحظر قانون العمل المصرى التمييز ضد النساء، ويتضمن العديد من الاحكام التى تدعو إلى تمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها الأسرية ومتطلبات العمل.

3- الاستفادة من الصفات المميزة للمرأة فى القيادة :-

لقد أظهرت الدراسات أن المرأة تتسم بمجموعة من الصفات القيادية التى تميزها عن الرجل ومنها صفة المشاركة والاستشارة فى عملية إتخاذ القرارات وتقديم النصح والتوجيه وقيادة الآخرين واستعدادها للحوار والتواصل مع الآخرين من أجل حل المشكلات، وصفة التعاطف وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم بما يساعدها على بناء علاقات صادقة مع العاملين مما يدفعهم نحو الأهداف المشتركة برغبتهم، وصفة الإبداع، فالمرأة أكثر إبداعاً من الرجال بحوالى 65% مما يعطيها القدرة على ايجاد حلول غير مسبقة والمساهمة فى تغيير طريقة العمل بما يتناسب مع متغيرات بيئة العمل، وصفة الاستعداد القوى لتفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات للعاملين، وصفة بعد النظر من خلال جمع المعلومات أكثر من الرجل، وصفة تواخى الحذر فى أغلب خطواتها، فالرجل بإمكانه المخاطرة فى عمله بنسبة تفوق ضعف نسبة مخاطرة المرأة وصفة القدرة على بناء العلاقات بطريقة أسرع من الرجل. (Aggarwal, R., Jindal, V. & Seth, R. 2019) هذا، علاوة على أن المرأة فسيولوجياً لديها قدرة على الصبر وتحمل الظروف القاسية، بالإضافة إلى قدرتها الفائقة على تقديم العطاء غير المشروط بتلقى العائد، حيث اعتادت المرأة على القيام بالكثير من مهام العمل غير مدفوع الأجر كالتسوق ورعاية الأطفال وأعمال رعاية الأسرة الأخرى، الأمر الذى يدعم من دورها فى مجالس الإدارة ويعزز من قدرتها على العطاء والنظرة بعيدة المدى.

كما سيدفع وجود المرأة بمجالس الإدارات إلى تنوع الخبرات والمعرفة ووجهات النظر والأفكار الجديدة، والتفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول إبداعية، كما أنها تمتلك قدرة على إدارة الأزمات بشكل جيد، بالإضافة إلى تمكنها من اتخاذ قرارات سليمة من تلقاء نفسها. كل هذه الصفات تؤكد قدرات المرأة على تولى جميع المهام التي توكل إليها . AlAbbad, A., Hassan, M.K. & (Saba, I. 2019)

4- تحسين معدلات الأداء المالي :-

أظهرت التجارب الدولية أن التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة البنوك يمكن أن يحسن أداء البنوك ويجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين ، ويرجع ذلك إلى أن عضوية المرأة في مجالس الإدارة يعكس سوق الخدمات المصرفية بشكل أفضل ويعزز المعرفة بالسوق والتفكير الابداعي في المنتجات المصرفية ، علاوة على تحسينات في بيئة العمل والثقافة التنظيمية ، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والإبقاء عليهم، بالإضافة الى الميزة التنافسية لجذب المواهب الشابة من النساء .

Ahmadi, A., Nakaa, N. & Bouri, A. 2018) , Arnaboldi, F., Casu, B., Kalotychou, E. & Sarkisyan, A. 2020) (Cardillo, G., Onali, E. & Torluccio, G. 2020)

5- تطبيق مبادئ الاستدامة و معايير الحوكمة والتميز المؤسسي :

لم يعد البقاء في سوق الخدمات المصرفية للبنوك التي تحقق معدلات أداء مالي أكبر فقط، بل أيضا للبنوك التي تحقق معايير الحوكمة ومعايير التميز المؤسسي ومبادئ الاستدامة ، ومنها تعزيز تنوع وتكامل كفاءات أعضاء مجالس إدارة البنوك في هذا القطاع، لذلك يحرص البنك المركزي المصري على تمكين المرأة داخل أركان القطاع المصرفي بشكل خاص، حيث يقوم بتشجيع وتأهيل الكوادر النسائية داخل البنك المركزي والبنوك التجارية لتولى المناصب القيادية، وذلك من خلال برامج تدريبية مهنية لتأهيل الكوادر النسائية، والتوعية والتطوير المستمر لهذه الكوادر، وخلق بيئة مناسبة تذلل كل العقبات، التي تواجه المرأة وتدعم تمكينها من المناصب الإدارية، هذا بالإضافة إلى تمكين المرأة اقتصادياً ، وذلك من خلال إطلاق الكثير من المبادرات لتشجيع ودعم المشاركة الاقتصادية للمرأة، فضلاً عن إطلاق الكثير من البنوك منتجات خاصة بالمرأة، مثل بطاقة "هي"، التي أطلقها البنك التجاري الدولي، وقرض "مستورة" الذي يقدمه بنك ناصر الاجتماعي، وبرنامج «Expo Lady»، الذي أطلقه بنك تنمية الصادرات، وغيرها من المنتجات والبرامج الداعمة للعنصر النسائي.

6- التحول الرقمي في القطاع المصرفي :-



تنمو بيئة العمل الرقمية بشكل متزايد وعلى أساس يومي في كافة القطاعات، ومنها القطاع المصرفي، الأمر الذي يزيد الحاجة إلى البحث عن الموظفين أصحاب المهارات في المجالات الرقمية والتكنولوجية مقابل تراجع الحاجة إلى أصحاب الخبرات التقليدية في الخدمات المصرفية، فالبنوك تعمل على توجيه العملاء إلى الوسائل الرقمية بما يوفر عليهم الوقت والتكلفة. وهذا التوجه يفرض استراتيجيات توظيف جديدة، من ناحية البحث والتركيز الخبرات الرقمية التي تتناسب مع الاحتياجات الراهنة والمقبلة. (Farag, H. et al, 2017)

2/2 تحديات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي المصري:

إن التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي يشكل تحدياً كبيراً، فهناك الكثير من العوائق المماثلة لتلك التي تواجهها في القطاعات الاقتصادية الأخرى و التي تمنع وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في البنك، أي ما يعرف باسم "السقف الزجاجي Glass Ceiling" علاوة على الحواجز الموجودة في المستويات الإدارية الدنيا الناتجة عن العوامل الهيكلية داخل البنك، ومنها القيود الاجتماعية والثقافية، أو التي تخلقها النساء أنفسهن وتمنعهن من التقدم في حياتهن المهنية مثل نظرائهن من الرجال. وقد سميت هذه الحواجز "الأرضية الزجاجية"، وعندما تكون المرأة قادرة على تحقيق المناصب الإدارية العليا، فهي غالباً ما تكون في مجالات مثل الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وهي وظائف دعم إداري لا تؤدي في غالبية الأحيان إلى المناصب الإدارية العليا، كما أنها لا توفر خبرة كافية مقارنة مع مجالات الخدمات المصرفية للأفراد وللشركات والعمليات الخارجية، والمخاطر المصرفية، كالمثال ومكافحة غسل الأموال وعمليات الائتمان والاستثمار، ويوصف هذا الوضع باسم "الجدران الزجاجية" التي تعرقل وصول المرأة إلى مستويات أعلى من الإدارة الاستراتيجية للبنك (

(Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C, 2020)

ويمكن تقسيم التحديات التي تعيق التمكين الإداري للمرأة إلى المجموعات التالية :-

1- تحديات الثقافة المؤسسية : يقصد بها الحواجز غير المرئية داخل الهياكل التنظيمية وثقافة الإدارة العليا، مثل تداخل الصلاحيات والمسؤوليات وتقدم أنظمة العمل وكذلك التباين في مصالح مراكز القوة والنفوذ في التوظيف والترقي والترشيحات للتدريب، والتواجد في مقر وساعات العمل (ILO, 2015).

2- التحديات الاجتماعية : يقصد بها القيود والتوقعات الاجتماعية والتعليمية والعائلية والدينية التي تعطي الصورة النمطية للنساء بوصفهن ربات للمنزل وللرجال بوصفهم قادة، وهذا يؤدي إلى التحيز الواعي واللاواعي ضد المرأة ويزيد من احتمال انتشار تحديات مثل التهميش والتحيز، بالإضافة إلى تحمل المرأة في أغلب الأحيان الكثير من الأعباء والمسؤوليات الأسرية

والتضحية من أجل الأسرة ، مما يجعل وقتها محدوداً وقدرتها على الترقى محدودة ، وحتى المرأة التي تنجح في الانضمام إلى مجالس الإدارة لاتزال هناك مسالة التأثير الفعلى الذى تمارسه ، وقد ينتهى بها الأمر بأن تؤدي المرأة أدواراً روتينية بدلاً من المشاركة في صنع القرار .

3- تحديات التسرب الوظيفى للمرأة :- يقصد بالتسرب الوظيفى تناقص أو خروج النساء المؤهلات للمستويات الإدارية العليا عن طريق تجميد حياتهن المهنية أو ترك قوة العمل تماماً، وقد أظهرت الدراسات فى الدول المتقدمة لخط التسرب أن المرأة هي أكثر عرضة بنسبة (3: 2) مرات إلى إنهاء حياتها المهنية بعد أن تكون قد بلغت مستوى الخبرة في منتصف حياتها المهنية. (ILO,2019)

4- تحديات مرتبطة بالمرأة نفسها : يقصد التحديات الناتجة عن مفهوم الذات لديها ووعيها بحقوقها وبحجم قدرتها وامكانياتها وحجم طموحاتها ، بالإضافة إلى اهتمامها بالتدريب وتنمية مهاراتها وترشحها لمناصب الإدارة العليا .

وللتغلب على بعض هذه التحديات اعتمدت الدول الأوروبية على أسلوب المحاصصة بهدف زيادة تمثيل المرأة فى المناصب الإدارية العليا ، وتحقيق التوازن بين الجنسين في مجالس الإدارات، فمثلاً، التشريعات فى المملكة المتحدة توصى بنسبة بحد أدنى (25%) ، والمانيا تفرض تمثيل المرأة بنسبة لا تقل عن (30%) من النساء فى مجالس إدارة الشركات ، وكل من السويد والنرويج تلزم الشركات التي يتم قبول أسهمها فى التداول فى البورصة بتعيين نسبة إجبارية لا تقل عن (40%) من النساء فى مجالس إدارتها، وتستند هذه المبادرات التشريعية على أن الاستفادة من مجموعات المواهب النسائية يمكن أن يحدث تأثير إيجابى على حوكمة الشركة وأدائها. (Farag, H. & Mallin, C. 2017)

ولقد شهد هذا الأسلوب نقاشاً علمياً واسعاً، حيث يرى الفريق المؤيد أنه يساعد فى تحقيق الآثار الإيجابية للمرأة على المدى الطويل من خلال زيادة تمثيل المرأة فى مجالس الإدارة وتغيير التصورات تدريجياً وتوفير القدوة للنساء أصحاب المناصب القيادية في المستقبل ، بينما يرى الفريق المعارض أن فرض نظام المحاصصة الإلزامية يفرض قيوداً كبيرة ومكلفة على منظمات الأعمال، والذي قد يسبب عن غير قصد إلى المرأة التي سيبدو تعيينها في مجالس الإدارة وكأنه شيء رمزي .

(Hafiz, Sana .2018) (Huse, M., 2018) (Ramly, Z., Chan, S. G., Mustapha, M. Z., & Sapiei, N. S. , 2015)

وعلى الرغم من انتهاج بعض الدول لسياسة المحاصصة فى تشكيل مجالس الإدارة ، إلا أن الباحث لا يؤيد تطبيق هذه السياسة فى القطاع المصرفى المصرى للمبررات التالية :



1- إن إلزام البنوك التجارية بتخليق مقاعد فى مجالس إدارتها لتشغلها النساء قد يدفع تلك البنوك إلى الممارسة الصورية وسيكون الدفع بالمرأة استيفاء شكلياً فقط للالتزام بالتشريعات، لاسيما وأن صوت واحد داخل مجلس إدارة البنك لن يصمد بأى حال أمام الأغلبية التى يتكون منها المجلس.

2- فى غالب الأحوال، فإن الانضمام لمجلس إدارة البنك والذى يمثل رأس السلم الإداري بشركة يكون إما من خلال تمثيل لملكية رأس المال بتلك البنك أو بترقى وظيفى أو لخبرة معينة ويكون لكل عضو من هؤلاء دافع وحافز لتقديم ما لديه فى اجتماعات مجلس الإدارة لتحسين أداء البنك . وبالتالي قد لا يوجد أى حافز للمرأة عضو مجلس الإدارة وهى تعلم وباقى أعضاء المجلس أنها انضمت فقط لاعتبارات كونها فقط امرأة.

3- الأصل فى تشكيل مجلس إدارة البنوك وفقاً لقانون البنك المركزى والجهاز المصرفى يقوم على محورين، الأول هو الأغلبية العددية عند التصويت والثانى نطاق الصلاحيات التى فى يد العضو المنتدب أو رئيس مجلس الإدارة، والتى منحتة إياه الجمعية العمومية للبنك. إذن ربما كان من الأجدى إلزام تلك البنوك بتعيين المرأة فى المجالس واللجان التنفيذية بالبنك ، وحيث إن لأعضاء المجالس واللجان التنفيذية متطلبات الإدارات المهنية والفنية ، ففى تلك الحالة لا يكون انضمام المرأة لدوائر صنع القرار على اعتبار كونها امرأة بل على أساس الكفاءة.

4- تتم صناعة القرار فى البنوك فى اللجان التابعة لمجلس الإدارة ولدى رؤساء القطاعات والإدارات العمومية الخاضعة لإشراف مجلس الإدارة ، ومن السعى نحو تمكين المرأة من القيادة يتطلب تنمية مهاراتها ودعم مشاركتها فى هذه اللجان والقطاعات.

ثالثاً : تحليل الدراسات السابقة وتطوير فروض البحث :-

1/3 تحليل الدراسات السابقة :-

هناك اهتمام كبير على مستوى الأكاديميين والهيئات التنظيمية وصانعي السياسات المالية بالدراسة تحديات وآفاق التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المالى ، ونتيجة تأثير هذا التمكين على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين مؤشرات الأداء المالى والبيئى ومستوى الحوكمة والاستدامة لمنظمات الأعمال، وقد تم تبويب الدراسات السابقة إلى ثلاثة مجموعة، تناولت المجموعة الأولى التحديات وآفاق التمكين الإداري للمرأة ، وتناولت المجموعة الثانية أثر التمكين الإداري للمرأة على الأداء المالى وغير المالى للقطاع المصرفى، بينما تناولت المجموعة الثالثة العلاقة بين التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفى والمخاطرة المصرفية

المجموعة الأولى : دراسات تناولت تحديات وآفاق التمكين الإداري للمرأة :-

بحث معهد القيادة والإدارة الانجليزي (ILM,2011) مشكلة وجود عدد قليل جداً من النساء في المناصب الإدارية العليا من المؤسسات المصرفية في المملكة المتحدة، بالاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والادراسة الاستقصائية من خلال استطلاع آراء عبر الانترنت لعينة مكونة من (405) امرأة و(408) رجل يعملون في القطاع المصرفي حول تقدمهم في الصناعة، بالإضافة إلى مقابلات متعمقة مع (16) امرأة تعمل في بنوك المملكة المتحدة حول خبراتهن المهنية، وقد أظهر البحث أن العمل المصرفي هو عمل يهيمن عليه الرجال بدرجة أكبر، حيث نسبة (11%) فقط من المديرين وكبار أعضاء الإدارة التنفيذية في البنوك البريطانية من النساء، وفيما يتعلق بالعوائق التي تحول دون تقدم المرأة للمناصب الإدارية العليا في البنوك ، حددت الادراسة عدة عوائق :أ) وجود سقف زجاجي ، حيث وافق (48%) من النساء اللاتي شملهن الاستطلاع أن العوائق التي تحول دون تقدم المرأة موجودة في مؤسستهم، ووافق (36%) من الرجال على ذلك. وهذه العوائق ، التي تسمى مجتمعة بالسقف الزجاجي ، أكثر وضوحاً مع تقدم النساء في حياتهن المهنية. حيث يرى (31%) من النساء بوجود سقف زجاجي للنساء في المناصب الإدارية الدنيا ، ترتفع النسبة إلى (61%) من النساء في مناصب الإدارة الوسطى. بينما على العكس صحيحاً بالنسبة للرجال، حيث يرى (31%) من الرجال في المستويات الإدارية الدنيا أن سقفاً زجاجياً موجوداً في مؤسستهم ، تنخفض إلى (23%) في مستوى الإدارة الوسطى، ب) الانسحاب من العمل أو إيقاف التقدم الوظيفي، حيث يعتقد (33%) من النساء، و(25%) من الرجال أن هناك عدداً أقل من النساء في المناصب العليا بسبب الالتزامات العائلية أو الشخصية، ج) ثقافة الإدارة ، حيث وافق (72%) من النساء ان النسبة الأكبر من الرجال في الإدارة العليا تقف عائق أمام تقدم النساء إلى المناصب الإدارية العليا. فقد وافق (61%) من النساء أن الترقى إلى المناصب الإدارية العليا يهيمن عليها شبكات من الرجال ، وليس على أساس الجدارة وحدها) عدم مرونة العمل يشعر كل من الرجال والنساء بالنقص في مرونة العمل والعمل عن بعد في قطاع الخدمات المصرفية، وقد وافق (76%) من النساء و(66%) من الرجال على أن "فرص العمل لساعات مرنة أو العمل عن بعد سيكون مفيداً ، وخلصت الادراسة إلى أن ترقية النساء إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات المالية لا يتعلق فقط بالعدالة والإنصاف ، بل يتعلق أيضاً بالتنمية المستدامة. وهناك فرصة للبنوك لدفع الأداء على المدى الطويل من خلال زيادة جذب النساء والاحتفاظ بهن وتوفير المزيد من الفرص لذلك التقدم في المناصب الإدارية العليا .

