



## تنوع جنسیتی هیئت مدیره: از چشم اندازه‌های نظری تا شواهد تجربی

دکتر قدرت اله حیدری نژاد<sup>۱</sup>

استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

دکتر کاوه پرندین

استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

دکتر علی مولائی ایل ذوله

استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۲۰ شهریور ۱۴۰۲، تاریخ پذیرش: ۷ اسفند ۱۴۰۲)

موضوع تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره در طی بیش از یک دهه اخیر توجه قابل ملاحظه‌ای را از سوی قانون‌گذاران حاکمیت شرکتی و همچنین پژوهشگران این حوزه به خود جلب نموده است. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره بر اساس چشم اندازه‌های نظری مبتنی بر تئوری‌های موجود در این زمینه و همچنین بهره‌گیری از شواهد تجربی با استفاده از نتایج تحقیقات پیشین و به صورت کتابخانه‌ای می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از بررسی تئوری‌های ارائه شده، تأثیرات حضور زنان در هیئت مدیره غیر قطعی می‌باشد. همچنین نتایج بررسی شواهد تجربی حاکی از آن است که تأثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد مالی شرکت مختلط می‌باشد و در ارتباط با تأثیرات مثبت حضور زنان در هیئت‌مدیره بر **CSR** و همچنین تصمیمات و استراتژی‌های شرکتی، شواهد موجود کاملاً قطعی نیستند. با این وجود در مقایسه با عملکرد مالی شرکت ابهامات کم‌تری دارند. در مجموع به نظر می‌رسد با توجه به انتظارات از نقش آفرینی زنان در هیئت مدیره، این حوزه‌ها همچنان برای انجام پژوهش‌های بیشتر یک میدان باز محسوب می‌شوند.

**واژه‌های کلیدی:** تنوع جنسیتی، هیئت‌مدیره، عملکرد مالی، مسئولیت اجتماعی شرکت، استراتژی شرکتی.

<sup>1</sup> haidarinejad@pnu.ac.ir

## مقدمه

در طی دهه های اخیر نقش زنان در ساختار حاکمیت شرکتی، به ویژه در قالب جنسیت اعضای هیئت مدیره، علاقمندی علمی قابل توجهی را به خود جلب نموده و تحقیقات پیرامون نقش زنان در این زمینه روند رو به افزایش داشته است [۱۲]. ادبیات موضوع در سطح بین المللی از زوایای مختلفی به بررسی نقش و تاثیر تنوع جنسیتی در اتاق های هیئت مدیره پرداخته است. یکی از مسیرهای پژوهش های صورت گرفته تاثیر تنوع جنسیتی هیئت مدیره بر خود شرکت می باشد. تمرکز اصلی این حوزه، حداکثر کردن ارزش سهامداران می باشد (به عنوان نمونه تاثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد، سودآوری، ارزش شرکت، ریسک و...). مسیر دیگر تحقیقات در یک چشم انداز گسترده تر بر کل محیطی که شرکت در آن فعالیت می کند و همچنین مسئولیت اجتماعی، استراتژی و سیاست های شرکت و به طور خلاصه فرستادن سیگنال های مثبت از تعهد شرکت به ایجاد ارزش های اجتماعی، افزایش شهرت و بهبود درک آن در محیط خارجی در راستای تعامل با ذینفعان می باشد [۴۶]. با این وجود، به نظر می رسد در حال حاضر نتیجه گیری قطعی در مورد تاثیرات حضور زنان در هیئت مدیره در سطح شرکت ها امکان پذیر نمی باشد. چالش برانگیز بودن موضوع ر از چند جنبه می توان مورد بررسی قرار داد:

مورد اول، موانع نامرئی یا اصطلاح "سقف شیشه ای" می باشد. نوعی نابرابری در شانس پیشرفت به سطوح بالاتر بدون توجه به قابلیت و موفقیت های شخصی که در طول یک مسیر شغلی پیش می آید و در سطوح بالاتر درآمدی، بیشتر از سطوح پایین درآمدی بروز می کند، می باشد [۲۰]. علیرغم روند رو به افزایش حضور زنان در هیئت مدیره شرکت ها در سطح بین المللی، در حال حاضر نمی توان وجود این موانع را انکار کرد. گواه این ادعا گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۶) می باشد که بر اساس آن در حال حاضر زنان ۳۳ درصد کارکنان سطوح پائین، ۲۴ درصد کارکنان سطوح متوسط، ۱۵ درصد کارکنان سطوح ارشد و تنها ۹ درصد از مدیران عامل را در بزرگترین شرکت ها تشکیل می دهند. بنابراین وجود چنین موانعی و تلاش در راستای غلبه بر آنها از چالش های اساسی سازمان ها و سیاست گذاران به حساب می آید [۶۸].