وقد وجدت الدراسة (Ahern & Dittmar 2012) أن أداء الشركة يكون أقل عندما تفي مجالس الإدارة بالحصص التي تتطلب تمثيلاً نسائياً أكبر استجابةً للتغيرات الإلزامية في مجالس



إدارة الشركات النرويجية. وبالتالي، فإن أي نموذج يحاول ربط نصيب المرأة بالاستقرار يحتاج إلى التحكم في الخبرة المهنية لأعضاء مجلس الإدارة. بينما وجدت الدراسة (Adams et al,2015) أن التنوع الأكبر في مجالس الإدارة يرتبط بزيادة حضور الاجتماعات وتحسين الرقابة ، حيث تطالب المرأة بعمليات مراجعة أكثر من الرجل. علاوة على ذلك و أن المرأة السويدية ، في المتوسط ، أكثر تحملاً للمخاطر من الرجال علاوة على ذلك ، تشير الدراسات التي تبحث في الفروق بين الجنسين في الخيارات المهنية إلى أن النساء في القطاع المالي يميلون إلى أن يكونوا أقل نفوراً من المخاطرة من الرجال.

كما كشفت الدراسة (Anais Périlleux & Ariane Szafarz,2014) عن تأثير القيادات النسائية مثل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين على الأداء الاجتماعي لعدد (36) مؤسسة مالية تعاونية تخضع لإشراف الاتحاد المركزي المالي في السنغال، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج : أولاً، إن مجالس الإدارة التي تهيمن عليها النساء تفضل التوجه الاجتماعي في منح القروض. ثانياً، لا تكون كبار المديرين من النساء بالضرورة أكثر توجهًا اجتماعيًا من زملائهن الرجال. وبدلاً من ذلك، فإنهم يميلون إلى مواءمة استراتيجيتهم لمنح القروض مع تفضيلات أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين ديمقراطياً. ثالثاً: يميل الاتحاد المركزي إلى تعيين مديرين من الرجال للتعاونيات المالية ذات مجالس إدارة تهيمن عليها النساء ، للحد من التوجه الاجتماعي لهذه المجالس.

وتناولت الدراسة (Sileshi,W 2015) العوامل التي تؤثر على مشاركة المرأة في المناصب القيادية في بنك Dashen Bank S.C، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (195) من النساء المدراء بالبنك للحصول على البيانات حول الحالة والعوامل التي تؤثر على مشاركة المرأة في المناصب القيادية بالبنك. كما تم إجراء المقابلات مع البنك وكبار المسؤولين في البنك. وتشير النتائج الرئيسية للبحث على النحو التالي: تم تعيين غالبية النساء في وظائف كتابية ووضع المرأة في البنك ضئيل للغاية ولا يوجد توزيع متساو للمناصب بين الرجال والنساء في صنع القرار الرئيسي و المناصب القيادية ، ولم يتم اتباع معايير الترقية بدقة ، وتصور الإدارة العليا أن الرجال هم قادة أفضل من النساء ، ولديهم شبكات قوية من العلاقات، وخلصت الدراسة إلى أن البنك لا يشجع النساء على المشاركة مع الرجال في المناصب الإدارية العليا، علاوةً على ذلك، لا توجد ترقيات وتعيينات واضحة. وبالتالي، يجب على الإدارة العليا إحداث تغيير جديد في استراتيجية وسياسات البنك للاعتراف بالمرأة في مستويات إدارية أعلى ، أيضاً ، تطوير معايير مدعومة بتقنية المعلومات لتقليل التحيز ضد المرأة ، وتطوير سياسة تنوع فعالة وجديدة الصياغة وتنفيذ سياسات

العمل الإيجابي الجديدة التي تعزز مشاركة المرأة في المناصب القيادية في البنك. توصى الدراسة أيضاً؛ بأنه يجب على المرأة التعاون مع الإدارة وقادة البنك لتبادل المعرفة والخبرات في القيادة . أخيراً ، يجب أن يركز البنك على تحسين الحياة المهنية للقيادات النسائية من خلال الترتيب و تطوير التدريب لرفع قدرات القيادات النسائية. على جميع المستويات من أجل تقليل التحديات وبناء ثقة القيادات النسائية في البنك وزيادة الوعي على الصعيد الوطني كما ينبغي وضع برامج توعية حول تمكين المرأة من إحداث التغيير في المجتمع ككل.

كما أظهر تقرير صادر عن مكتب أنشطة العمل بمنظمة العمل الدولية عام 2015 يحمل عنوان المرأة في الأعمال والإدارة نتائج استطلاع آراء عينة مكونة من (13) ألف شركة في 70 بلداً أن التنوع الحقيقي بين الجنسين، وخاصة على مستوى القيادة يحسن نتائج الأعمال التجارية، ويسهل اجتذاب ذوي الكفاءات، حيث اتفق أكثر من 57 % ممن شملتهم الدراسة على أن مبادرات التنوع بين الجنسين سهلت اجتذاب أصحاب الكفاءات والاحتفاظ بهم . كما أفاد نحو 75% من الشركات التي رصدت التنوع بين الجنسين في إدارتها بأن الأرباح زادت بنسبة 5-20 %، بالإضافة إلى أن أكثر من 54 % من هذه الشركات شهدت تحسناً في الإبداع والابتكار وسمعة الشركة، فيما اشارت نحو 37 % منها أن التنوع بين الجنسين مكنها من معرفة آراء العملاء بفاعلية. وخلص التقرير أيضاً إلى أن زيادة استخدام المرأة، على المستوى الوطني، يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنمو الناتج المحلي الإجمالي. ويستند هذا الاستنتاج إلى تحليل بيانات استمدت من 186 بلداً في الفترة 1991-2017. وبالتالي ينبغي على الشركات عد التوازن بين الجنسين في المناصب الإدارية قضية أساسية وليس مجرد مسألة تتعلق بالموارد البشرية". (ILO, 2015)

وبحثت الدراسة (Qian, M., 2016) التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة الشركات وكيف يؤثر هذا التنوع على أداء الشركات في (10) دول في آسيا والمحيط الهادئ ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن التنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة منخفض في آسيا مع تمثيل نسائي بنسبة 7.5٪ في المتوسط في عام 2012، تحسناً بنسبة 1.8٪ في عام 2013، أن التنوع بين الجنسين أقل بشكل عام في هذه المنطقة مقارنة بأمريكا الشمالية وأوروبا. ومن بين الدول العشرة التي تمت دراستها ، تمتلك أستراليا أعلى نسبة للإناث في قيادة الشركات وجمهورية كوريا هي الأدنى. بينما الهند وماليزيا هما الدولتان الوحيدتان التي لديها حالياً حصص التنوع بين الجنسين الإلزامية للمناصب أو مجالس الإدارة العليا. لكن التنفيذ ضعيف في الهند. وأيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية إحصائياً بين تعيين المرأة في المناصب الإدارية، وعضوية مجالس الإدارة متنوعة بين الجنسين مع الأداء اللاحق للشركة، حيث يكون أداء الشركة هو الأعلى عندما



يكون هناك سيدتان على الأقل في مجلس الإدارة، وأن السياسات الحكومية التي تهدف إلى تحسين القيادة النسائية من خلال تحسين التنوع في مجالس الإدارة بين الجنسين سيؤدي إلى الاستفادة من المواهب البشرية.

وفي نفس السياق تناولت الدراسة (Al-Alawi, 2016) العوامل التي تؤثر على إدماج المرأة البحرينية في الإدارة العليا بالقطاع المالي والمصرفي؛ واتبعت الدراسة أسلوب التحليل الكمي وأسلوب الدراسة الميدانية في جمع البيانات، من خلال ثلاثة قوائم استبيان مختلفة. الاستبيان الأول موجه للمرأة البحرينية العاملة بالقطاع، الاستبيان الثاني موجه للمرأة البحرينية التي تركت العمل في هذا القطاع، الاستبيان الثالث موجه لمدراء الموارد البشرية في القطاع، وأظهرت نتائج الدراسة أن المرأة تمثل 25% من إجمالي القوى العاملة منها 37% للمرأة البحرينية، كما أن النسبة المئوية لعضوية المرأة في مجلس الإدارة 8%، أما فيما يتعلق بمنصب الرئيس التنفيذي فالمرأة البحرينية تمثل 4.5%. وفقا لنتائج في الدراسة، وكان العامل الأكثر تحفيزاً للمرأة البحرينية للسعى إلى المناصب القيادية هو الحوافز المالية، وقدمت الدراسة عدة توصيات لإزالة الحواجز التي قد تعيق وصول المناصب القيادية، منها تطبيق نظم العمل المرنة والعمل على تطوير مهارات المرأة

وتناولت الدراسة (Hiwot, B., 2017) التحديات مشاركة المرأة في القطاع المصرفي الإثيوبي بالتطبيق على حالة بنك التنمية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أسلوب المقابلة الشخصية لعدد (7) نساء من المديرين في البنك بالإضافة إلى مدير إدارة الموارد البشرية، كما تم استخدام أسلوب الاستبانة لعدد (80) مفردة من الموظفين بالبنك، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه مشاركة المرأة في المناصب الإدارية هي القوالب النمطية الاجتماعية والثقافية والعوامل النفسية ومشكلة الموازنة بين الإنجاب ووظائف مكان العمل وعدم القدرة على التواصل الفعال، وأوصت الدراسة بضرورة توعية الأطفال في المستويات التعليمية بالمساواة بين الجنسين وتوعية المجتمع بأهمية الدور القيادي للمرأة وعلى المستوى البنكي ينبغي تغيير الثقافة التنظيمية والاهتمام بتدريب النساء الموظفات بالبنك.

كما قيمت الدراسة (Tiruneh, 2017) مستوى تقدم المرأة في المناصب القيادية في البنك الوطني الإثيوبي واعتمدت الدراسة على المنهج المسح الاستكشافي والوصفي. وتم أخذ عينات من موظفي البنك مكونة من (188) مفردة منها (113) من الإناث بنسبة 60%، وعدد (75) من الذكور بنسبة 40%. علاوة على مقابلة عدد (8) من مدراء القطاعات الرئيسية بالبنك منهم

(6) من الإناث ، اثنين من الذكور، وخلصت الالدراسة إلى أن تمثيل المرأة فى المناصب القيادية بالبنك مازال ضعيف نتيجة عدة معوقات داخلية وخارجية ، فعلى المستوى الداخلي متمثلة فى العوامل النفسية للمرأة، اما على المستوى الخارجي فهي عوامل اجتماعية وسياسية، وهى العوائق الرئيسية، كما كشفت الالدراسة أن زيادة عدد الموهوبات فى المناصب القيادية فى البنك سيزيد من أنماط التفكير المتنوعة ، وحوكمة الشركات والسلوك الأخلاقي.

كما عرضت الدراسة (Chadwick, & Dawson, 2018) علاقة الإرتباط بين قيادة المرأة وأداء الشركات العائلية باستخدام بيانات الشركات العامة الكبيرة من S&P 500 خلال الفترة من 2012-2017، وخلصت نتائج الالدراسة إلى أن الشركات التي تقودها النساء (أي تلك التي لديها رئيسة تنفيذية و/ أو مديرة مالية) تتفوق فى الأداء غير المالى على الشركات التي يقودها الرجال سواءً فى الشركات العائلية أوغير العائلية. بينما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادات النسائية وأداء الشركة فقط فى الشركات غير العائلية.

وتناولت الدراسة (El Husseiny et al, 2019) العلاقة بين تمثيل المرأة فى مجالس إدارة الشركات والأداء المالى للشركات فى مصر، والدراسة العوائق التي تحول دون مشاركة المرأة فى مجالس الإدارة، وتسليط الضوء على الفرص المتاحة لزيادة عدد النساء فى مجالس إدارة الشركات، وكانت عينة الالدراسة (2,139) شركة مصرية. وتم جمع البيانات من خلال مجموعات العمل والمقابلات، وكذلك الدراسات الاستقصائية عبر شبكة الإنترنت خلال الفترة من 2014-2016 ، وركزت الالدراسة على مجموعتين من الشركات: الشركات الخاصة والشركات العامة المدرجة فى البورصة .كما تم تقسيم مجموعة الشركات الخاصة بهدف مقارنة النتائج بين الشركات التي لا تضم قوى عاملة من الجنسين . وتلك التي تضم مزيجاً من الجنسين بنسبة لا تقل عن 25% من الإناث و تضم فئة الشركات العامة المدرجة فى البورصة المصرية ، وكذلك تلك المدرجة فى بورصة النيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلصت الالدراسة إلى أن النساء يمثلن 14 % من إجمالى أعضاء مجلس الإدارة ، وعلاوة على ذلك، فإن 39% من عدد الشركات لديها مرآة واحدة أو اثنتين فقط فى مجلس الإدارة. ، فى حين أن 8% منها لديها ثلاث عضوات أو أكثر. ويبلغ متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة(6.1) عضو عبارة عن متوسط (7.6) للشركات التي تضم أعضاء من النساء فى مجالس إدارتها، و(5.6) التي تقتصر عضوية مجالس الشركات فى عضوية مجلس الإدارة على الرجال فقط ، كما خلصت الالدراسة إلى التنوع بين الجنسين فى الشركات العامة المدرجة تمكنت من تحقيق معدلات نمو أكبر بنسبة 2% فى العائد على حقوق المساهمين، و4% فى العائد على الأصول، و5% فى العائد على المبيعات، بالإضافة إلى أن



الشركات التي تراعى هذا التنوع في مجالس الإدارة تفضل التمويل عبر الأسهم واعتماداً أقل على الديون. وحققت الشركات الخاصة التي لديها تمثيل نسائي في مجالس الإدارة وقوى عاملة من الجنسين (مزيج من الجنسين بنسبة لا تقل عن 25% من الإناث) تقدماً ملحوظاً في مقاييس الربحية، بلغت أكثر من ضعف معدل نمو الأرباح وتحقيق قدرة مالية أكبر. حيث أظهرت النتائج نمواً أكبر بنسبة 8% في العائد على حقوق المساهمين ، وأيضاً 8% في العائد على الأصول، و7% في العائد على المبيعات. مما يدعم الجدوى من تمثيل المرأة في مجالس الإدارة ، وعلاوة على ما سبق خلصت الدراسة إلى أن المرأة تواجه معوقات في الترقى إلى المناصب العليا بالشركات؛ حيث تعمل النساء 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، وطرحت الدراسة عدة توصيات حول كيفية (1) تحقيق قدر أكبر من المساواة بين الرجل والمرأة في مجالس الإدارة، و(2) بناء مسار لتنمية مواهب المرأة في قيادة الأعمال، و(3) تشجيع الممارسات التي تعزز المساواة بين الرجل والمرأة في سوق العمل المصري.

المجموعة الثانية: دراسات تناولت أثر التمكين الإداري للمرأة على أداء البنوك:-

استهدفت الدراسة (Chandani, Ari, et al, 2014) أثر القيادات النسائية على الأداء المالي في القطاع المصرفي الخاص في الهند ، من خلال استخدام البيانات المالية خلال الفترة من 2006/2005 إلى 2013/ 2012 في مقارنة أداء بنكين هما بنك (ICICI أكبر بنك قطاع خاص في الهند) وبنك (Axis ثالث أكبر بنك قطاع خاص في الهند) ، وقد تم تقييم أداء البنك على أساس كفاءته المالية والتشغيلية والإدارية. باستخدام مقياس CAMEL للأداء المالي، وقد تم تقسيم فترة الدراسة إلى فترتين، الأولى من 2006/2005 إلى 2008/ 2009 عندما كان الرئيس التنفيذي للبنك من الرجال ، والفترة الثانية من 2011/2010 إلى 2013/ 2012 عندما كان الرئيس التنفيذي للبنك من النساء، وأظهرت نتائج الدراسة إلى انخفاض مؤشرات مقياس CAMEL منذ أن تولت النساء المسؤولية في كلا البنكين. ففي بنك ICICI كانت النتيجة الأدنى عام 2006/2005 عند مستوى 26.16 نقطة، وكانت النتيجة الأعلى عند مستوى 42.33 نقطة في عام 2007/2006 عندما كان يرأس البنك رجل ، وعندما كان يرأس البنك امرأة ، كانت درجة CAMEL هي الأدنى عام 2010/2009 عند مستوى 38.23 نقطة ، والنتيجة الأعلى في العام 2012/2011 عند مستوى 40.23 نقطة. أما فيما يتعلق ببنك Axis كانت نتيجة مقياس CAMEL هي الأدنى عام 2006/2005 عند مستوى 21.6 نقطة ، والأعلى

عند مستوى 32.03 في عام 2009/2008 عندما كان يرأس البنك رجل و عندما كان يرأس البنك امرأة كانت درجة CAMEL هي الأدنى عام 2010/2009 عند مستوى 28.43 نقطة ، والنتيجة الأعلى في العام 2012/2011 عند مستوى 30.77 نقطة. وخلصت الالدراسة إلى أنه بالرغم من وجود عوامل أخرى على مستوى الاقتصاد الكلى ، والتي كان من الممكن أن تؤثر على أداء القطاع المصرفي ، إلا أن مؤشرات مقياس CAMEL انخفضت عندما كانت امرأة ترأس البنك، لذلك تم استخدام اختبار (T) لتحليل الأداء المالى للبنكين باستخدام عامل رئيسي واحد ، وهو صافي الربح. حيث تم مقارنة صافي أرباح فى كلا البنكين قبل وبعد تولى المرأة رئاسة البنك وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام SPSS. وأظهرت قيمة الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صافي الربح لكلا البنكين في فترات ما قبل القيادة النسائية وبعدها. وفحصت الدراسة (Strom, Reidar et al, 2014) العلاقة بين القيادات النسائية فى مؤسسة التمويل الأصغر (MFIs) ومؤشرات الأداء المالى ومستوى الحوكمة ، وكانت عينة الالدراسة (329) مؤسسة فى (73) دولة خلال الفترة من 1998 - 2008، وخلصت نتائج الالدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية إحصائياً بين القيادات النسائية ممثلة فى المرأة كرئيس مجلس إدارة أو الرئيس التنفيذى للمؤسسة أو المدير العام لها، وبين مؤشرات الأداء المالى ممثلة فى معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية ، وفسرت الالدراسة هذه النتيجة بأن هدف مؤسسة التمويل الأصغر وخاصة فى الدول النامية تتمثل فى توفير الائتمان للأسر ذات الدخل المنخفض والمشروعات الصغيرة، وخاصة المملوكة للنساء وبالتالي قدرة القيادات النسائية على اجتذاب هذا القطاع وتقديم خدماتها للعملاء الإناث إلى حد كبير، ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج الالدراسة وجود علاقة سلبية بين القيادات النسائية ومستوى الحوكمة، وفسرت الالدراسة هذه النتيجة بأن اجتماعات مجلس الإدارة ولجان المراجعة الداخلية وعمليات المراجعة الداخلية تكون اقل بالاضافة إلى شيوع ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة مع الرئيس التنفيذى فى مؤسسات التمويل الأصغر، كما فسرت الالدراسة النتائج المتناقضة فى تأثير القيادات النسائية على الأداء المالى ومستوى الحوكمة إلى أن معظم مؤسسات التمويل الأصغر من مشروعات ريادة الأعمال والشركات الناشئة، وبالتالي ربما لم يكن مستوى الحوكمة الأمثل وتهتم القيادات النسائية بالتوسع فى الأنشطة بسرعة وقد يكون ذلك على حساب مستوى الحوكمة الأمثل .

وفى نفس السياق فحصت الدراسة (Beridze, Tornike 2016) العلاقة بين التنوع بين الجنسين فى مجالس الإدارة والأداء المالى للقطاع المصرفي فى جورجيا ، باستخدام عينة مكونة (22) بنك لفترة زمنية (10) سنوات من 2005 - 2010 واعتمدت الالدراسة فى قياس المتغير



المستقل على النسبة المئوية للنساء في مجلس الإدارة للدلالة على التنوع بين الجنسين وهو متغير ثنائي يأخذ قيمة رقم (1) عندما يكون هناك امرأة واحدة على الأقل على السبورة و(صفر) بخلاف ذلك ، بينما استخدمت معدل العائد على الأصول كمتغير تابع، وتشير نتائج الدراسة إلى أن وجود امرأة واحدة فقط في المجلس له تأثير سلبي وهام على أداء البنوك. ومع ذلك ، إذا كانت هناك امرأتان أو أكثر في مجلس الإدارة ، يصبح التأثير إيجابياً وهاماً ، مما يعني أهمية التنوع بين الجنسين.

واستهدفت الدراسة صادرة عن صندوق النقد الدولي (Sahay,2017) قياس مستوى تمثيل المرأة في المناصب القيادية في البنوك التجارية ووكالات الاشراف والرقابة المصرفية في جميع أنحاء العالم وأثر ذلك على الاستقرار المالي ، ولتحقيق هذا الهدف تم تجميع بيانات عن 800 بنك موزعة بين البنوك التجارية و بنوك الادخار وبنوك الاستثمار والبنوك التعاونية والشركات القابضة للبنوك في 72 دولة أكثر من نصف عينة البنوك في العينة بقليل من الولايات المتحدة ، وأكثر من 20 % من أوروبا ، والباقي من آسيا والأمريكتين وأفريقيا ، خلال الفترة من 2001 إلى 2013 ، بالإضافة الى بيانات وكالة الاشراف والرقابة المصرفية في 113 دولة ، و تشير نتائج الدراسة ان النساء شغلت أقل من 2 % من مناصب الرؤساء التنفيذيين للبنوك ، وأقل من 20 % من مقاعد مجلس الإدارة في أكثر من 80 % من عينة الدراسة خلال فترة الدراسة ، وأن نسبة تمثيل النساء أعلى نسبياً في بنوك الادخار، وأقل في بنوك الاستثمار ، وشركات البنوك القابضة ، وشركات الأوراق المالية كما أن العديد من البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل لديها نسبة أعلى من النساء في مجالس إدارة البنوك ووكالات الاشراف والرقابة المصرفية مقارنة بالاقتصادات المتقدمة. كما تشير نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين وجود المرأة بالإضافة إلى نسبة أعلى من النساء في مجالس إدارة البنوك ومؤشرات الاستقرار المالي متمثلة في كفاية رأس المال ومعدل العائد على الأصول ، وتقلب العائد على الأصول ، وعند تحليل العلاقة بين وجود المرأة في مجالس إدارات ووكالات الإشراف والرقابة المصرفية والاستقرار المالي في الدولة، وجدت الدراسة أن تمثيل المرأة في مجالسها مرتبط بمزيد من الاستقرار المصرفي، وخلصت الدراسة إلى الحاجة لمزيد من الدراسات لتحديد الآليات المحددة التي يتم من خلالها تحقيق فوائد الاستقرار المالي، وفهم الظروف التي سهلت دخول النساء في الأدوار القيادية في البنوك التجارية ووكالات الإشراف والرقابة المصرفية

كما تناولت الدراسة (Endraswati ,Hikmah ,2018) أثر تولي المرأة منصب مديرة ، والمستوى التعليمي للمرأة كمديرة، والخلفية التعليمية للمرأة كمديرة على أداء البنوك في إندونيسيا. من خلال عينة مكونة من (11) بنكاً في الفترة 2011-2015. واعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد. وظهرت النتائج أن نسبة النساء كمديرات لها تأثير سلبي على أداء البنوك الشرعية في إندونيسيا. بينما متغير مدة عمل المرأة والمستوى التعليمي ، وحجم البنك، لها تأثير إيجابي على أداء البنك. وقدمت الدراسة توصية إلى "سلطة الخدمات المالية" على وجه الخصوص لوضع لائحة بشأن إشراك المرأة في منصب المدير، والحد الأدنى من الخبرة في العمل، والمستوى التعليمي والخلفيات التعليمية كمديرات.

وفحصت الدراسة (Chandani, Seema, et al. 2018) واقع التنوع بين الجنسين في مجالس إدارات البنوك الباكستانية وتأثيراته على أداء البنك، و تتكون عينة هذا البحث من 10 بنوك باكستانية مدرجة. كما تم جمع البيانات الثانوية عن 12 عامًا من 2005 إلى 2016. وقياس الأداء المالي للبنك من خلال العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. واعتمدت الدراسة على أساليب الاحصاء الوصفي وتحليل الإنحدار الخطي ، وخلصت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط غير معنوي بين التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة وأداء البنوك في باكستان ، وتوصي الدراسة باستخدام عينة كبيرة من البنوك ذات منهجيات مختلفة مثل المسوحات ودراسات الحالة والبحث النوعي لمعرفة أسباب التساؤل عن سبب انخفاض أداء النساء في مجلس الإدارة للأداء المالي.

وحللت الدراسة (Birindelli, 2019) العلاقة بين القيادات النسائية في القطاع المصرفي والأداء البيئي للبنوك بالاعتماد على بيانات عينة مكونة من 96 بنكاً، وهذه العينة تغطي في المتوسط 80% من جميع البنوك المدرجة في منطقة أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا لفترة زمنية مدتها (6) سنوات (من 2011 إلى 2016) ، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالأداء البيئي (تقليل الانبعاثات، والاستخدام الفعال للموارد ، ودعم البحث والتطوير للمنتجات والخدمات ذات الكفاءة البيئية) وبيانات مشاركة المرأة (عدد النساء في مجلس الإدارة، وحجم مجلس الإدارة ولجنة الاستدامة) من قاعدة بيانات Thomson Reuters Asset4، كما تم جمع البيانات المالية الخاصة بالبنوك (إجمالي الأصول والربحية والرافعة المالية) من قاعدة بيانات Thomson Reuters Data stream، وتم استخدام البنك الدولي للدول حسب مستوى الدخل ، ومؤشر حماية المستثمر وكشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة غير خطية بين التنوع الجنساني في مجلس الإدارة والأداء البيئي للبنوك. وفيما يتعلق بمؤشر الكتلة الحرجة وجدت الدراسة أن الأداء



البيئي في القطاع المصرفي لا يرتبط بنسبة النساء في مجلس الإدارة ، لذلك ، لاتجد الالدراسة دعماً لمفهوم الكتلة الحرجة وبالتالي فإن إدراج المزيد من النساء لا يؤدي بالضرورة إلى تحسن الأداء البيئي للبنك .

وفي نفس السياق تناولت الدراسة (Birindelli, G., et al, 2019) تأثير القيادات النسائية على الأداء البيئي في عينة مكونة من 96 بنكاً مدرجاً في منطقة أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا خلال الفترة من عام 2011 إلى عام 2016، وخلصت الالدراسة إلى وجود علاقة ايجابية غير خطية بين القيادات النسائية والأداء البيئي للبنوك ، نظراً لأن القيادات النسائية تلعب دوراً استراتيجياً في تشكيل هذه العلاقة ، من خلال تأكيد المنظور البيئي للقطاع المصرفي. لذلك ينبغي التنوع بين الجنسين في القيادة المصرفية كمحركاً مهماً للاستدامة البيئية في البنوك.

بينما عرضت الدراسة (Nabeel, H. & Muhamad, R., 2020) أثر التنوع بين الجنسين في أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء هيئة الرقابة الشرعية على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في إندونيسيا وماليزيا ، وقد تم تجميع بيانات متغيرات الالدراسة لعينة مكونة من (19) بنكاً إسلامياً للفترة 2010-2018 ، وتشير نتائج الالدراسة أن أداء البنوك الإسلامية ذات التنوع بين الجنسين في مجالس إدارات الشركات وهيئة الرقابة الشرعية أفضل. بالإضافة إلى ذلك ، وجدت الالدراسة أن زيادة حجم البنك تحد من الأثر الإيجابي للتنوع بين الجنسين بين أعضاء هيئة الرقابة الشرعية على الأداء المالي للبنوك الإسلامية، وتتوقع الالدراسة أن توفر هذه النتائج نظرة ثقابة وفهماً في اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة و أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، علاوةً على ذلك يمكن للبنوك الإسلامية ذات المجالس الأكثر تنوعاً بين الجنسين أن تساهم بشكل فعال في تعزيز الرفاهية الاجتماعية لمختلف شرائح المجتمع.

المجموعة الثالثة: دراسات تناولت العلاقة بين التمكين الإداري للمرأة والمخاطرة المصرفية:-

قدمت الدراسة (Palvia et al., 2015) دليلاً على أنه بالنسبة للبنوك الأصغر حجماً التي كانت ترأس مجلس إدارتها امرأة كانت أقل عرضةً للفشل خلال الأزمة المالية. بينما وجدت الدراسة (Adams & Ragunathan 2015)، أن زيادة عدد النساء في مجالس إدارة البنوك لم يؤدي إلى نشاط أقل مخاطرة ، ومع ذلك ، كما أشارت الالدراسة إلى أن نسبة النساء أكبر من نسبة الرجال في لجان مجلس الإدارة، ولا سيما لجنة المراجعة الداخلية ولجنة الحوكمة، علاوةً على ذلك وجدت أن حضور أعضاء مجلس الإدارة من الرجال أفضل عندما يكون هناك نساء في مجلس إدارتهم ، وأن النساء هن أقل عرضة للخروج من مجلس الإدارة عندما يكون البنك تحت ضغط أكبر.

وفحصت الدراسة (Yu, Bing, et al, 2017) دور التنوع بين الجنسين سواء في مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة الداخلية ولجنة الحوكمة على تباين أداء البنك ، خلال الفترة الزمنية من 2003 إلى 2011 التي شهدت الأزمة المالية العالمية ، وتم قياس المخاطر المصرفية للبنك باستخدام معدل التغير في عائد السهم ، وخلصت الدراسة إلى أن ليس كل النساء لديهن نفس تفضيلات المخاطر في كل موقف، ومع زيادة عدد النساء في الإدارة التنفيذية للبنك يزداد تباين أداء البنك. وبالمثل ، مع زيادة نسبة النساء في مجلس الإدارة ، يزداد تباين أداء البنك. ومع ذلك ، عندما تزداد نسبة النساء في لجنة المراجعة الداخلية ولجنة الحوكمة ، ينخفض تنوع أداء البنك. علاوةً على ذلك ، بالنسبة للنساء في جميع المناصب، تنخفض مخاطر البنوك خلال الأزمة المالية. بينما استهدفت الدراسة (Birindelli, G., 2020) مناقشة دور المرأة في مجلس الإدارة في تخفيض المخاطر المصرفية بالاعتماد على بيانات (215) بنكاً مُدرجاً من 40 دولةً خلال الفترة من 2008 إلى 2016، بغرض اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مؤشر عضوية المرأة لمجلس الإدارة ومؤشر الكتلة الحرجة) والمتغيرات التابعة (درجة الرافعة المالية، نسبة القروض غير المنتظمة /إجمالي القروض، ومعدل التقلبات في أسعار الأسهم، ومعدل التغير في عوائد السهم) وتظهر نتائج الدراسة ان التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة يؤدي الى تخفيض المخاطر المصرفية ، وأن زيادة عدد النساء في مجلس الإدارة بما يتجاوز الكتلة الحرجة لا يقلل من مخاطر البنوك .

2/3 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

يتضح من تحليل الدراسات السابقة ما يلي :-

- 1- حظى موضوع التمكين الإداري للمرأة في القطاع المالي باهتمام الكثير من الباحثين والمنظمات الدولية والجهات التنظيمية والإشرافية في كثير من دول العالم لما له من تأثير على الأداء المالي وغير المالي لمؤسسات هذا القطاع .
- 2- جاءت نتائج الدراسات التي تناولت أثر مشاركة المرأة في عضوية مجلس الإدارة على مؤشرات الأداء المالي متباينة باختلاف بيئة ومتغيرات الدراسة .
- 3- هناك مجموعة واسعة من المزايا للبنوك ترتبط بمشاركة المرأة في مجالس إدارة البنوك ،ومن هذه المزايا تحسن الأداء المالي والبيئي وقيمة حملة الأسهم.
- 4- وفي المقابل الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال المصرية محدودة، فعلى حد علم الباحث - وفي ظل الوقت المتاح لهذا البحث - لم يعثر الباحث على أي الدراسة تناولت أثر التمكين



الإداري للمرأة على مؤشرات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية وفقا للمتغيرات المحددة في هذا البحث، حيث ركزت الالدراسة التي تمت في البيئة المصرية على رصد مشاركة المرأة في مجلس الإدارة لمنظمات الأعمال ومنها القطاع المالي، ومن ثم الحاجة لبحث هذا الموضوع لا تزال قائمة . وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من تراكمية البحث العلمي فإن هذا البحث سينطلق من حيث انتهت الدراسات السابقة، وسيضاف ما تحقّقه من نتائج إلى حصيلة نتائج البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال.