موضوع دیگری که حضور زنان در هیئت مدیره شرکت ها را تحت تاثیر قرار داده است الزامات قانونی و توصیه به حضور زنان در هیئت مدیره شرکت در بعضی کشورها می باشد. در بسیاری از کشورها، سهمیه ای برای حضور زنان در هیئت مدیره شرکت های سهامی/دولتی تعیین شده است (به عنوان نمونه نروژ، اسپانیا، فنلاند و...) در حالی که در بعضی از کشورهای دیگر سهمیه های جنسیتی غیرالزام آور را در قوانین حاکمیت شرکتی خود وضع نموده اند (به عنوان نمونه استرالیا، دانمارک، آلمان، ایرلند و...) لذا می توان بیان نمود که قوانین سهمیه بندی جنسیتی به طور موثر بر ترکیب هیئت مدیره و در نتیجه جهت گیری های استراتژیک شرکت های تجاری و دولتی تاثیر می گذارد [۶۱]. در ایران حضور زنان در عرضه مدیریتی بسیار کم رنگ می باشد. و در عمل هیچگونه الزامات قانونی یا توصیه ای برای حضور زنان در هیئت مدیره وجود ندارد. بر اساس بررسی های صورت گرفته توسط کاظم پور و همکاران (۲۰۱۸) تعداد زنان حاضر در هیئت مدیره شرکت های ایرانی ۴/۵ درصد عنوان شده است [۴۰].

موضوع سوم که می‌تواند حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها را تحت تاثیر قرار دهد، موضوع فرهنگ می‌باشد. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته موانع فرهنگی به عنوان یکی از موانع اصلی ارتقای زنان در دستیابی به پست‌های مدیریتی به شمار می‌آیند [۵۷]. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته توسط پژوهش‌گران تاثیر فرهنگ بر ساختار هیئت مدیره [۴۳] و به طور خاص بر توانایی آنها در دستیابی به پست‌های هیئت مدیره، با استفاده از ابعاد فرهنگی هافستد در سطح ۳۲ کشور مورد تأیید قرار گرفت [۱۶].

ولذا حضور زنان در هیئت‌مدیره شرکت‌ها یک موضوع بحث‌برانگیز و زمینه‌ساز بحث‌های گسترده از دیدگاه‌های مختلف شده است. در واقع، هم نهادهای نظارتی و هم دانشگاهیان در سال‌های اخیر تلاش‌های قابل توجهی برای درک بهتر تاثیرات افزایش حضور زنان در هیئت‌مدیره انجام داده‌اند. پژوهش حاضر به ادبیات روبه رشد در مورد تنوع جنسیتی هیئت مدیره کمک می‌کند. در این پژوهش ابتدا براساس چشم‌انداز نظری و با بهره‌گیری از تئوری‌های مدیریتی مهم ذکر شده در ادبیات موضوع به بررسی عواملی که بر تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره تاثیر می‌گذارد، می‌پردازیم. علاوه بر آن، با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از ادبیات مربوط به تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره، ماهیت تجربی دارد تاثیر حضور زنان در هیئت مدیره بر جنبه‌های مختلف نتایج شرکت شامل عملکرد مالی، مسئولیت اجتماعی و تصمیمات و استراتژی‌های رکت شرکت را مورد بررسی قرار می‌دهیم. در بخش پایانی پژوهش ضمن اشاره به موضوع تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره در ایران، و رویکرد تحقیقات آتی، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری موضوع پژوهش ارائه می‌شود.

#### تنوع جنسیتی هیئت مدیره: چشم‌انداز نظری

در این بخش از منظر تئوری به بررسی تاثیرات حضور زنان هیئت مدیره بر نتایج شرکت و همچنین محیطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند پرداخته می‌شود. نکته حائز اهمیت قبل از پرداختن به تئوری‌های موجود در این زمینه آن است که با توجه به اینکه موضوع، چند رشته‌ای می‌باشد (مدیریتی، روانشناسی و اجتماعی) یک تئوری خاص نمی‌تواند یک چارچوب کامل را در این زمینه ارائه دهد.

#### تئوری نمایندگی

شکل‌گیری رابطه نمایندگی همراه با منافع متضادی هست که در نتیجه جدایی مالکیت از مدیریت، هدف‌های متفاوت و عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیریت و سهامداران رخ می‌دهد [۲]. در این راستا نقش هیئت مدیره تبدیل شدن به منبع اطلاعاتی قابل اعتماد برای سهامداران شرکت‌های بزرگ و در نتیجه نظارت موثر بر مدیران است [۲۸]. تنوع جنسیتی اخیراً در چارچوب نظری استخراج شده از نظریه نمایندگی ادغام شده است. زیرا پژوهشگران بیان می‌کنند که حضور مدیران زن، توانایی هیئت مدیره را برای نظارت بر مدیریت بهبود می‌بخشد [۳۰] و باعث اثربخشی هیئت مدیره و بهبود عملکرد حیاتی آن در کاهش مشکلات نمایندگی و از سوی دیگر افزایش درجه استقلال هیئت مدیره می‌شود [۶]، [۶۰].