3/3 فروض البحث:

بناءً على تحليل الدراسات السابقة وفي ضوء الأهداف والأهمية والفجوة البحثية فقد قام الباحث بتطوير الفرض الرئيسي للبحث التالي : " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية " وقد تم اشتقاق الفروض الفرعية التالية :-

الفرض الأول : لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات كفاية رأس المال للبنوك التجارية المصرية

الفرض الثاني " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات جودة الأصول للبنوك التجارية المصرية "

الفرض الثالث " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات الربحية للبنوك التجارية المصرية "

الفرض الرابع " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات السيولة للبنوك التجارية المصرية "

رابعاً : منهجية ونموذج البحث :-

1/4 منهجية البحث :

اعتمدت الالدراسة الحالية على أسلوبين أساسيين من أساليب البحث العلمي لتحقيق أهدافها وهما:

الجانب النظري :استخدم فيه الباحث أسلوب الالدراسة المكتبية لتغطية هذا الجانب، وذلك من خلال مراجعة التقارير والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

الجانب التطبيقي :اعتمد فيه الباحث على أسلوب الالدراسة التطبيقية الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الأبحاث بوصفها دراسات تهتم بالقياس الكمي لأثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات

التابعة ، وذلك بهدف تحديد أثر التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي على مؤشرات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية .

2/4 مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع وعينة البحث فى جميع البنوك التجارية المسجلة بالبنك المركزى المصرى خلال فترة الدراسة، وعددها (38) بنك وفقا للموقع الالكتروني للبنك المركزى المصرى .

3/4 متغيرات البحث وكيفية قياسها :

1/3/4 المتغيرات المستقلة: مؤشرات التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي :-

يمكن التعبير عن التمكين الإداري للمرأة بمجموعة من المؤشرات، والتي تستخدم كأداة للحكم على مستوى تمكين البنك للمرأة فى المناصب الإدارية العليا ، وتم استخدام أربعة مؤشرات كما يلي:

1- مؤشر عضوية المرأة فى مجلس الإدارة:- يقيس هذا المؤشر حصة المرأة فى تشكيل مجلس الإدارة ، ويتم حساب هذا المؤشر بقسمة عدد اعضاء مجلس الإدارة من النساء على إجمالى عدد اعضاء مجالس إدارات البنوك التجارية .

2- مؤشر عضوية الكتلة الحرجة من النساء فى مجلس الإدارة :- يقيس هذا المؤشر مستوى تواجد ثلاث سيدات فاكثر فى تشكيل مجلس إدارة البنك إلى إجمالى عدد أعضاء مجلس إدارة البنك ، ويتم حساب هذا المؤشر بقسمة عدد البنوك التى يتواجد بمجلس إدارتها ثلاثة سيدات فأكثر إلى إجمالى عدد البنوك . وقد اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على هذا المؤشر فى الدراسة العلاقة بين التمكين الإداري للمرأة ومخاطر البنوك ، حيث إن التأثير الإيجابي لمشاركة المرأة فى مجلس الإدارة لا يتحقق إلا مع وجود ثلاث نساء على الأقل فى المجلس لممارسة سلطة كبيرة على نشاط المركز وتغيير آليات صنع واتخاذ القرارات داخل مجلس الإدارة . (Farag &)

(Owen& Temesvary 2018) Mallin 2017

3- مؤشر عضوية المرأة فى لجان مجلس الإدارة :- يقيس هذا المؤشر حصة المرأة فى اللجان التى يشكلها مجلس الإدارة وفقا لنص المادة (119) من القانون رقم (194) لسنة 2020 بتشكيل لجنة للمراجعة الداخلية، وتشكيل لجان أخرى للمخاطر والمرتبات والمكافآت والحوكمة والترشيحات، وغيرها من اللجان التى يحددها مجلس الإدارة ويحدد اختصاصاتها ونظام عملها ، ويتم حساب هذا المؤشر بقسمة عدد أعضاء لجان مجالس إدارة البنوك من النساء على إجمالى عدد أعضاء لجان مجالس إدارات البنوك التجارية .



4- مؤشر مشاركة المرأة في مناصب الإدارة العليا :- يقيس هذا المؤشر حصة المرأة في مناصب الإدارة العليا للبنك ، ويقصد الباحث بمناصب الإدارة العليا الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب للبنك ونوابه ورؤساء القطاعات والإدارات العمومية في المركز الرئيسي مثل قطاع الشؤون الإدارية وقطاع العمليات وقطاع تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي والادارات العمومية للخدمات المصرفية الشخصية، والخدمات المصرفية للشركات، وإدارة الفروع ، والامتثال ومكافحة غسل الأموال، إدارة المخاطر، إدارة الاستثمار، إدارة الائتمان ، إدارة الموارد البشرية وإدارة المراجعة الداخلية، ويتم حساب هذا المؤشر بقسمة عدد النساء التي تشغل هذه المناصب على إجمالي عدد رؤساء ومديري مناصب الإدارة العليا بالبنوك التجارية

2/3/4 المتغيرات التابعة : معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية :-

1- معدلات كفاية رأس المال . Capital Adequacy.

تتعرض البنوك التجارية لعدة أنواع من المخاطر، وهي مخاطر الائتمان، والتي تعبر عن الخسائر المحتملة الناتجة عن احتمالية إخفاق العملاء المقترضين أو الأطراف المتقلبة في الوفاء بالتزاماتهم، فضلاً عن مخاطر التشغيل وهي الخسائر المحتملة الناتجة عن إخفاق أو عدم كفاية الإجراءات الداخلية، والعنصر البشري والأنظمة لدى البنوك نتيجة أحداث خارجية وتتضمن المخاطر القانونية، وأخيراً مخاطر السوق وهي الخسائر المحتملة الناتجة عن التحركات غير المواتية في أسعار السوق، التي قد تؤثر بالسلب على قيم مراكز استثمارات البنك بغرض المتاجرة، بالإضافة إلى مخاطر سعر الصرف وتشتمل على جميع الاستثمارات المحتفظ بها بغرض المتاجرة. لذلك عملت جهات الرقابة المصرفية على تحديد ومراقبة مجموعة معدلات لكفاية رأس المال بهدف حماية المودعين ، وبالتالي الثقة في القطاع المصرفي ، وتتمثل معدلات كفاية رأس المال فيما يلي :- (Golin, J. & Delhaise, P. 2013)

أ- القاعدة الرأسمالية إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

Capital Base to Risk weighted assets

تشير القاعدة الرأسمالية إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر إلى العلاقة بين القاعدة الرأسمالية للبنك والمخاطر المحيطة بأصول البنك وعملياته الأخرى ، وبالتالي يقيس هذا المعدل ملاءة البنك أي قدرة البنك على تسديد التزاماته ومواجهة أي خسائر قد تحدث في المستقبل. ويتم حسابها بقسمة رأس المال الأساسي والمساند على الأصول المرجحة بأوزان المخاطر، حيث يقصد برأس المال الأساسي (الشريحة الأولى) هو رأس المال المتوفر بشكل دائم وسهل لامتصاص الخسائر دون الحاجة إلى إيقاف مؤسسة مالية عملياتها. وهو يشمل: حقوق المساهمين و الأرباح

غير الموزعة، بينما رأس المال المساند (الشريحة الثانية) هو رأس المال المتوفر عند إيقاف العمليات وبيع الأصول. و هو يشمل احتياطات إعادة التقييم، والأوراق المالية المختلط، والديون الثانوية، ومخصصات لمواجهة خسائر القروض، والاحتياطات الخفية. ويتم احتساب "الأصول المرجحة بأوزان المخاطر" من خلال النظر في محفظة البنك وتقييم المخاطر ثم تحديد وزن لكل منها حسب أهميتها. وحاليا، واشترط البنك المركزي المصري حد أدنى لهذا المعدل 12.5% وفقا الحد الأدنى المقرر من لجنة «بازل 3» هو 10.5%.

ب- الشريحة الأولى من رأس المال إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

Tier 1 Capital to Risk-Weighted Assets

هو معدل لقياس رأس المال الاساسى كنسبة مئوية من التعرض للمخاطر ، لذلك يتم حسابها بقسمة الشريحة الأولى فقط من رأس المال على الأصول مرجحة بأوزان المخاطر،

ج- رأس المال الأساسي المستثمر في الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

Common Equity to Risk-Weighted Assets

هو معدل لقياس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته من خلال مقارنة رأس المال المستثمر بالأصول المرجحة بأوزان المخاطر

د- الرافعة المالية Leverage Ratio

هي أداة اقترحتها لجنة «بازل 3» بهدف تعزيز متطلبات رأس المال المستندة إلى المخاطر، ويتم حسابها من خلال قسمة الشريحة الأولى من رأس المال بعد الاستبعادات على إجمالي الأصول داخل وخارج الميزانية غير مرجحة بأوزان المخاطر، وتتشكل الشريحة الأولى لرأس المال أى بنك من رأس المال المصدر والمدفوع، الأرباح المحتجزة، والاحتياطات، بالإضافة إلى الأسهم الممتازة غير المتراكمة، والأرباح أو الخسائر المرحلية ربع السنوية، وحقوق الأقلية والفرق بين القيمتين الأسمية والحالية للقروض المساندة. وقد فرض البنك المركزي المصري رافعة مالية بنسبة لا تقل عن 3%

على البنوك المحلية كنسبة رقابية بدءاً من عام 2018

2- معدلات جودة الأصول Asset Quality.

تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة جودة الأصول، حيث إن مخاطر الإعسار في البنوك تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسيلها، ومن هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول، ومنها :-

أ- القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض

ب- مخصص القروض / القروض غير المنتظمة



ج- القروض المقدمة للقطاع الخاص / إجمالي القروض الممنوحة للعملاء

3- معدلات الربحية: Earnings

تعكس هذه المؤشرات مستوى الربحية الذي يحققه البنك، ومدى قدرته على تدعيم حقوق الملكية وإجراء توزيعات نقدية على المساهمين ومنها :-

أ- العائد على الأصول: (Return on Assets – ROA) عبارة عن صافي الربح السنوي للبنك التجاري مقسوماً على إجمالي الأصول، ويعبر هذا المعدل عن قدرة البنك التجاري على تحقيق أرباح من خلال الأصول المستثمرة خلال الفترة المالية

ب- العائد على حقوق الملكية (Return on Equity – ROE) عبارة عن صافي الربح السنوي للبنك التجاري مقسوماً على إجمالي حقوق الملكية ، ويعبر هذا المعدل عن قدرة البنك التجاري على تحقيق أرباح من خلال الأصول المملوكة خلال الفترة المالية.

ج- صافي هامش العائد (Net Interest Margin – NIM) عبارة عن صافي العائد مقسوماً على الأصول ذات العائد على الفائدة خلال فترة معينة. ويعبر هذا المعدل عن قدرة البنك التجاري على تحقيق هامش صافي الفائدة خلال الفترة المالية .

4- معدلات السيولة: Liquidity : تعكس مؤشرات السيولة قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته وتلبية حاجة المقترضين ، ومنها معدل الودائع / الأصول Deposits to Assets ومعدل القروض/الودائع Loans to Deposits

4/4 نموذج البحث : بعد أن تم توصيف المتغيرات المستقلة والتابعة، فلا بد من وضعها بالصياغة الكمية التي تعد نقطة البدء في صياغة النموذج المقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة على السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية على النحو التالي :-

$$Y_{i,t} = B y_{i,t-1} + B X_{i,t} + E_{i,t}$$

حيث

$y_{i,t}$ تشير إلى المتغير التابع الذي يعكس السلامة المالية للبنوك

$Ay_{i,t-1}$ القيمة الثابتة في معادلة الإنحدار

$B X_{i,t}$ معامل التأثير للمتغيرات المستقلة التي تعبر عن مؤشرات التمكين الإداري للمرأة

$E_{i,t}$ الخطأ العشوائى

وبالتالي يمكن تقديم النموذج المقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة على السلامة المالية للبنوك بشكل إجمالي من خلال المعادلة التالية

$$\text{Soundness it} = \text{B0 Soundness it-1} + \text{B1 BODWR1 it} + \text{B2 BODWR2 it} + \text{B3 BODWR3 it} + \text{B4 BODWR4 it} + \text{Ei} \dots \dots \dots (1)$$

وسوف يقوم الباحث بتطبيق النموذج المقترح على كل مؤشرات السلامة المالية للبنوك التجارية من خلال المعادلات التالية :-

(أ) النموذج المقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة على معدلات كفاية رأس المال بشكل إجمالي من خلال المعادلة التالية :-

$$\text{CAR it} = \text{B0 Soundness it-1} + \text{B1 BODWR1 it} + \text{B2 BODWR2 it} + \text{B3 BODWR3 it} + \text{B4 BODWR4 it} + \text{Ei} \dots \dots \dots (2)$$

ويمكن قياس هذا الأثر على معدل القاعدة الرأسمالية على الأصول المرجحة بأوزان المخاطر كأحد مؤشرات كفاية رأس المال بالمعادلة التالية :-

$$\text{CAR1 it} = \text{B0 CAR it-1} + \text{B1 BODWR1 it} + \text{B2 BODWR2 it} + \text{B3 BODWR3 it} + \text{B4 BODWR4 it} + \text{Ei} \dots \dots \dots (3)$$

وكذلك يمكن قياس هذا الأثر على معدل رأس المال الأساسي على الأصول المرجحة بأوزان المخاطر كأحد مؤشرات كفاية رأس المال بالمعادلة التالية :-

$$\text{CAR2 it} = \text{B0 CAR it-1} + \text{B1 BODWR1 it} + \text{B2 BODWR2 it} + \text{B3 BODWR3 it} + \text{B4 BODWR4 it} + \text{Ei} \dots \dots \dots (4)$$

وكذلك يمكن قياس هذا الأثر على معدل رأس المال المستثمر على الأصول المرجحة بأوزان المخاطر كأحد مؤشرات كفاية رأس المال بالمعادلة التالية :-

$$\text{CAR3 it} = \text{B0 CAR it-1} + \text{B1 BODWR1 it} + \text{B2 BODWR1 it} + \text{B3 BODWR1 it} + \text{B4 BODWR1 it} + \text{Ei} \dots \dots \dots (5)$$

وكذلك يمكن قياس هذا الأثر على الرافعة المالية كأحد مؤشرات كفاية رأس المال بالمعادلة التالية :-

$$\text{CAR4 it} = \text{B0 CAR it-1} + \text{B1 BODWR1 it} + \text{B2 BODWR2 it} + \text{B3 BODWR3 it} + \text{B4 BODWR4 it} + \text{Ei} \dots \dots \dots (6)$$

(ب) النموذج المقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة على معدلات جودة الأصول بشكل إجمالي من خلال المعادلة التالية :-

$$\text{AQit} = \text{B0 AQit -1} + \text{B1 BODWR1 it} + \text{B2 BODWR2 it} + \text{B3 BODWR3 it} + \text{B4 BODWR4 it} + \text{Ei} \dots \dots \dots (7)$$

ويمكن قياس هذا الأثر على معدل القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض كأحد مؤشرات جودة الأصول بالمعادلة التالية :-



$$AQ1it = B0 AQ1it -1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (8)$$

وكذلك يمكن قياس هذا الاثر على معدل مخصص القروض / القروض غير المنتظمة كأحد مؤشرات جودة الأصول بالمعادلة التالية :-

$$AQ2it it = B0 AQ2it -1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (9)$$

وكذلك يمكن قياس هذا الاثر على معدل القروض المقدمة للقطاع الخاص/إجمالي القروض الممنوحة للعملاء بالمعادلة التالية :-

$$AQ3it it = AQ3 it-1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (10)$$

ج) النموذج المقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة على معدلات الربحية بشكل إجمالي من خلال المعادلة التالية :-

$$Earnings it = B0 Earnings it-1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (11)$$

ويتم قياس أثر تمكين الإداري للمرأة على معدل العائد على الأصول كأحد مؤشرات الربحية من خلال المعادلة التالية

$$ROA it = B0 ROA it-1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (12)$$

وكذلك يتم قياس أثر تمكين الإداري للمرأة على معدل العائد على حقوق الملكية كأحد مؤشرات الربحية من خلال المعادلة التالية

$$ROE it = B0 ROE it-1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (13)$$