### تئوری ذینفعان

براساس تئوری ذینفعان تاثیر شرکت ها بر جامعه آنچنان عمیق است که باید به جز سهامداران، به بخش های بسیار بیشتری از جامعه توجه کرده و پاسخگو باشند [۴]. این نظریه به طور گسترده در تحلیل تنوع جنسیتی مورد استفاده قرار گرفته است [۴۹]. به عقیده پژوهشگران اعضای هیئت مدیره توجه بیشتری به دغدغه های ذینفعان مختلف داشته [۶۷] و بر این اساس انتظار می رود که مدیران زن، هیئت مدیره را تحت تاثیر قرار داده تا از نظر اجتماعی حساس تر باشند و توجه بیشتری به نگرانی های ذینفعان مختلف داشته باشند [۴۴].

### تئوری وابستگی منابع

استدلال های برگرفته از تئوری وابستگی منابع در ادبیات تنوع جنسیتی در راستای بررسی تاثیر زنان در هیئت مدیره حائز اهمیت است. زنان احتمالاً طیف وسیعی از منابع شامل تخصص، شایستگی ها و تجارب مختلف رهبری را در اختیار هیئت مدیره قرار می دهند [۵۳]. این تئوری از نیاز به تنوع جنسیتی در هیئت مدیره حمایت می کند؛ چرا که مدیران زن را به عنوان تأمین کنندگان منابع منحصر به فردی می داند که در صورت نادیده گرفتن استعداد آنها ممکن است شرکت مزیت رقابتی خود را از دست بدهد [۱۶].

### نظریه های روانشناسی

با توجه به ویژگی های روانی متفاوت زنان و مردان که می تواند رفتار و به تبع آن تصمیمات آنها را تحت تاثیر قرار دهد، استدلال های روانشناسی در راستای درک بهتر اثرات تنوع جنسیتی در هیئت مدیره شرکت ها باید مورد توجه قرار گیرد [۳۴]. بر اساس نظریه جنسیتی داوسون (۱۹۹۷) زنان و مردان دارای ارزش های متفاوتی هستند که منجر به نگرش ها و رفتارهای متفاوتی در آنها می شود. همسو با این نظریه و بر اساس تحقیقات صورت گرفته در زمینه کارکرد گروه های متنوع جنسیتی عملکردهای متفاوتی در این زمینه مشاهده شده است [۲۴]. به عنوان نمونه زنان در مقایسه با مردان اعتماد به نفس کمتری از خود نشان می دهند، بنابراین محافظه کارتر هستند [۴۷] و در مقایسه با مردان می توان انتظار داشت که زنان تصمیمات اخلاقی بیشتری بگیرند و کمتر درگیر رفتارهای غیر اخلاقی شوند [۳۹]. به طور خلاصه این تئوری بر این نکته تاکید دارد که تمام جنبه های روانی تفاوت های بین زنان و مردان برای درک تاثیرات حضور مدیران زنان در هیئت مدیره مرتبط می باشد.

### تئوری نهادی

بر اساس این تئوری ضروریست که بنگاه ها از قوانین و هنجارها و باورهای مبنی بر قوانین برای دستیابی به مشروعیت و جمع آوری منابع اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در جهت سازگاری با محیط های نهادی خاص با توجه به افزایش عملکرد شرکت پیروی کنند [۷۵]. و لذا می توان عنوان نمود که ساختار حاکمیتی شرکتی تحت تاثیر فشارهای خارجی قرار می گیرد. با توجه به مباحث جاری در ارتباط با برابری جنسیتی، این نظریه در راستاری ارائه چارچوب مناسبی برای تحلیل تنوع جنسیتی هیئت مدیره می تواند مورد توجه قرار گیرد [۱۶]. بنابراین می توان گفت که حضور زنان در پست های بالای مدیریتی به عنوان

نشانه‌ای از میزان تعهد شرکت به پیشرفت زنان در همه سطوح، موجب ارتقاء مشروعیت اجتماعی شرکت شود. که در نهایت به شرکت‌ها در دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید [۲۱].

### تئوری مباشرت

بر خلاف تئوری نمایندگی، بر اساس این تئوری رفتار مدیران یک رفتار گروهی در راستای دستیابی به اهداف سازمان می‌باشد که از طریق عملکرد شرکت، ثروت سهامداران را حفاظت و حداکثر می‌کند و تابع سود خویش را افزایش می‌دهند [۶۵]. استفاده از این نظریه در تحقیقات تنوع جنسیتی محدودتر است. با این حال مطالعات اندکی که از تئوری مباشرت برای توضیح نقش مدیران زن در هیئت مدیره استفاده می‌کنند تمایل به در نظر گرفتن این فرض دارند که زنان به عنوان مباشر منابع شرکت رفتار می‌کنند [۲۹]. براین اساس حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها از طریق کاهش سطح تعارض و تضمین کیفیت بالای فعالیت‌های توسعه ای هیئت مدیره، اثربخشی آن را افزایش می‌دهند و منجر به بهبود همکاری با مدیران شرکت می‌شود [۴۷].

### تئوری سیگنال

فرض اصلی این تئوری این است که شرکت‌ها سیگنال‌های قابل مشاهده‌ای را که برای بازارها معنا دار هستند، افشا می‌کنند. در این راستا تنوع جنسیتی هیئت مدیره برای اطلاع رسانی از پایداری شرکت به ارزش‌های اجتماعی و نه برای ارضای فشارهای اجتماعی، به صورت داوطلبانه می‌باشد که ممکن است باعث شود ادراک مطلوب‌تری از جانب سرمایه‌گذاران و شهرت شرکتی بهتری را کسب کنند که ممکن است باعث شود ادراک مطلوب‌تری از جانب سرمایه‌گذاران و شهرت شرکتی بهتری را کسب کنند [۲۹]. بر اساس این استدلال‌ها این تئوری به تئوری نهادی نزدیک تر است. بنابراین شرکت‌هایی که درصد بیشتری از زنان را در هیئت مدیره خود دارند در مقایسه با سایر شرکت‌ها، احتمالاً آن را در گزارش‌های سالیانه خود انعکاس می‌دهند [۱۱].

### تئوری توکنیسم<sup>۱</sup> (نشانه گرای)

با وجود مزایای تنوع جنسیتی هیئت مدیره، استدلال‌های نظری نیز وجود دارد که اثرات منفی حضور زنان در هیئت مدیره را توضیح می‌دهد. بر اساس تئوری توکنیسم، هنگامی که زنان درصد اندکی از اعضای هیئت مدیره را تشکیل می‌دهند ممکن است تنها به عنوان یک نشانه برای ذینفعان در نظر گرفته

<sup>۱</sup> - از نظر کانتر (1977) مشارکت محدود فرد در سازمان به دلیل طبقه‌بندی اجتماعی خود (جنسیت، قومیت، مذهب و...) و پذیرش محدود وی در آن شغل یا اشتغال به آن، به این معنی است که فرد به عنوان نشانه در نظر گرفته می‌شود. زیرا فرد در گروهی که در آن قرار دارد، اقلیت است و بین او و گروه غالب عدم تعادل عددی وجود دارد. و بر این اساس چهار گروه مختلف شامل 1- گروه‌های یکنواخت یا متحدالشکل (نسبت معمولی 0:100) 2- گروه‌های اریب که در آن، گروه اقلیت تحت کنترل گروه مسلط است (نسبت معمولی 15:85) 3- گروه‌های شیب دار، که گروه اقلیت یا نشانه، قدرت تاثیر گذاری بر تصمیمات و اقدامات گروه مسلط را دارد (نسبت معمولی 35:65) و 4- گروه‌های مسلط که دارای تعادل فرهنگی و بین فردی می‌باشند (نسبت معمولی 40:60 با 50:50) می‌باشند [22].

شوند که ممکن است تاثیر اندکی بر تصمیم گیری شرکت داشته باشد [۳۷]. به عبارت دیگر در هنگام حضور زنان اقلیت در هیئت مدیره به دلیل فشارهای بیرونی (به عنوان نمونه سهمیه بندی های جنسیتی اجباری)، این مدیران تنها به عنوان یک نشانه در نظر گرفته می شوند [۷۲]. و بر این اساس ممکن است منجر به تضعیف هیئت مدیره و کاهش ارزش شرکت شود. حتی ارزش گذاری منفی را از سوی بازارهای مالی به دنبال داشته باشد [۳۴].

### تئوری پدیده‌های گروهی

مطالعات در زمینه‌های مختلف علوم اجتماعی، از دیدگاه پدیده‌های گروهی برای تعیین اثرات منفی تنوع جنسیتی بر عملکرد هیئت مدیره استفاده کرده‌اند. که منجر به شکل گیری گسل و ایجاد زیر گروه های کوچک تر بر اساس ویژگی های جمعیت شناسی مثل جنسیت، سن یا نژاد همگن می شود [۲۹]. بر اساس دیدگاه کنراد و همکاران (۲۰۰۸) وجود گروه‌های متنوع در هیئت مدیره بر توانایی مدیریت برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری تاثیر می‌گذارد [۴۰]. به طور خلاصه تحت دیدگاه پدیده‌های گروهی حضور زنان در هیئت مدیره می‌تواند انسجام و تعهد هیئت مدیره را بدتر نموده و صرف نظر از مهارت‌ها یا شایستگی‌های خاص مدیران زن، تنوع جنسیتی هیئت مدیره می‌توان برای شرکت مضر باشد [۲۹].

### تئوری توده بحرانی

کانتر (۱۹۷۷) در مقابل تئوری توکنیسم، نظریه توده بحرانی را مطرح نمود که بر اساس آن، حضور دو یا چند زن در هیئت مدیره شرکت ها می‌تواند منجر به کاهش اثرات نظریه توکنیسم شود [۳۷]. به عبارت دیگر، شکل گیری توده مهمی از مدیران زن، ممکن است منجر به ایجاد توازن مؤثر بین هیئت مدیره و در نظر گرفتن تجربیات متنوع آنها در هنگام تدوین استراتژی شرکت شود. همسو با این دیدگاه و بر اساس بررسی های جکس و همکاران (۲۰۱۳) تنوع جنسیتی در ابتدا بر عملکرد شرکت تاثیر منفی می‌گذارد [۳۶]. ولی با حضور ۳۰٪ یا بیشتر زنان در هیئت مدیره منجر به تاثیر مثبت بر عملکرد شرکت می‌شود. همسو با نتایج فوق، یافته‌های لی و همکاران (۲۰۱۴) نشان دهنده تاثیرات قوی حضور سه زن یا بیشتر در هیئت مدیره بر عملکرد شرکت بود [۴۴]. در کل بر اساس بررسی‌های صورت گرفته از نظریه‌های مطرح شده، تاثیرات حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها غیر قطعی می‌باشد.