وكذلك يتم قياس أثر تمكين الإداري للمرأة على معدل هامش صافي العائد كأحد مؤشرات الربحية من خلال المعادلة التالية

$$RMR it = B0 ROE it-1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (14)$$

د) النموذج المقترح لقياس أثر التمكين الإداري للمرأة على معدلات السيولة بشكل إجمالي من خلال المعادلة التالية :-

$$Liquidity it = B0 Liquidity it-1+ B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (15)$$

و يتم قياس أثر تمكين الإداري للمرأة على معدل الودائع / الأصول كأحد مؤشرات السيولة من خلال المعادلة التالية

$$DAR it = B0 DAR it-1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (16)$$

وكذلك يتم قياس أثر تمكين الإداري للمرأة على معدل القروض / الودائع كاحد مؤشرات السيولة من خلال المعادلة التالية

$$LDR it = B0 LDR it-1 + B1 BODWR1 it + B2 BODWR2 it + B3 BODWR3 it + B4 BODWR4 it + Ei..... (17)$$

جدول رقم (1)

رموز ودلالة متغيرات البحث

طبيعة المتغير	دلالة المتغير	الرمز
مستقل	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك (t) في الفترة (t)	BODWR1 it
مستقل	معدل عضوية الكتلة الحرجة من النساء لمجلس إدارة البنك (t) في الفترة (t)	BODWR2 it
مستقل	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك (t) في الفترة (t)	BODWR3 it
مستقل	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا في البنك (t) في الفترة (t)	BODWR4 it
تابع	المتوسط العام لمعدلات كفاية رأس المال للبنك (t) في الفترة (t)	CAR it
تابع	معدل القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر للبنك (t) في الفترة (t)	CAR1 it
تابع	معدل رأس المال الأساسي / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر للبنك (t) في الفترة (t)	CAR2 it
تابع	معدل رأس المال المستثمر / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر للبنك (t) في الفترة (t)	CAR3 it
تابع	معدل الرافعة المالية للبنك (t) في الفترة (t)	CAR4 it
تابع	المتوسط العام لمعدلات جودة الأصول للبنك (t) في الفترة (t)	AQit
تابع	معدل القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض للبنك (t) في الفترة (t)	AQ1it
تابع	معدل مخصص القروض / القروض غير المنتظمة للبنك (t) في الفترة (t)	AQ2it
تابع	معدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي قروض العملاء للبنك (t) في الفترة (t)	AQ3it
تابع	المتوسط العام لمعدلات الربحية للبنك (t) في الفترة (t)	Pro it
تابع	معدل العائد على الأصول للبنك (t) في الفترة (t)	ROA it
تابع	معدل العائد على حقوق الملكية للبنك (t) في الفترة (t)	ROE it
تابع	معدل هامش صافي العائد للبنك (t) في الفترة (t)	RMA it
تابع	المتوسط العام لمعدلات السيولة للبنك (t) في الفترة (t)	Liq it
تابع	معدل الودائع / إجمالي الأصول للبنك (t) في الفترة (t)	DAR it
تابع	معدل القروض / الودائع للبنك (t) في الفترة (t)	LDR it

5/4 مصادر بيانات البحث :

اعتمد الباحث على عدة مصادر في جمع بيانات متغيرات البحث كما يلي :-

- 1- تم تجميع بيانات معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية من خلال التقارير المالية المنشورة للبنوك التجارية والتقارير السنوية والنشرات الاقتصادية الصادرة عن البنك المركزي عبر سلسلة زمنية سبعة سنوات من 2013/2014 حتى 2019/2020
- 2- تم تجميع بيانات مؤشرات تمكين المرأة من القيادة في القطاع المصرفي المصري من خلال تقرير الرصد السنوي لحالة المرأة المصرية وإحصاءات مكتب العمل التابع لمنظمة العمل الدولية وإحصاءات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وتقارير صندوق النقد الدولي بشأن التمكين الاقتصادي للمرأة في مصر وتقارير الاستدامة السنوية الصادرة عن البنوك التجارية



المصرية والبيانات المنشورة على مواقع البنوك على الإنترنت عن تشكيل مجالس الإدارة واللجان التابعة لها عبر سلسلة زمنية سبعة سنوات من 2014/2013 حتى 2020/2019
6/4 أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج (SPSS) الإصدار الثاني والعشرون ، لمعالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية : -

- أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis Methods) ، والتي تستخدم لإعطاء صورة عامة عن الخصائص الإحصائية لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

- مصفوفة الارتباط لبيرسون (Correlation Matrix)، والتي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال معاملات الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة وباقية المتغيرات

- تحليل الانحدار المتعدد (Regression) ، والذي يستخدم لتحديد تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ، وبالتالي يستخدم في بناء دوال الانحدار

خامسا : الدراسة التطبيقية لقياس تأثير التمكين الإداري للمرأة على السلامة المالية للبنوك المصرية :-

استكمالاً لما تم عرضه في الإطار النظري، وتحقيقاً لأهداف البحث من حيث المعرفة العلمية لأثر التمكين الإداري للمرأة على مؤشرات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية، وسعيًا نحو اختبار فروض البحث، يتناول الباحث في الدراسة التطبيقية كل من مجتمع وعينة البحث ، توصيف وقياس متغيرات البحث ، أدوات وإجراءات الدراسة التطبيقية ، وإجراء تحليل النتائج ومناقشتها اختبارات الفرضيات كما يلي :

1/5 تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

1- مؤشرات تمكين المرأة في القطاع المصرفي المصري :-

يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة :-

جدول رقم (2)

تحليل الإحصاء الوصفي لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المؤشرات
0.460	0.09643	0.159	0.045	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.344	0.0410	0.9	0.008	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.553	0.13543	0.223	0.060	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك

0.581	0.15414	0.242	0.074	معدل مشاركة المرأة فى المناصب الإدارية العليا فى البنك
-------	---------	-------	-------	--

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلى :

1- زيادة معدل عضوية المرأة فى مجلس إدارة البنك من 4.5% إلى 15.9% ، وزيادة معدل عضوية الكتلة الحرجة من النساء لمجلس إدارة البنك من 0.8% إلى 9% ، وزيادة معدل عضوية المرأة فى لجان مجلس إدارة البنك من 6% إلى 22.3% وزيادة معدل مشاركة المرأة فى المناصب الإدارية العليا فى البنك من 7.4% إلى 24.2% خلال فترة الالدراسة من 2014/2013 حتى 2020/2019 مما يعنى تحسن مستوى التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي .

2- متوسط معدل عضوية المرأة فى مجلس إدارة البنك 9.64% وبانحراف معيارى 0.045989 ومتوسط معدل عضوية الكتلة الحرجة من النساء لمجلس إدارة البنك 4.1% وبانحراف معيارى 0.0344 ، ومتوسط معدل عضوية المرأة فى لجان مجلس إدارة البنك 13.54% وبانحراف معيارى 0.0553 ومتوسط معدل مشاركة المرأة فى المناصب الإدارية العليا فى البنك 15.41% وبانحراف معيارى 0.581

1- معدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية :-

يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمعدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية :-

جدول رقم (3)

تحليل الإحصاء الوصفي لمعدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الحد الاقصى	الحد الأدنى	المعدلات
0.24137	0.15971	0.201	0.139	معدل القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر
0.02359	0.13514	0.177	0.117	معدل رأس المال الأساسى / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر
0.013843	0.11257	0.131	0.92	معدل رأس المال المستثمر / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر
0.014444	0.05843	0.076	0.042	معدل الرافعة المالية
0.017453	0.5543	0.085	0.039	معدل القروض غير المنتظمة / إجمالى القروض
0.008015	0.98229	0.991	0.972	معدل مخصص القروض / القروض غير المنتظمة



0.098647	0.61586	0.715	0.408	معدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي قروض العملاء
0.00243	0.01571	0.020	0.013	معدل العائد على الأصول
0.04084	0.22829	0309	0.189	معدل العائد على حقوق الملكية
0.004995	0.03857	0.046	0.030	معدل هامش صافي العائد
0.061755	0.7700	0.849	0.702	معدل الودائع / إجمالي الأصول
0.029515	0.44814	0.478	0.408	معدل القروض / الودائع

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي :

1- إن الحد الأدنى لمعدل القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر 13.9% وهو أكبر من الحد الأدنى المحدد من البنك المركزي (12.5%) والحد الأدنى المحدد من لجنة بازل (10.5%) ، وأيضاً الحد الأدنى لمعدل الرافعة المالية 4.2% وهو أكبر من الحد الأدنى المحدد من البنك المركزي (4%) وهذا يعنى ارتفاع مستوى كفاية رأس المال فى البنوك التجارية المصرية خلال فترة الالدراسة .

2- إن متوسط معدل القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر 15.97% وبانحراف معيارى 0.024137 ومتوسط معدل رأس المال الاساسى / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر 13.51% وبانحراف معيارى 0.02359 ومتوسط معدل رأس المال المستثمر / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر 11.25% وبانحراف معيارى 0.01384 ، ومتوسط معدل الرافعة المالية 5.84% وبانحراف معيارى 001444

3- إن متوسط معدل القروض غير المنتظمة/ إجمالي القروض 5.54% وبانحراف معيارى 0.017453 ومتوسط معدل مخصص القروض/ القروض غير المنتظمة 98.22% وبانحراف معيارى 0.0801 ، ومتوسط معدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي قروض العملاء 61.5% وبانحراف معيارى 0.0986

4- إن متوسط معدل العائد على الأصول 1.5% ، وبانحراف معيارى 0.02430 ، ومتوسط معدل العائد على حقوق الملكية 22.8% ، وبانحراف معيارى 0.04084، ومتوسط معدل هامش صافي العائد 3.8% وبانحراف معيارى 0.0499 ، ومتوسط معدل الودائع / الأصول 77% وبانحراف معيارى 0.061755 ، ومتوسط معدل القروض/ الودائع 44.8% وبانحراف معيارى 0.0295

2/5 تحليل مصفوفة الارتباط بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي ومعدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية:-

يوضح الجدول رقم (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة فى القطاع

المصرفى ومعدلات السلامة المالية للبنوك التجارية المصرية :-

جدول رقم (4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين مؤشرات التمكين الإدارى للمرأة ومعدلات السلامة المالية للبنوك

التجارية المصرية

المتغيرات	BODW R1	BODW R2	BODWR 3	BODW R4	CAR1	CAR2	CAR3	CAR4	AQR1	AQR2	AQR3	ROA	ROE	RMR
BODWR1	1	.933**	.952**	.955**	.945**	.884**	.136	.986**	-.875**	-.973**	.195	.100	-.283-	-.304-
BODWR2	.933**	1	.892**	.855*	.949**	.942**	.416	.892**	-.700-	-.924**	.205	.158	-.201-	-.345-
BODWR3	.952**	.892**	1	.993**	.901**	.851*	.199	.940**	-.906**	-.865*	.358	.393	.002	-.009-
BODWR4	.955**	.855*	.993**	1	.885**	.820*	.111	.949**	-.939**	-.867*	.343	.350	-.036-	-.012-
CAR1	.945**	.949**	.901**	.885**	1	.986**	.425	.882**	-.720-	-.941**	.115	.121	-.256-	-.285-
CAR2	.884**	.942**	.851*	.820*	.986**	1	.568	.802*	-.616-	-.887**	.099	.161	-.199-	-.264-
CAR3	.136	.416	.199	.111	.425	.568	1	-.001-	.172	-.150-	.053	.348	.257	.074
CAR4	.986**	.892**	.940**	.949**	.882**	.802*	-.001-	1	-.900**	-.953**	.196	.085	-.298-	-.297-
AQR1	-.875**	-.700-	-.906**	-.939**	-.720-	-.616-	.172	-.900**	1	.760*	-.483-	-.295-	.009	-.019-
AQR2	-.973**	-.924**	-.865*	-.867*	-.941**	-.887**	-.150-	-.953**	.760*	1	.002	.099	.476	.491
AQR3	.195	.205	.358	.343	.115	.099	.053	.196	-.483-	.002	1	.628	.677	.489
ROA	.100	.158	.393	.350	.121	.161	.348	.085	-.295-	.099	.628	1	.899**	.826*
ROE	-.283-	-.201-	.002	-.036-	-.256-	-.199-	.257	-.298-	.009	.476	.677	.899**	1	.879**
RMR	-.304-	-.345-	-.009-	-.012-	-.285-	-.264-	.074	-.297-	-.019-	.491	.489	.826*	.879**	1
DAR	-.774*	-.528-	-.824*	-.876**	-.609-	-.486-	.318	-.825*	.928**	.670	-.277-	-.259-	.070	-.126-
LDR	.567	.375	.727	.759*	.389	.299	-.261-	.620	-.830*	-.396-	.460	.616	.354	.435

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى ، *معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عالية عند معنوية 5% * معامل الارتباط ذو دلالة

إحصائية عالية عند معنوية 10%

يتضح من الجدول رقم (4) مايلى :-

1- توجد علاقة ارتباط طردية بين مؤشر عضوية المرأة فى مجلس الإدارة مع معدلات كفاية رأس المال حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.136 ، 0.986 وجميعها معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% ما عدا مع معامل رأس المال المستثمر / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فالعلاقة غير معنوية .

2- توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين مؤشر عضوية المرأة فى مجلس الإدارة ومعدل القروض غير المنتظمة / إجمالى القروض ، حيث معامل الارتباط



- 0.975 وأيضاً مع معدل مخصص القروض غير المنتظمة / القروض غير المنتظمة ، حيث معامل الارتباط – 0.973، بينما توجد علاقة ارتباط موجبة ولكنها غير معنوية بين هذا المؤشر ومعدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي قروض العملاء .
- 3- توجد علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً بين مؤشر عضوية المرأة في مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول ، حيث معامل الارتباط 0.1 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية وغير معنوية أيضاً بين هذا المؤشر وكل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل هامش صافي العائد ، حيث معامل الارتباط – 0.283 ، – 0.304 على التوالي .
- 4- توجد علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً بين مؤشر عضوية المرأة في مجلس الإدارة ومعدل القروض / الودائع ، حيث معامل الارتباط 0.567 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 1% بين هذا المؤشر ومعدل الودائع / الأصول ، حيث معامل الارتباط – 0.774 على التوالي .
- 5- توجد علاقة ارتباط طردية بين مؤشر عضوية الكتلة الحرجة من النساء في مجلس الإدارة مع معدلات كفاية رأس المال حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.416 ، 0.949 وجميعها معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% ما عدا معامل رأس المال المستثمر / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فالعلاقة غير معنوية .
- 6- توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين مؤشر عضوية الكتلة الحرجة من النساء في مجلس الإدارة ومعدل القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض ، حيث معامل الارتباط – 0.7 وأيضاً مع معدل مخصص القروض غير المنتظمة / القروض غير المنتظمة ، حيث معامل الارتباط – 0.924، بينما توجد علاقة ارتباط موجبة ولكنها غير معنوية بين هذا المؤشر ومعدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي قروض العملاء .
- 7- توجد علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً بين مؤشر عضوية الكتلة الحرجة من النساء في مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول ، حيث معامل الارتباط 0.155 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين هذا المؤشر وكل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل هامش صافي العائد ، حيث معامل الارتباط – 0.201 ، – 0.345 على التوالي .
- 8- توجد علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً بين مؤشر عضوية الكتلة الحرجة من النساء في مجلس الإدارة ومعدل القروض / الودائع ، حيث معامل الارتباط 0.375 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 1% بين هذا المؤشر ومعدل الودائع / الأصول ، حيث معامل الارتباط – 0.528 على التوالي .

9- توجد علاقة ارتباط طردية بين مؤشر عضوية المرأة في لجان مجلس الإدارة مع معدلات كفاية رأس المال حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.199 ، 0.940 وجميعها معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% ، 1% ماعدا مع معدل رأس المال المستثمر / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فالعلاقة غير معنوية .

10- توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين مؤشر عضوية المرأة في لجان مجلس الإدارة ومعدل القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض ، حيث معامل الارتباط - 0.906 وأيضاً مع معدل مخصص القروض غير المنتظمة / القروض غير المنتظمة ، حيث معامل الارتباط - 0.865، بينما توجد علاقة ارتباط موجبة ولكنها غير معنوية بين هذا المؤشر ومعدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي قروض العملاء .

11- توجد علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً بين مؤشر عضوية المرأة في لجان مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول ، حيث معامل الارتباط 0.393 وأيضاً بين هذا المؤشر ومعدل العائد على حقوق الملكية حيث معامل الارتباط 0.02، بينما توجد علاقة عكسية غير معنوية بين هذا المؤشر ومعدل هامش صافي العائد .