### از الزامات قانونی تا رویکردهای توصیه ای

کاملاً واضح است که در مقایسه با مردان، مدیران زن در هیئت مدیره شرکت‌ها نمایندگان کم تری دارند. در واکنش به چنین وضعیتی بسیاری از کشورها قوانین سهمیه‌بندی جنسیتی را برای حضور زنان در هیئت مدیره وضع کرده‌اند. این قوانین سعی می‌کنند به جنبه‌های اخلاقی موضوع توجه کنند. جایبکه زنان علی‌رغم صلاحیت‌های برابر، کمتر در هیئت مدیره حضور دارند. این قوانین وضع شده اشکال مختلفی دارد. اما عموماً شامل یک سهمیه جنسیتی (درصدی از اندازه هیئت مدیره)، دوره زمانی و جریمه‌هایی برای عدم رعایت می‌شوند [۶۱]. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته توسط ترچسن و همکاران (۲۰۱۴) ده کشور (به عنوان نمونه جمله نروژ، اسپانیا، فنلاند) سهمیه‌های الزام آور برای نمایندگی زنان در هیئت

مدیره شرکت‌های سهامی عام / دولتی تعیین کرده‌اند. که از ۳۳ تا ۵۰ درصد می‌باشد. در ۱۵ کشور دیگر (به عنوان نمونه استرالیا، دانمارک و آلمان) سهمیه‌های جنسیتی غیر آزام‌آور را در قوانین حاکمیت شرکتی خود وضع کرده‌اند. این در حالی است که در ۶۷ کشور ۱۰/۳ درصد از اعضای هیئت مدیره را زنان تشکیل می‌دهند که برخی از پایین‌ترین نرخ‌ها در مراکش (۰ درصد)، ژاپن (۰/۹ درصد) و شیلی (۴/۲ درصد) است. همسو با این روند در حالی که سیاست‌های عمومی جدی و بحث‌های شرکتی در بسیاری از کشورها در حال انجام است، کشورهای دیگر مانند اندونزی، ژاپن و مکزیک بحث‌های محدودی در مورد سهمیه‌بندی جنسیتی در رسانه‌ها، پارلمان یا سایر مجامع عمومی داشتند [۶۳].

با این وجود، وضع سهمیه بندی‌های جنسیتی الزام آور چالش برانگیز بوده و هنوز مورد بحث می‌باشد. مخالفان این موضوع استدلال می‌کنند افزایش سریع تقاضا برای مدیران زن می‌تواند منجر به خلاء حضور زنان با تجربه و استعداد تجاری کافی شده و شرکت‌ها را مجبور به انتصاب زنان با تجربه کمتری نموده که می‌تواند کارایی فرایند تصمیم گیری هیئت مدیره شرکت‌ها و نهایت عملکرد مالی آنها را با مشکل مواجه سازد [۶۱]، [۲۷]. نکته حائز اهمیت این است که نوع مقررات اتخاذ شده دارای تاثیرات قابل توجه و متفاوت بر تعداد زنان در هیئت مدیره در کشورهای مختلف شده است؛ چرا که قوانین و توصیه‌ها تنها محرک‌هایی نیستند که منجر به حضور درصد بالاتر از مدیران زن در هیئت مدیره شرکت‌ها می‌شوند، بلکه ویژگی‌های فرهنگی هم باید در نظر گرفته شود. در مجموع می‌توان عنوان نمود که قوانین سهمیه بندی جنسیتی به طور قابل توجهی بر ترکیب هیئت مدیره و در نتیجه جهت گیری های استراتژیک شرکت‌ها تاثیرگذار است [۴۶].

#### حوزه های اثربخشی تنوع جنسیتی (شواهد تجربی)

در کنار گنجاندن مباحث جنسیتی در دستور کار سیاسی و اجتماعی، تحقیقات تجربی در مورد تنوع جنسیتی گسترش پیدا نموده است. شاهد این ادعا تعداد مطالعات تجربی صورت گرفته در سرتاسر جهان می‌باشد [۲۹]. هدف این بخش، تمرکز بر اثرات تنوع جنسیتی هیئت مدیره و بررسی تاثیرات واقعی اقتصادی حضور زنان در هیئت مدیره می‌باشد که به این منظور شواهد تجربی به صورت خلاصه شده در حوزه‌های تاثیرات تنوع جنسیتی هیئت مدیره و عملکرد مالی شرکت، گزارشگری مسئولیت اجتماعی شرکت و نهایتاً تصمیم سازی و سیاست‌های شرکتی ارائه شده است.

#### تاثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد مالی شرکت

در یکی دو دهه اخیر توجه پژوهش‌ها به درک اینکه چگونه تنوع جنسیتی هیئت مدیره بر اثربخشی هیئت مدیره و در نتیجه عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارد معطوف شده است. شواهد موجود نتایج کاملاً متفاوتی را ارائه می‌دهد. بر اساس متاآنالیز صورت گرفته توسط توسط پست و بایرن (۲۰۱۵) حضور نمایندگان زن در هیئت مدیره دارای ارتباطی مثبت با بازده حسابداری (ROA) می‌باشد و این رابطه در کشورهایی که حمایت‌های بیشتری از سهامداران صورت می‌گیرد، بیشتر است. با وجود اینکه بین حضور زنان در هیئت مدیره و عملکرد مبتنی بر شاخص بازار (Tobin's-Q) نزدیک صفر است اما این رابطه در کشورهای با برابری جنسیتی بیشتر مثبت است [۵۱]. در بررسی صورت گرفته در کشورهای اسپانیا توسط ریگورا-

الورادو و همکاران (۲۰۱۷) نتایج نشان دهنده ارتباط مثبت بین افزایش تعداد زنان هیئت مدیره و عملکرد اقتصادی بالاتر بود [۵۴]. گرین و همروی (۲۰۱۸) در بررسی شرکت‌های اروپایی نشان دادند که تنوع جنسیتی هیئت مدیره تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. [۳۲]. با وجود اینکه این نتایج همسو با بسیاری از مطالعات تجربی صورت گرفته در این زمینه است (به عنوان نمونه [۱۵]، [۱۰]، [۱۸]). در نقطه مقابل پژوهش‌های دیگر نشان دهنده ارتباط خنثی بین تنوع جنسیتی هیئت مدیره و عملکرد شرکت (به عنوان نمونه [۱۷]، [۵۵]) و حتی ارتباط منفی (به عنوان نمونه [۲۳]، [۳۱]، [۳۶]) می باشد. بر اساس این نتایج، به نظر می‌رسد که در ارتباط با تاثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد شرکت نیاز به انجام بررسی‌های بیشتر در این زمینه در راستای دستیابی به نتایج همسو و با ثبات می‌باشد.

### تاثیر تنوع جنسیتی بر مسئولیت اجتماعی شرکت

مطالعات تجربی در طی بیش از دو دهه اخیر در ارتباط با تاثیر تنوع جنسیتی هیئت مدیره بر ابعاد مختلف مسولیت اجتماعی شرکت (CSR) روند رو به افزایش داشته است. بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته، ارتباط مثبت بین تنوع جنسیتی هیئت مدیره و CSR را گزارش کرده‌اند. ژانگ و هو (۲۰۱۳) شواهدی مبنی بر تاثیر مثبت حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها بر عملکرد اجتماعی شرکت پس از تصویب قانون ساربینز-اکسلی (SOX) را در ایالات متحده مشاهده نمودند [۷۳]. همسو با این نتیجه در یک متاآنالیز شامل ۸۷ نمونه از ۲۰ کشور جهان بایرن و پست (۲۰۱۶) دریافتند که تنوع جنسیتی ارتباط مثبتی با عملکرد اجتماعی شرکت دارد. این رابطه در کشورهایی با حمایت قوی تر از سرمایه‌گذاری یا برابری جنسیتی بیشتر است [۱۳]. راو و تلت (۲۰۱۶) در بررسی ادبیات مربوط به تنوع جنسیتی و CSR عنوان نمودند که حضور زنان در هیئت مدیره، تاثیر مثبتی بر بسیاری از ابعاد CSR دارد [۵۳]. زاهد و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که تنوع جنسیتی تاثیر مثبت قابل توجهی بر افزایش پایداری شرکت‌ها در مالزی برای دوره ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ داشته است [۷۱]. بر اساس بررسی‌های عتیف و همکاران (۲۰۲۱) بین تنوع جنسیتی هیئت مدیره و استفاده از انرژی‌های تجدید پذیر توسط شرکت‌ها رابطه مثبت وجود دارد که با افزایش تعداد زنان هیئت مدیره این تاثیر افزایش می‌یابد [۹]. دو و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی شرکت‌های آمریکایی در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۳ دریافتند که تنوع جنسیتی هیئت مدیره منجر به بهبود عملکرد زیست محیطی شرکت می‌شود [۲۵]. علی رغم اینکه اکثریت قریب به اتفاق پژوهش‌های صورت گرفته حاکی از ارتباط مثبت بین تنوع جنسیتی هیئت مدیره و CSR هستند، بعضی از مطالعات ارتباط قابل توجهی را در این زمینه گزارش نکرده‌اند. بر اساس بررسی صورت گرفته توسط فرانکو و همکاران (۲۰۱۹) تنوع جنسیتی هیئت مدیره با ابعاد CSR که مرتبط با ذینفعان کمتر قدرتمندتر (مانند محیط زیست، پیمانکاران و جامعه) است، تاثیر مثبتی دارد در حالی که تاثیر آن بر ابعاد CSR که مرتبط با ذینفعان که از قدرت نهادینه شده بیشتری بهره مند هستند (مانند کارکنان و مشتریان) قابل توجه نیست [۳۰]. ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) و یانگ و همکاران (۲۰۱۹) نیز رابطه قابل توجهی بین تنوع جنسیتی هیئت مدیره و CSR در شرکت‌های چینی مشاهده نکردند [۶۹]، [۷۵].