12- توجد علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً بين مؤشر عضوية المرأة في لجان مجلس الإدارة ومعدل القروض / الودائع ، حيث معامل الارتباط 0.727 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين هذا المؤشر ومعدل الودائع / الأصول ، حيث معامل الارتباط -0.824 على التوالي .

13- توجد علاقة ارتباط طردية بين مؤشر مشاركة المرأة في مناصب الإدارة العليا مع معدلات كفاية رأس المال حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.111 ، 0.949 وجميعها معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% ماعدا مع معامل رأس المال المستثمر / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فالعلاقة غير معنوية .

14- توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين مشاركة المرأة في مناصب الإدارة العليا ومعدل القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض ، حيث معامل الارتباط - 0.939 وأيضاً مع معدل مخصص القروض غير المنتظمة / القروض غير المنتظمة ، حيث معامل الارتباط - 0.867، بينما توجد علاقة ارتباط موجبة ولكنها غير معنوية بين هذا المؤشر ومعدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي قروض العملاء .

15- توجد علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً بين مشاركة المرأة في مناصب الإدارة العليا ومعدل العائد على الأصول ، حيث معامل الارتباط 0.350 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية



وغير معنوية بين هذا المؤشر وكل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل هامش صافى العائد ، حيث معامل الارتباط - 0.036 ، - 0.012 على التوالي .

16- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية إحصائياً عند مستوى 1% بين مشاركة المرأة فى مناصب الإدارة العليا ومعدل القروض / الودائع ، حيث معامل الارتباط 0.759 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين هذا المؤشر ومعدل الودائع / الأصول ، حيث معامل الارتباط -0.867 على التوالي .

3/5 اختبار فروض البحث وتحليل النتائج :

1/3/5 الفرض الأول :-ينص الفرض الأول من فروض البحث أنه " لا يوجد أثر معنوى إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفى على معدلات كفاية رأس المال للبنوك التجارية المصرية " ، تعرض الجداول التالية نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدلات كفاية رأس المال كما يلي :-

جدول (5)

نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
على معدل القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

معامل الارتباط (R) = 0.972				
معامل التحديد (R Square) = 0.944				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.833				
قيمة (F) = 8.466				
درجة المعنوية Sig = 0.108				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.013	8.533		0.121	الثابت
0.604	0.611	2.124 -	1.115-	معدل عضوية المرأة فى مجلس إدارة البنك
0.450	0.930	2.662	1.868	معدل عضوية الكتلة الحرجة فى مجلس إدارة البنك

0.526	756.-	6.388-	2.787-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.528	0.757	6.983	2.903	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (5) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 8.466 ودرجة المعنوية Sig (0.108) ، وأن هذه العلاقة تمثل 97.2% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.0944) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 94.4% من المتغير التابع .

جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدل رأس المال الأساسي/ الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

معامل الارتباط (R) = 0.957				
معامل التحديد (R Square) = 0.916				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.749				
قيمة (F) = 5.490				
مستوى المعنوية = 0.160				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإندار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.025	6.246		0.106	الثابت
0.497	0.822-	3.503-	1.797-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.393	1.081	3.788	2.598	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.495	0.827-	8.566-	3.652-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.492	0.825	9.435	3.833	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (6) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل رأس المال الأساسي / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 5.490 ودرجة المعنوية Sig (0.160) ، وأن هذه العلاقة تمثل 95.7% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.916) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 91.6% من المتغير التابع

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدل رأس المال المستثمر/الأصول المرجحة بأوزان المخاطر

معامل الارتباط (R) = 0.899				
معامل التحديد (R Square) = 0.808				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.423				



قيمة (F) = 2.099				
مستوى المعنوية = 0.348				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.014	8.397		0.126	الثابت
0.287	-1.437	-9.284	2.795-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.280	1.468	7.800	3.139	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.413	-1.025	-16.067	4.027-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.397	1.068	18.295	4.362	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد بالجدول رقم (7) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل رأس المال المستثمر/ الأصول المرجحة بأوزان المخاطر بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 2.099 ودرجة المعنوية Sig (0.348) ، وأن هذه العلاقة تمثل 95.7% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.808) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 80.8% من المتغير التابع

جدول (8)

نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
على معدل الرفاعة المالية

معامل الارتباط (R) = 00.997				
معامل التحديد (R Square) = 0.994				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.981				
قيمة (F) = 78.372				
مستوى المعنوية = 0.13 ^b				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.011	9.378		0.027	الثابت
0.84	3.223	3.781	1.187	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.132	-2.477	-2.390	-1.003	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.149	2.269	6.545	1.709	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك

0.149	-2.228	-7.119	-1.771	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا
-------	--------	--------	--------	---

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (8) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل الرافعة المالية بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 78.372 ودرجة المعنوية Sig (0.13) ، وأن هذه العلاقة تمثل 99.7% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.994) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 99.4% من المتغير التابع

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدلات كفاية رأس المال بشكل إجمالي

معامل الارتباط (R) = 0.965				
معامل التحديد (R Square) = 0.932				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.796				
قيمة (F) = 6.851				
مستوى المعنوية = 0.131 ^b				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الانحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.013	8.765		0.095	الثابت
0.504	0.808-	-3.106	1.130-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.395	1.074	3.393	1.650	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.519	.775-	-7.247	-2.189	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.514	0.792	8.093	2.332	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (9) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات كفاية رأس المال بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 6.851 ودرجة المعنوية Sig (0.131) ، وأن هذه العلاقة تمثل 96.5% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.932) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 93.2% من المتغير التابع ، وفي نتائج أسلوب تحليل الانحدار بالجدول (5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9) يرفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل بوجد أثر لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة بالقطاع المصرفي ومعدلات كفاية رأس المال بالبنوك التجارية المصرية .

2/3/ الفرض الثاني :- ينص الفرض الثاني من فروض البحث أنه " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات جودة الأصول للبنوك التجارية



المصرية"، تعرض الجداول التالية نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدلات جودة الأصول

جدول (10)

نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدل القروض غير المنتظمة / القروض

معامل الارتباط (R) = 0.969				
معامل التحديد (R Square) = 0.938				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.815				
قيمة (F) = 7.601				
مستوى المعنوية = 0.12 ^b .				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.1	9.920		0.107	الثابت
0.897	0.147	0.538	0.204	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.926	0.105-	0.315-	0.106-	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.777	0.323	2.876	0.907	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.718	0.416-	4.041-	1.129-	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد بالجدول رقم (10) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل القروض غير المنتظمة / القروض ، وأن قيمة (F) المحسوبة 7.601 ودرجة المعنوية Sig (0.12) ، وأن هذه العلاقة تمثل 96.9% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.938) ، مما يعنى ان المتغيرات المستقلة تفسر 93.8% من المتغير التابع

جدول (11)

نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدل مخصص القروض/القروض غير المنتظمة

معامل الارتباط (R) = 0.996				
معامل التحديد (R Square) = 0.992				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.975				
قيمة (F) = 59.2				
مستوى المعنوية = 0.17 ^b .				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
000	547.263		0.992	الثابت
0301	1.880-	-2.534	0.442-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.571	0.672	0.754	0.174	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.602	0.614-	-2.013	0.292-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.501	0.815	2.915	0.402	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (11) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل مخصص القروض / القروض غير المنتظمة ، وأن قيمة (F) المحسوبة 59.2 ودرجة المعنوية Sig (0.17) ، وأن هذه العلاقة تمثل 99.6% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.992) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 99.2% من المتغير التابع

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
على معدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي القروض للعملاء

معامل الارتباط (R) = 0.707				
معامل التحديد (R Square) = 0.500				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.499				
قيمة (F) = 500				
مستوى المعنوية = 0.750				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الانحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.105	2.836		0.490	الثابت
0.460	0.907	-9.448	-20.267	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.523	0.767	6.573	18.853	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.561	0.676-	-17.476	31.153-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.525	0.764	21.102	35.835	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (12) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل القروض للقطاع الخاص / إجمالي القروض للعملاء بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 500 ودرجة المعنوية Sig (0.750) ، وأن هذه العلاقة تمثل 70.7% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.500) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 50% من المتغير التابع

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
على معدلات جودة الأصول بشكل إجمالي

معامل الارتباط (R) = 0.701	
معامل التحديد (R Square) = 0.491	
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.528 - .	



قيمة (F) = 0.482				
مستوى المعنوية = 0.759				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.011	9.675		0.531	الثابت
0.437	0.964-	10.139-	6.835-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.504	0.807	6.976	6.289	معدل عضوية الكتلة الحرجة في جلس إدارة البنك
0.551	0.711-	18.169-	10.180-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.515	0.785	21.874	11.680	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد بالجدول رقم (13) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات جودة الأصول بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 0.482 ودرجة المعنوية Sig (0.759) ، وان هذه العلاقة تمثل 70.1% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.482) ، مما يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر 48.2% من المتغير التابع

وفى نتائج أسلوب تحليل الإنحدار بالجدول (10 ، 11 ، 12 ، 13) يمكن رفض الفرض الثانى وقبول الفرض البديل بوجد تأثير لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة بالقطاع المصرفي ومعدلات جودة الأصول بالبنوك التجارية المصرية .

3/3/5 الفرض الثالث :- ينص الفرض الثالث من فروض البحث أنه " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات الربحية للبنوك التجارية المصرية "، تعرض الجداول التالية نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدلات الربحية :-

جدول (14)

نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدل العائد على الأصول

معامل الارتباط (R) = 0.992				
معامل التحديد (R Square) = 0.984				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.953				
قيمة (F) = 31.560				
مستوى المعنوية = 0.031				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.004	16.453		0.012	الثابت
0.090	3.103-	-5.907	0.302-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك

0.250	1.602	2.424	0.171	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.578	0.658-	-2.944	0.129-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.306	1.353	6.651	0.278	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا في البنك

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (14) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل العائد على الأصول بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 31.560 ودرجة المعنوية Sig (0.031) ، وأن هذه العلاقة تمثل 99.2% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.984) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 98.4% من المتغير التابع

جدول (15)
نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
على معدل العائد على حقوق الملكية

معامل الارتباط (R) = 0.973				
معامل التحديد (R Square) = 0.947				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.841				
قيمة (F) = 8.934				
مستوى المعنوية = 0.103				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الانحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.012	8.931		0.208	الثابت
0.125	-2.551	-8.653	7.684-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.230	1.708	4.764	5.567	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.341	1.240-	-10.222	-7.545	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.253	1.590	14.304	10.061	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي



يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (15) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل العائد على حقوق الملكية بالبنوك التجارية المصرية، وأن قيمة (F) المحسوبة 8.934 درجة المعنوية Sig (0.103) ، وأن هذه العلاقة تمثل 973% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.947) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 94.7% من المتغير التابع

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
على معدل هامش صافى العائد

معامل الارتباط (R) = 0.993				
معامل التحديد (R Square) = 0.985				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.956				
قيمة (F) = 33.573				
مستوى المعنوية = 0.29 ^b				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الانحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.002	21.693		0.033	الثابت
0.098	2.959-	5.280-	0.574-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.384	1.107	1.625	0.236	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.494	0.829-	3.593-	0.325-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.267	1.523	7.210	0.620	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (16) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل هامش صافى العائد بالبنوك التجارية المصرية، وأن قيمة (F) المحسوبة 33.573 ودرجة المعنوية Sig (0.29) ، وأن هذه العلاقة تمثل 99.3% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.985) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 98.5% من المتغير التابع

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدلات الربحية بشكل إجمالي

معامل الارتباط (R) = 0.981				
معامل التحديد (R Square) = 0.962				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.887				
قيمة (F) = 12.721				
مستوى المعنوية = 0.74 ^b				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الانحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة

0.008	11.053		0084	الثابت
0.102	-2.892	-8.287	-2.853	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.203	1.864	4.392	2.021	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.313	-1.388	-9.318	-2.666	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.220	1.763	13.398	3.653	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (17) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات الربحية بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 12.721 ودرجة المعنوية Sig (0.74) ، وأن هذه العلاقة تمثل 981% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.962) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 96.2% من المتغير التابع (، وفي نتائج أسلوب تحليل الانحدار بالجدول (14 ، 15 ، 16 ، 17) يمكن رفض الفرض الثالث وقبول الفرض البديل بوجد تأثير لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة بالقطاع المصرفي ومعدلات الربحية بالبنوك التجارية المصرية .

4/3/5 الفرض الرابع :- ينص الفرض الرابع من فروض البحث أنه " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على معدلات السيولة للبنوك التجارية المصرية "، تعرض الجداول التالية نتائج أسلوب تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدلات السيولة .

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدل الودائع / الأصول

معامل الارتباط (R) = 0.998				
معامل التحديد (R Square) = 0.997				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.991				
قيمة (F) = 160.383				
مستوى المعنوية = 0.06				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الانحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
000	113.376		0.968	الثابت
0.047	4.470-	3.671-	4.930-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.035	5.228	3.352	6.341	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.073	3.496-	6.978-	7.788-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.095	3.003	6.541	6.957	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي



يتضح من نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد بالجدول رقم (18) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل الودائع / الأصول بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 160.383 ودرجة المعنوية Sig (0.06) ، وأن هذه العلاقة تمثل 99.8% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.997) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 99.7% من المتغير التابع

جدول (19)

نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة على معدل القروض / الودائع

معامل الارتباط (R) = 0.951				
معامل التحديد (R Square) = 0.903				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.710				
قيمة (F) = 4.680				
مستوى المعنوية = 0.184 ^b				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة
0.004	15.740		0.358	الثابت
0.853	0.210	0.962	0.618	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.614	-0.591	2.226-	1.910-	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.701	0.443	4.929	2.629	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.819	0.260-	3.153-	1.603-	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد بالجدول رقم (19) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدل القروض/الودائع بالبنوك التجارية المصرية، وأن قيمة (F) المحسوبة 4.680 ودرجة المعنوية Sig (0.148) ، وأن هذه العلاقة تمثل 70.1% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.903) ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 90.3% من المتغير التابع

جدول (20)

نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشرات التمكين الإداري للمرأة

على معدلات السيولة بشكل إجمالي

معامل الارتباط (R) = 0.963				
معامل التحديد (R Square) = 0.927				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square = 0.780				
قيمة (F) = 6.318				
مستوى المعنوية = 0.141 ^b				
المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Beta	معامل الإنحدار B	مؤشرات التمكين الإداري للمرأة

000	50.424		0.663	الثابت
0.332	1.269-	5.065-	2.156-	معدل عضوية المرأة في مجلس إدارة البنك
0.357	1.186	3.892	2.216	معدل عضوية الكتلة الحرجة في مجلس إدارة البنك
0.531	0.752-	7.290-	2.579-	معدل عضوية المرأة في لجان مجلس إدارة البنك
0.531	0.750	7.939	2.677	معدل مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد بالجدول رقم (20) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات جودة الأصول بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 6.318 ودرجة المعنوية Sig (0.141) ، وأن هذه العلاقة تمثل 96.3% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.927) ، مما يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر 92.7% من المتغير التابع وفى نتائج أسلوب تحليل الإنحدار بالجدول (18، 19، 20) يرفض الفرض الرابع ويقبل الفرض البديل بوجد تأثير لمؤشرات التمكين الإداري للمرأة بالقطاع المصرفي ومعدلات السيولة بالبنوك التجارية المصرية .

3/5 تصور مقترح لدعم التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي المصري :

اولا : المستوى المجتمعي : -

يلتزم المجتمع بخلق الوعي بالمساواة بين الجنسين وتكافؤ الفرص، والتحقق من أن السياسات والبرامج الوطنية التي تمت صياغتها فى الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة يتم تنفيذها بشكل صحيح. مع دعم المبادرات التي تعزز مبدأ تكافؤ فرص العمل وإدماج احتياجات المرأة فى برامج وخطط التنمية، و نشر الوعي الثقافي والاجتماعي حول أهمية تنوع بين الرجل والمرأة فى مجالس الإدارة والمناصب الإدارية العليا.

ثانيا : مستوى البنك المركزى : يقوم البنك المركزى المصري بالإجراءات التالية :-

1- بناء قاعدة بيانات بالموهبات النسائية فى القطاع المصرفي :- إن بناء قاعدة بيانات بالموهبات النسائية فى القطاع المصرفي هو المفتاح للتمكين الإداري للمرأة، لذلك يمكن عمل تطبيق على التليفونات الذكية للعاملين بالقطاع المصرفي لبناء هذه القاعدة ، مما يساعد البنوك التجارية على اجتذاب والإحتفاظ بالنساء المؤهلات والموهوبات ، والدفع بهن إلى لجان مجلس الإدارة و المناصب الإدارية العليا.

2- إدراج مبدأ تكافؤ الفرص فى مبادئ الحوكمة بالقطاع المصرفي المصري، على أن تقوم إدارات الرقابة والمتابعة الدورية بمتابعة تنفيذ هذا المبدأ فى البنوك التجارية .



3- تقديم الدعم المهني للمرأة لمساعدتها على تحقيق ذلك التوازن بين المسؤوليات العائلية والإلتزامات الوظيفية في القطاع المصرفي المصري

4- تنظيم الفعاليات والأنشطة التي تسمح بالتواصل والتشبيك بين صفوف النساء العاملة داخل البنوك التجارية .

ثالثاً: مستوى البنوك التجارية المصرية:تقوم البنوك التجارية المصرية بالإجراءات التالية -

1- تطوير استراتيجية البنك : تمثل رؤية البنك الخطوة الأولى نحو التمكين الإداري للمرأة ، فالرؤية تعطى النساء العاملات بالبنك الإحساس بما ستقوم به مستقبلاً، وبالتالي تقودهن للإبداع، وتسمح لهن باتخاذ قرارات تصب في الوصول إلى المناصب الإدارية العليا، ومن ثم يجب دعم رسالة البنك بقيم المساواة بين الجنسين وتكافؤ الفرص .

2- تغيير الثقافة التنظيمية للبنك : تلتزم قيادات البنك بإحداث تغيير مستدام وذات مغزى من أجل زيادة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا ، وهذا يتطلب تحليل وتذليل الحواجز الزجاجية الموجوة في البنك وتعيين المرأة عن التقدم إلي القيادة والمناصب الإدارية العليا ، والتحقق من تكافؤ الفرص في العمل - من حيث المهام، والأجور، والتوظيف، والترقية والتدريب -لكل من الجنسين ، كما يجب اعطاء المستوى نفسه من المسؤولية والإطلاة والتنوع في المناصب لكل من الجنسين، مما يسمح بإعدادهن لتقلد مناصب الإدارة العليا .

4- تهيئة بيئة العمل: يحتاج التمكين الإداري للمرأة إلى تهيئة بيئة العمل من خلال اكتشاف ورعاية النساء الموهبات بالبنك وتقديم الرعاية والبرامج التدريبية من أجل تسريع نموها الوظيفي ، علاوة على مراجعة نظم العمل لجعلها أكثر صداقة للمرأة والمساهمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية في شكل ممارسات عمل مرنة حتى تسمح للمرأة بتقسيم الوقت بين التواجد في مكان العمل ويمكن الاستفادة من تقنيات التكنولوجيا الرقمية في العمل عن بعد.

3-الشفافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية: يحتاج التمكين الإداري للمرأة إلى الشفافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتوظيف وتعويضات وتدريب وترقى وإدارة الإدارة ، مما يعطى الثقة للنساء العاملات بالبنك في تصنيفهم وفقاً للمعايير ،مما يعطى رسالة لكافة العاملين بالقطاع المصرفي ان جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الجدارة .

رابعاً: المستوى الشخصي للمرأة بالقطاع المصرفي :-

تحتاج المرأة العاملة بالقطاع المصرفي إلى تنمية مهاراتها الإدارية والفنية ، ومنها مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين وكذلك المهارات التي من شأنها أن تساعد المرأة على تحمل أعباء

العمل فى القطاع المصرفى، والتعلم مدى الحياة والمنافسة على جميع المناصب الإدارية العليا بالبنك ، كما يجب أن تكون الاسرة داعمة بما يجعل المرأة أكثر نجاحًا .
سادسا : النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية :-
فى إطار عرض وتحليل الإطار النظرى وأدبيات البحث، ومن واقع الالدراسة التطبيقية ، يمكن للباحث استخلاص أهم النتائج ، وتقديم التوصيات على النحو التالى :-
1/6 نتائج البحث :-

كشفت الدراسة النظرية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلى :

- 1- يوجد اهتمام بموضوع التمكين الإداري للمرأة نتيجة النمو المتزايد لمشاركة المرأة فى قوة العمل والإنفاق، والتقدم الذى أحرزته فى التعليم، ومجموعة المهارات والجدرات التى يمكن توظيفها لتحسين معدلات الأداء المالى وغير المالى .
- 2-على الرغم من التقدم الذى أحرزته المرأة فى القوة العاملة والتعليم والتعلم والتدريب تبقى دون التمثيل المطلوب فى موقع صنع واتخاذ القرارات الإدارية فى منظمات الأعمال ، وان كان متوسط مؤشرات التمكين الإداري للمرأة فى منظمات الأعمال المصرية(7.4%) أكبر من هذا المتوسط فى منطقة الشرق الاوسط وافريقيا (5.4%) الا انه اقل من المتوسط العالمى (19%) خلال عام 2019
- 3- يعتبر القطاع المصرفى المصرى قمة القطاعات الاقتصادية فى مصر الأكثر تمكيناً للمرأة فى الإدارة العليا ، حيث تصل نسبة تمثيل المرأة فى مجالس إدارات البنوك التجارية (14.8%) عام 2019 بمعدل نمو 30% عن عام 2018، حيث كانت هذه النسبة (11.4%)
- 4- توجد العديد من الدوافع لتمكين المرأة فى القطاع المصرفى المصرى منها ، تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 ، وتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية التى تم إطلاقها عام 2017 ، علاوةً على الإستفادة من التنوع بين الجنسين فى مجلس الإدارة والمناصب الإدارية العليا والسماوات القيادية المميزة للمرأة فى تحسين الأداء المالى وغير المالى وتنفيذ برامج التحول الرقمى والشمول المالى وتحقيق التميز المؤسسى.
- 5- توجد بعض التحديات والعوائق التى تواجه التمكين الإداري للمرأة ، بعضها مرتبط بالثقافة المؤسسية، وبعضها مرتبط بالثقافة المجتمعية، والبعض الاخر مرتبط بالمرأة نفسها وتسربها الوظيفى



6- اعتمدت بعض الدول الأوروبية على أسلوب المحاصصة لزيادة تمثيل المرأة فى مجالس إدارات منظمات الأعمال، وقد لاقى هذا الأسلوب نقاشاً علمياً واسعاً بين فريق مؤيد للاستفادة من السمات القيادية للمرأة وفريق معارض نتيجة التمثيل الصورى للمرأة .

7- هناك اهتمام كبير علي مستوي الأكاديمين والهيئات التنظيمية وصانعي السياسات المالية بالدراسة تحديات وأفاق التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المالى ، نتيجة تأثير هذا التمكين على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين مؤشرات الأداء المالى وغير المالى ومستوى الحوكمة والاستدامة

8- جاءت نتائج الدراسات السابقة التى تناولت دور التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي فى تحسين الاداء المصرفي وتخفيض المخاطرة المصرفية متباينة ، ويرجع هذا التباين إلى اختلاف بيئة ومتغيرات الادراسة . كما كشفت الادراسة التطبيقية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :-

9- توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات كفاية رأس المال بالبنوك التجارية المصرية ، وان قيمة (F) المحسوبة 6.851 ودرجة المعنوية Sig (0.131) ، وأن هذه العلاقة تمثل 96.5% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.932) ، مما يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر 93.2% من المتغير التابع

10- توجد هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات جودة الأصول بالبنوك التجارية المصرية ، وأن قيمة (F) المحسوبة 0.482 ودرجة المعنوية Sig (0.759) ، وان هذه العلاقة تمثل 70.1% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.482) ، مما يعنى ان المتغيرات المستقلة تفسر 48.2% من المتغير التابع

11- توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات الربحية بالبنوك التجارية المصرية ، وان قيمة (F) المحسوبة 12.721 ودرجة المعنوية Sig (0.74) ، وأن هذه العلاقة تمثل 98.1% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.962) ، مما يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر 96.2% من المتغير التابع

12- توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بين مؤشرات التمكين الإداري للمرأة ومعدلات جودة الأصول بالبنوك التجارية المصرية، وأن قيمة (F) المحسوبة 6.318 ودرجة المعنوية

Sig (0.141) ، وأن هذه العلاقة تمثل 96.3% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.927) ، مما يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر 92.7% من المتغير التابع

2/6 توصيات البحث :-

بناءً على نتائج البحث، يمكن للباحث تقديم تصور مقترح بالتوصيات التي تدعم التمكين الإداري للمرأة فى القطاع المصرفي المصري :-

1- عمل تطبيق على التليفونات الذكية للعاملين بالقطاع المصرفي لبناء قاعدة بيانات بالموهبات النسائية فى القطاع المصرفي، مما يساعد البنوك التجارية على اجتذاب والإحتفاظ بالنساء المؤهلات والموهوبات، والدفع بهن إلى لجان مجلس الإدارة و المناصب الإدارية العليا.

2- إدراج مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين في مبادئ الحوكمة بالقطاع المصرفي المصري، على أن تقوم إدارات الرقابة والمتابعة الدورية بمتابعة تنفيذ هذا المبدأ فى البنوك التجارية .

2- تغيير الثقافة التنظيمية للبنك وتهيئة بيئة العمل و مراجعة نظم العمل لجعلها أكثر صداقة للمرأة والمساهمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية في شكل ممارسات عمل مرنة لتسمح للمرأة بتقسيم الوقت بين التواجد فى مكان العمل ويمكن الاستفادة من تقنيات التكنولوجيا الرقمية فى العمل عن بعد.

3- تحقيق الشفافية و اساس الجدارة فى ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتوظيف وتعييزات وتدريب وترقى أو ترأس الإدارة، مما يعطى الثقة للنساء العاملات بالبنك في تصنيفهن وفقاً للمعايير

4- اهتمام المرأة فى القطاع المصرفي بتنمية مهاراتها الإدارية والفنية والمنافسة على جميع المناصب الإدارية العليا بالبنك ، وأن تكون الأسرة داعمةً بما يجعل المرأة أكثر نجاحاً

3/6 القيود والتوجهات البحثية المستقبلية :-



توجد قيود مختلفة على نتائج هذا البحث متمثلة فيما يلي :

1- هناك العديد من العناصر التي تؤثر على السلامة المالية للبنوك التجارية ، ولم يستطع هذا البحث أخذها جميعًا لقياس معدلات السلامة المالية فيما يتعلق بالتمكين الإداري للمرأة ومن ثم، يجب أن تكون الدراسات المستقبلية مثل مؤشرات الشمول المالي وسياسات البنك في الاستثمار وتوظيفات الأموال

2- يعتبر مشاركة المرأة هو أحد خصائص تنوع مجلس الإدارة، لذلك تحتاج الأبحاث المستقبلية إلى التحقق من الجوانب الأخرى لتنوع مجلس الإدارة مثل التعليم والخبرة والثقافة والعمر في السلامة المالية للبنوك .

3- تستند هذه الدراسة على أسلوب البحث الكمي من خلال تجميع البيانات من التقارير السنوية للبنوك. ومن ثم يمكن إجراء مزيد من الدراسات مع منهجيات مختلفة مثل الدراسات الإستقصائية ودراسات الحالة والبحث النوعي.

4- انخفاض مشاركة المرأة في مجالس الإدارة واللجان التابعة له، وبالتالي فإن علاقة التمكين الإداري للمرأة ومعدلات السلامة المالية في البنوك المصرية يمكن أن تتغير بشكل جذري في المستقبل عندما تنقلب حصة الرجال والنساء في الإدارة العليا.

5- لا يغطي هذا البحث سوى القطاع المصرفي المصري ، وقد تختلف النتائج إذا تمت إضافة قطاعات أخرى. وسيكون من المثير للإهتمام أيضًا الدراسة موضوع البحث على نطاق إقليمي أوسع ومقارنة النتائج في المنطقة العربية من حيث تمكين المرأة في القيادة المصرفية وتأثيرها على السلامة المالية للبنوك التجارية كما يمكن للباحثين إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي ترتبط بموضوع التمكين الإداري للمرأة وأثره على الأداء المصرفي في التوجهات التالية :-

1- الدراسة علاقة التنوع بين الجنسين في القيادة المصرفية و الأداء البيئي للبنوك المصرية.

2-الدراسة أثر التنوع بين الجنسين في القيادة المصرفية على مستوى رضا العملاء .

3-الدراسة أثر التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي على القيمة السوقية للبنوك المقيدة بالبورصة المصرية .

4-الدراسة العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة في القطاع المصرفي المصرفي .

سابعاً : مراجع البحث :-

اولاً : باللغة العربية :-

1- دستور جمهورية مصر العربية 2014 ، الجريدة الرسمية ، العدد (3) مكرر(أ) في 18 يناير 2014

- 2- القانون رقم (194) لسنة 2020 باصدار قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى ، الجريدة الرسمية ، العدد (37) مكرر (و) فى 15 سبتمبر 2020
 - 3- البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى 2016، 2015، 2017، 2018، 2019 .
<http://www.cbe.org.eg/ar/Pages/default.aspx>
 - 4- -----، قطاع الرقابة والاشراف ، الإدارة المركزية للتقارير الرقابية الدورية ، مؤشرات السلامة المالية للبنوك بخلاف البنك المركزى ، 2018، 2019 .
<http://www.cbe.org.eg/ar/Pages/default.aspx>
 - 5- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء "تمكين المرأة بمجال العمل فى ظل أهداف التنمية المستدامة"، القاهرة ، اغسطس (2018)
 - 6- المجلس القومى للمرأة بالتعاون مع كلية إدارة الاعمال بالجامعة الامريكية (2019) " رصد المرأة المصرية فى مجالس الإدارات : تقرير الرصد السنوى 2019 " القاهرة ، يناير 2020
 - 7- مجموعة البنك الدولي (2017) .مسوح مؤسسات الأعمال: موجز إعلامي عن مصر لعام 2016
<http://www.worldbank.org /ar/Pages/default.aspx>
 - 8-.....(2018) " الدراسة عن التمكين الاقتصادى للمرأة فى مصر" مايو
<http://www.worldbank.org /ar/Pages/default.aspx>
 - 9- منظمة العمل الدولية (2017) " المرأة فى المجالس الإدارية : بناء مخزون من المواهب فى صفوف الاناث "
<http://www.ILO.org /ar/Pages/default.aspx>
 - 10- شرين الشوربجى ، أحمد رزق، أحمد كمال، وبيرهان سلطا (2017) " تقييم تنمية ريادة الاعمال النسائية فى مصر " منظمة العمل الدولية، الطبعة الاولى، جمهورية مصر العربية
 - 11- د عادل محمد محمد عبد الرحمن (2017)" دور ثقافة المنظمة فى تمكين المرأة من المناصب القيادية فى الشركات العامة: الدراسة ميدانية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الاولى ، القاهرة
- ثانيا : باللغة الانجليزية :-

- 1- Adams, R., & D. Ferreira. (2009) "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance" *Journal of Financial Economics* 94 (2) pp. 291–309.
- 2- Adusei, M. (2019)" Board gender diversity and the technical efficiency of microfinance institutions: Does size matter?" *International Review of Economics and Finance* , 64 (November 2017), PP.393– 411.
- 3- Adusei, M., & Obeng, E. Y. T. (2019)" Board gender diversity and the capital structure of microfinance institutions: A global analysis" *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 71, PP.258– 269.
- 4- Aggarwal, R., Jindal, V. & Seth, R. (2019), "Board diversity and firm performance: the role of business group affiliation", *International Business Review*, Vol. 28 No. 6.
- 5- Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019)" Gender diversity and firm value: Evidence from UK financial institutions". *International Journal of Accounting and Information Management*, 27(1), PP. 2– 26.
- 6- AlAbbad, A., Hassan, M.K. & Saba, I. (2019), "Can Shariah board characteristics influence risk-taking behavior of Islamic banks?", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 12 No. 4.
- 7- Ahmadi, A., Nakaa, N. & Bouri, A. (2018), "Chief executive officer Attributes, board structures, gender diversity and firm performance among French CAC 40 listed firms", *Research in International Business and Finance*, Vol. 44, pp. 218-226.