بر اساس باور پژوهشگران این حوزه، حضور زنان در هیئت مدیره زمانی ارزشمندتر است که تعادل مناسبی بین زنان و مردان هیئت مدیره وجود داشته باشد یا به عبارتی دیگر تاثیر تنوع جنسیتی بر CSR، مشروط به حضور توده مهمی از مدیران زن می‌باشد. در مجموع شواهد مربوط به تاثیرات تنوع جنسیتی بر CSR دارای ابهامات کمتری در مقایسه با تاثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد شرکت می‌باشد.

### تاثیر تنوع جنسیتی بر تصمیم‌گیری و استراتژی‌های شرکتی

در این بخش تاثیرات تنوع جنسیتی بر تصمیمات و استراتژی‌های تجاری شرکت‌ها که در طی بیش از یک دهه اخیر به آن پرداخته شده است، به صورت خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرد. پژوهش‌های متعددی در این زمینه و در حوزه‌های متنوعی صورت پذیرفته است. به عنوان نمونه می‌توان به تاثیر تنوع جنسیتی بر کیفیت گزارشگری مالی (مدیریت سود، تجدید ارائه، دقت پیش بینی سود و...)، ریسک شرکت، تامین مالی خرید و سیاست سرمایه‌گذاری، نوآوری و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های تحقیق و توسعه، اثربخشی هیئت مدیره و سیاست‌های پرداخت سود سهام و ... اشاره نمود.

در ارتباط با کارایی هیئت مدیره در شرکت‌های آمریکایی در حد فاصله سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۳، آدامز و فریرا (۲۰۰۹) نشان دادند که مدیران زن هیئت مدیره تاثیر قابل توجهی بر ورودی‌های هیئت مدیره و نتایج شرکت دارند و در شرکت‌هایی با تنوع جنسیتی تلاش بیشتری را به نظارت اختصاص می‌دهند و به طور خاص، زنان بیشتر به کمیته‌های نظارت ملحق می‌شوند [۵]. موضوع دیگر، ارتباط بین تنوع جنسیتی هیئت مدیره و سیاست پرداخت سهام می‌باشد که در پژوهش‌های اخیر مورد بررسی و پشتیبانی قرار گرفته است [۲۷]. بر اساس بررسی‌های چن و همکاران (۲۰۱۷) شرکت‌های با تنوع جنسیتی بیشتر در ترکیب هیئت مدیره، سود سهام بیشتری پرداخت می‌کنند [۱۹]. همسو با این نتیجه یای و همکاران (۲۰۱۹) با استفاده از داده‌های جمع آوری شده از ۳۲ کشور به این نتیجه رسیدند که تنوع جنسیتی ضمن تسهیل حاکمیت شرکتی منجر به افزایش پرداخت سود سهام در شرکت‌ها می‌شود. با این وجود یک محیط نهادی قوی ممکن است تاثیر تنوع جنسیتی در پرداخت سهام را تضعیف کند [۷۰]. در بررسی شوپو و همکاران (۲۰۲۱) از شرکت‌های انگلیسی در حد فاصل سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۷، شواهد نشان دهنده تاثیر هیئت مدیره متنوع (جنسیت، سن و ملیت) بر همبستگی منفی بین حضور مدیران مالی زن و آهرم مالی شرکت بود. این یافته‌ها از آن جهت حائز اهمیت است که نقش تنوع کلی هیئت مدیره را برای قادر ساختن مدیران زن به شکل دهی سیاست‌های شرکتی برجسته می‌کند [۵۷]. با این وجود ترینا و همکاران (۲۰۱۳) در یک پژوهش از شرکت‌های آمریکایی برای بررسی چگونگی تعامل تنوع جنسیتی هیئت مدیره، عملکرد شرکت و قدرت مدیران زن، به این نتیجه رسیدند که در صورت عدم تهدید ناشی از عملکرد شرکتی پایین و وجود مدیران زن دارای قدرت بیشتر، تنوع جنسیتی هیئت مدیره تاثیر مثبتی بر قدرت استراتژیکی شرکت دارد و بالعکس [۶۳]. در ارتباط با تاثیر تنوع جنسیتی بر ریسک شرکت شرایط متفاوت می‌باشد. و شواهد چندانی از این موضوع حمایت نمی‌کند. به عنوان نمونه بررسی‌های صورت گرفته توسط هاگندورف و کیزی (۲۰۱۲) و وائینو و همکاران (۲۰۱۹) نشان دهنده عدم تاثیر تنوع جنسیتی بر ریسک شرکت می‌باشد [۳۵]، [۶۵]. در ارتباط با کیفیت گزارشگری مالی به عنوان