- 8- Ahmad, M. A., & Alshbie, S. O. (2016)" Women in Jordanian banks and performance: Financial accounting measurement" Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions, 6(3), PP.85– 159.
- 9- Alhossini, M. A., Ntim, C. G., & Zalata, A. (2020)" Corporate board committees and corporate outcomes: An international systematic literature review and agenda for future research" The International Journal of Accounting. Forthcoming
- 10- Al-Alawi, Adel Ismail (2016) " Status of Bahraini Women in the Banking and Financial Sector: Challenges and Opportunities "Journal of International Women's Studies Volume 17 | Issue 4 Article 15 Jul-2016 pp 205-226
- 11- Arnaboldi, F., Casu, B., Kalotychou, E. & Sarkisyan, A. (2020), "The performance effects of board heterogeneity: what works for EU banks?", The European Journal of Finance, Vol. 26 No. 10, pp. 897-924.
- 12- Ahern, K., & A. Dittmar (2012) "The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation" Quarterly Journal of Economics. 127 (1) . pp. 137–97.
- 13- Alazzani, A., Hassanein, A., & Aljanadi, Y. (2017)" Impact of gender diversity on social and environmental performance: Evidence from Malaysia" Corporate Governance, 17(2), 266–283. <https://doi.org/10.1108/CG>
- 14- Amin, M., & A. Islam. (2015) "Women Managers and the Gender Based Gap in Access to Education Evidence from Firm-Level Data in Developing Countries" World Bank Policy Research Working Paper Series. No. 726 .
- 15- Andrieş, A. M., Căpraru, B., Mínguez-Vera, A., & Nistor, S. (2018)" Gender diversity on boards and bank efficiency across Emerging Europe" Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3041477> or <https://doi.org/10.2139/ssrn.3041477>
- 16- Apesteguia, J., G. Azmat, & N. Iriberry(2012) "The Impact of Gender Composition on Team Performance and Decision Making: Evidence from the Field" Management Science. 58 (1) . pp.78–93 .
- 17- Anaïs Périlleux & Ariane Szafarz(2014) "Women Leaders and Social Performance: Evidence from Financial Cooperatives in Senegal " Université Libre de Bruxelles - Solvay Brussels School of Economics and Management and Centre Emile Bergheim, June, pp 1-34
- 18- Beridze, Tornike (2016)" Boardroom Gender Diversity and Firm Financial Performance: Evidence from the Banking Sector in Georgia "Dissertation for Master in Finance, Faculty of Economics of University of Porto
- 19- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017)" Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the carbon disclosure project" Journal of Business Ethics, 142(2), 369–383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>
- 20- Birkneh, Hiwot (2017) "Assessing the challenges and prospect of women managers in financial sector: the case of development bank of ethiopia" a thesis submitted to , school of graduate studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration , school of graduate studies saint mary university
- 21- Birindelli, Giuliana, Helen Chiappini & Marco Savioli (2020) "When do women on board of directors reduce bank risk?" Corporate Governance journal, September, Vol. 20 NO. 7, pp. 1307-1327 DOI [10.1108/CG-03-2020-0089](https://doi.org/10.1108/CG-03-2020-0089)

- 22- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). "Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system " Sustainability (Switzerland), 10(12), PP.1– 20.
- 23- Birindelli, G., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2019)" The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), PP.1485–1499.
- 24- Byron, K., & Post, C. (2016)" Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis" Corporate Governance: An International Review, 24(4), 428–442. <https://doi.org/10.1111/corg.12165>
- 25- Cardillo, G., Onali, E. & Torluccio, G. (2020), "Does gender diversity on banks' boards matter? Evidence from public bailouts", Journal of Corporate Finance, pp. 10-22
- 26- Cabeza-García, L., Fernández-Gago, R., & Nieto, M. (2017) " Do board gender diversity and director typology impact CSR reporting?" European Management Review, 15, 559–575. <https://doi.org/10.1111/emre.12143>
- 27- Chadwick, Ingrid C. & Dawson, Alexandra, (2018) "[Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes](#)," [Journal of Family Business Strategy](#), Elsevier, vol. 9(4), pp. 238-249.
- 28- Chandani, A., Mehta, M., & B. Neeraja (2014)" Women CEOs and financial performance of banks: an empirical research of Indian private sector banks" Management Review, vol. 19, 1, pp. 231-246
- 29- Chandani, A. & Mehta, M. (2013)"Woman leadership in Axis bank: a comparison of woman and man leader using CAMEL model" International Journal of Research in Commerce, IT and Management, Vol. 3, No. 2, pp. 83-89.
- 30- Chandani, Seema, Mashal Mabood & Waqas Mahmood (2018) " The effect of women director on banks performance: Evidence from Pakistan " Independent Journal of Management & Production · v. 9, n. 3, July - September pp.956-972DOI: 10.14807/ijmp.v9i3.737 CITATIONS 3 READS 1,385 3 <https://www.researchgate.net/publication/323869237>
- 31- Cucari, N., De Falco, S. E., & Orlando, B. (2018)" Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed Companies" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(3), 250–266. <https://doi.org/10.1002/csr.1452>
- 32- Deloitte (2016). "EMEA 360 boardroom survey country profiles" June.<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Finance/gx-deloitte-uk-emea-360-boardroom-survey-country-profiles.pdf>. Accessed 12 January 2019.
- 33- Deschênes, S., Rojas, M., Boubacar, H., Prud'homme, B., & Ouedraogo, A.(2015) " The impact of board traits on the social performance of Canadian firms" Corporate Governance, 15(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2014-0097>
- 34- Dinu, V., & Bunea, M. (2017)"The impact of the gender diversity on the Romanian banking system performance" Transformations in Business and Economics, 17(2), PP.137– 147.
- 35- El Husseiny, Yehia Taher; Clark, Linda Jacqueline; Sadek, Mohamed Tamer Mustafa (2019) " Women on Board in Egypt (Vol. 2): Synopsis of the Research



- Results Washington, D.C. World Bank Group.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/392571594370430453/>
- 36- Endraswati, Hikmah (2018) " Gender Diversity in Board of Directors and Firm Performance: A Study in Indonesia Sharia Banks " Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 7, Supplementary Issue 1 pp.299-315.
- 37- Fadil, M. & H.S. Hadijah (2020) " The role of women leadership in improving employee performance in educational organizations" Advances in Business, Management and Entrepreneurship Edition 1st Edition First Published 2020 Imprint CRC Press eBook ISBN 9781003131465
- 38- Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016)" CEO gender, corporaterisk-taking, and the efficiency of capital allocation" Journal of Corporate Finance, 39 ., PP 193-209 <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- 39- Farag, H. & Mallin, C. (2017), "Board diversity and financial fragility: evidence from European banks", International Review of Financial Analysis, Vol. 49, pp. 98-112
- 40- Farag, H., Mallin, C.& Ow-Yong, K. (2017), "Corporate governance in Islamic banks: New insights for dual board structure and agency relationships", Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Vol. 54.
- 41- Fakoya, M. B., & Nakeng, M. V. (2019)" Board characteristics and sustainable energy performance of selected companies in South Africa" Sustainable Production and Consumption, 18, 190– 199.
- 42- Fan, Y., Jiang, Y., Zhang, X., & Zhou, Y. (2019)" Women on boards and bank earnings management: From zero to hero" Journal of Banking and Finance, 107, 105607. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105607>
- 43- Fernández-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2014)" Women on boards: Do they affect sustainability reporting" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(6), 351–364. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>
- 44- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2020)" Environmental strategy in the global banking industry within the varieties of capitalism approach: The moderating role of gender diversity and board members with specific skills" Business Strategy and the Environment, 29(2),PP. 347– 360.
- 45- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016)" Do women leader's promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance" Business Strategy and the Environment, 25(7), 495– 511. <https://doi.org/10.1002/bse.1879>
- 46- Gangi, F., Meles, A., D'Angelo, E., & Daniele, L. M. (2019)" Sustainable development and corporate governance in the financial system: Are environmentally friendly banks less risky?" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26 (3), PP.529– 547.
- 47- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2015)".Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis." Journal of Banking & Finance, 53(2015), 202–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- 48- Golin, J. & Delhaise, P. (2013)" The Bank Credit Analysis Handbook: A Guide for Analysts, Bankers and Investors" John Wiley and Sons.
- 49- International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report. Geneva.

- 50-, (2016) " Women in business and management: gaining momentum in the Middle East and North Africa" regional report, www.ilo.org
- 51- (2017) "Women's Entrepreneurship Development Assessment Egypt", www.ilo.org
- 52- International Finance Corporation (2019) " Women on Board in Egypt: How Gender-Diverse Boards Bring Value to Egyptian Companies " working paper, Pennsylvania Avenue, NW Washington DC, 20433 USA Internet: ifc.org3
- 53- Institute of Leadership and Management (2011) "Women in banking" www.institutelm.com > asset
- 54- Hakimi, A., Rachdi, H., Ben Selma Mokni, R. and Hssini, H. (2018), "Do board characteristics affect bank performance? Evidence from the Bahrain Islamic banks", Journal of Islamic Accounting and Business Research, Vol. 9 No. 2, pp. 251-272.
- 55- Hafiz , Sana (2018) "Problems and Challenges Faced by Women in Banking Sector With special reference to Hadoti Region" International Journal of Business and Management Invention , September 2018 Volume 7 Issue 9 Ver. 3 PP—78-89 www.ijbmi.org78 | Page
- 56- Harjoto, M.A., Laksmana, I. & Yang, Y-W. (2018), "Board diversity and corporate investment oversight", Journal of Business Research , Vol. 90, pp. 40-47.
- 57- Huse, M. (2018)" Gender in the boardroom: Learning from world-leader Norway" FACT Base Bulletin 58, March. <https://www.committeeforperth.com.au/research/factbase-research/factbase-bulletins>
- 58- Hsu, C-S., Lai, W-h.& Yen, S-h. (2019), "Boardroom diversity and operating performance: the moderating effect of strategic change", Emerging Markets Finance and Trade, Vol. 55 No. 11, pp. 2448-2472.
- 59- Khan, A.W. & Subhan, Q.A. (2019), " Impact of board diversity and audit on firm performance", Cogent Business and Management, Vol. 6 No. 1, pp. 1611719.
- 60- Kim, D.& Starks, L.T. (2016), "Gender diversity on corporate boards: do women contribute unique skills?", American Economic Review, Vol. 106 No. 5, pp. 267-271.
- 61- Kutubi, S.S., Ahmed, K. & Khan, H. (2018), "Bank performance and risk-taking – does directors' busyness matter?", Pacific-Basin Finance Journal, Vol. 50, pp. 184-199.
- 62- Lee-Kuen, I.Y., Sok-Gee, C. and Zainudin, R. (2017), " Gender diversity and firms' financial performance in Malaysia", Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, Vol. 13 No. 1, pp . 41-62.
- 63- Lenard, M.J., Yu, B., York, E.A. & Wu, S. (2014)" Impact of board gender diversity on firm risk" Managerial Finance, 40(8), PP.787-803.
- 64- Li, H. and Chen, P. (2018), "Board gender diversity and firm performance: the moderating role of firm size", Business Ethics: A European Review, Vol. 27 No. 4, pp. 294-308.
- 65- Lim, K.P., Lye, C.-T., Yuen, Y.Y. and Teoh, W.M.Y. (2019), "Women directors and performance: Evidence from Malaysia", Equality, Diversity and Inclusion" An International Journal, Vol. 38No. 8.,
- 66- Mateos de Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012)" Gender diversity on European banks' board of directors" Journal of Business Ethics,(2) 109 PP 145-162 <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1112-6>



- 67- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013)" A female style in corporate leadership? Evidence from quotas" *American Economic Journal*, 5(3), 136–169.<https://www.jstor.org/stable/43189445>
- 68- Mazzotta, R. & Ferraro, O. (2020), "Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 20 No. 6,
- 69- Martínez, M. D C. V. & Rambaud, S.C. (2019), "Women on corporate boards and firm's financial performance", *Women's Studies International Forum*, Vol. 76, pp. 102251
- 70- Maxfield, S., Shapiro, M., Gupta, V. & Hass, S. (2010)" Gender and risk: Women, risk taking and risk aversion" *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 586-604.
- 71- McKinsey and Company, (2008) "A Business Case for Women," *The McKinsey Quarterly*, September 2008.
- 72-, (2014)" Women Matter – GCC Women in Leadership" *McKinsey Quarterly*, September 2014.
- 73- Nabeel, Huthayfa Jabari & Rusnah Muhamad (2020) "Gender diversity and financial performance of Islamic banks " *Journal of Financial Reporting and Accounting*, October 2020 pp 1-23
- 74- <https://www.emerald.com/insight/1985-2517.htm>
- 75- Nandamuri, P. P. & Gowthami, C. (2011)" Women leadership: Reflections from Indian Business" *The International Journal's Research Journal of Commerce and Behavioral Sciences*, Vol. 1, No. 1, PP 54-70
- 76- Nomran, N.M. & Haron, R. (2020), "Shari'ah supervisory board's size impact on performance in the Islamic banking industry", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 11 No. 1.
- 77- Nomran, N.M., Haron, R. and Hassan, R. (2018), "Shari'ah supervisory board characteristics effects on Islamic banks' performance: evidence from Malaysia", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 36 No. 2, pp. 290-304.
- 78- Owen, A.& Temesvary, J. (2018), "The performance effects of gender diversity on bank board's", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 90, pp. 50-63.
- 79- Palvia, A., Vahamma, E. & Vahamma, S. (2015)"Are female CEOs and chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis" *Journal of Business Ethics*, 131, 577-594.
- 80- Press.Glass, C., & Cook, A. (2017)" Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives" *Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1002/hrm.21838>, 57, 823–837.
- 81- Post, C., & Byron, K. (2015)" Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis" *Academy of Management Journal*, 58(5) PP..1546-1571 <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- 82- Ramly, Z., Chan, S. G., Mustapha, M. Z., & Sapiei, N. S. (2015) " Women on boards and bank efficiency in ASEAN: The moderating role of the independent directors" *Review of Managerial Science*, 11(1), 225–250. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0186-4>
- 83- Sahay, Ratna, Martin Čihák, Papa N'Diaye, Adolfo Barajas, Annette Kyobe, Srobona Mitra, Yen Nian Mooi, and Seyed Reza Yousefi (2017) " Banking on

Women Leaders: A Case for More? IMF Working Paper International Monetary Fund WP/17/199

84- Sapienza, P., Zingales, L. & Maestriperi, D. (2009)" Gender differences in financial risk aversion and career choice are affected by testosterone" Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States, 106, 15268-15273.

85- Setó-Pamies, D. (2015)" The relationship between women directors and corporate social responsibility" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(6),PP. 334–345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>

86- _____.(2014) "The CS Gender 3000: Women in Senior Management." Credit Suisse Research Institute, September. <https://publications.creditsuisse.com>

87- Schwartz-Ziv, M. (2013)" Does the gender of directors matter?" SSRN Working Paper Series, Edmond J Safra Center for Ethics, Harvard University. <http://ssrn.com/abstract=1868033>. Accessed 1 April 2013

88- (2017)" Gender and board activeness: The role of a critical mass" Journal of Financial and Quantitative Analysis, 52(2), PP.751–780.<https://doi.org/10.1017/S0022109017000059>

89- Sila, V., Gonzalez, A. and Hagendorff, J. (2016), "Women on board: does boardroom gender diversity affect firm risk?", Journal of Corporate Finance, Vol. 36, pp. 26-53.

90- Sileshi, Woinshet (2015)" factors affecting women's participation in leadership position at dashen bank in addis ababa " Athesis submitted to st. mary's university, school of graduate studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration, January

91- Shoham, A., Almor, T., Lee, S. M., & Ahmad, M. F. (2017)" Encouraging environmental sustainability through gender: A micro-foundational approach using linguistic gender marking." Journal of Organizational Behavior, 38(9), PP.1356–1379 <https://doi.org/10.1002/job.2188>

92- Shahab, Y., Ntim, C. G., Ullah, F., Yugang, C., & Ye, Z. (2020)" CEO power and stock price crash risk in China: Do female directors' critical mass and ownership structure matter?" International Review of Financial Analysis , 68, 101457.

93- Shettima, U., & Dzolkarnaini, N. (2018) " Board characteristics and microfinance institutions' performance: Panel data evidence from Nigeria " Journal of Accounting in Emerging Economies, 8(3), PP.369– 386.

94- Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018)" Age diversity, directors' personal values, and bank performance" International Review of Financial Analysis, 55, PP.60– 79

95- Strom, Reidar Stein, Bert D'Espallier B, and Roy Mersland (2014) "Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions" journal of banking & finance · may doi : 10. 1016 /j.jbankfin.2014.01.014<https://www.researchgate.net/publication/260250774>

96- Qadir, Mudasir (2019)" The Challenges of Women Leadership and Management in India" Article in SSRN Electronic Journal · January 2019 <https://www.researchgate.net/publication/330906922>

97- Qian, Meijun, (2016) " Women's Leadership and Corporate Performance" Asian Development Bank Economics Working Paper Series No. 472, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2737833>



- 98- Tiruneh, Martha Belete (2017) "Assessment of the advancement of women to leadership positions in the national bank of ethiopia" Thesis submitted to the department of management in partial fulfillment of the requirements for the degree of master in business administration , college of business and economics ,master of business administration program, ADDIS ABOBA university
- 99- Yu, B., College, M., Lenard, M. J., College, M., York, E. A., & College, M. (2017). Female leadership in banking and bank risk. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 21(3), PP. 1– 19.
- 100- Zalata, A. M., Ntim, C. G., Choudhry, T., Hassanein, A., & Elzahar, H. (2020)" Female directors and managerial opportunism: Monitoring versus advisory female directors" The Leadership Quarterly, 30(5), 101309.