نمونه می توان به بررسی صورت گرفته توسط دوروتا و همکاران (۲۰۲۱) اشاره نمود که براساس آن، افزایش حضور زنان در هیئت مدیره باعث بهبود کیفیت گزارشگری مالی اندازه گیری شده از طریق پروکسی های به موقع بودن گزارش حسابرسی، مدیریت سود و اظهار نظر حسابرسان می شود [۲۶]. توکبری و کاتب (۲۰۲۳) در بررسی شرکت های آمریکایی برای دوره ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹ نشان داده اند که تنوع جنسیتی هیئت مدیره با کاهش سطح مدیریت سود، تضمین کیفیت بالای گزارشگری مالی و توسط فعالیت های CSF، اثربخشی هیئت مدیره را افزایش می دهد. این یافته ها می توان برای قانونگذاران حاکمیت شرکتی که قصد دارند سهمیه های جنسیتی را برای عضویت زنان در هیئت مدیره فراهم کنند، بسیار مهم است [۶۲]. تصمیم گیری های مربوط به شیوه های نوآوری و خلاقیت و سرمایه گذاری های تحقیق و توسعه (R&D) برای افزایش مزیت رقابتی شرکت ها و موفقیت بلند مدت آنها حیاتی است. که ویژگی های خاصی از اعضای هیئت مدیره را می طلبد. مطالعات متعددی تاثیر مثبت تنوع جنسیتی هیئت مدیره را در این زمینه نشان می دهد زیرا زنان ضمن کمک به گسترش مهارت ها در اتاق های هیئت مدیره، تجربیات و دیدگاه های متفاوتی را ارائه می کنند. بنابراین از تولید ایده های جدید و نوآوری حمایت می کنند [۲۹]. با این وجود برخی از پژوهشگران اعتقاد دارند که تاثیرات زنان بر حوزه نوآوری با دستیابی به یک توده بحرانی (حداقل سه زن) افزایش سطح نوآوری را در شرکت ممکن می سازند. که وظیفه استراتژیک تعریف شده برای هیئت مدیره در این بین به عنوان میانجی عمل می کند [۶۱]. مشابه با موضوع تاثیر تنوع جنسیتی بر CSF، تاثیرات تنوع جنسیتی بر تصمیم گیری ها و استراتژی های شرکتی، دارای ابهامات کمتری در مقایسه با تاثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد شرکت می باشد.

به نظر می رسد مطالعات مرتبط با اثرات بالقوه تنوع جنسیتی هیئت مدیره بر عملکرد، ارزش شرکت و همچنین سایر نتایج حوزه های دیگر، یافته های تجربی ترکیبی را ارائه نموده اند بنابراین محققان خواستار انجام پژوهش های بیشتر در مورد این موضوع هستند تا درک عمیق تری در مورد تاثیر تنوع جنسیتی هیئت مدیره بر نتایج مختلف شرکت داشته باشد [۵۸].

### تنوع جنسیتی هیئت مدیره در ایران

بر اساس دیدگاه هافستد (۲۰۰۱) بعد فرهنگی مردم سالاری با باورها در مورد نقش های جنسیتی در یک جامعه مرتبط می باشد. و در کشورهای با سطح بالای فرهنگ مردسالاری، نقش های جنسیتی اجتماعی به وضوح متمایز است. که اغلب منجر به کاهش نقش زنان در پست های مدیریتی می شود و در واقع شانس آنها را برای انتصاب در هیئت مدیره کاهش می دهد [۵۸]. به عنوان نمونه کاراسکو و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که نسبت زنان هیئت مدیره در کشورهای با فاصله قدرت بالا و ویژگی های مردسالارانه به عنوان دو بعد فرهنگی از ابعاد هافستد در نمونه ای از شرکت های مورد بررسی قرار گرفته، کمتر است [۱۶]. همسو با این دیدگاه و براساس بررسی های صورت گرفته توسط اسماعیل پور و تفقیدی (۱۳۹۶) و ناصری جهرمی و همکاران (۱۳۹۴) وجود نظام فکری مردسالار حاکم بر جامعه ایرانی از جمله مهم ترین موانع ارتقای زنان در رسیدن به سطوح بالای مدیریتی به شمار می رود [۱]، [۶]. در تحلیل محتوای صورت گرفته توسط

ملایی و همکاران (۱۳۹۹) در فاصله سالهای ۱۳۸۰-۱۳۹۶ نیز حاکمیت فرهنگ مردسالارانه به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع در راستای مشارکت زنان در سطوح بالای مدیریتی بیان شده است [۳]. یکی دیگر از ابعاد فرهنگی تاثیرگذار بر مشارکت زنان در هیئت مدیره، جمع‌گرایی می‌باشد. شرایط خاص کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا، به ویژه ایران، از لحاظ فرهنگ جمع‌گرا می‌تواند حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها را تحت تاثیر قرار دهد. ابعاد فرهنگی هافستد نشان دهنده این است که ایران مانند سایر کشورهای در حال توسعه از جمله چین، روسیه و ترکیه دارای فرهنگ جمع‌گرایانه می‌باشد و لذا تنوع جنسیتی در هیئت مدیره می‌تواند پویایی گروه را از بین برده و به دنبال آن کارایی و اثربخشی گروه کاهش پیدا کند [۵۰]. به عنوان نمونه ایران، روسیه، ترکیه و چین به ترتیب دارای امتیازهای ۴۱، ۳۹، ۴۷ و ۲۰ در مقایسه با کشورهای پیشرفته مانند آمریکا، استرالیا، انگلیس که به ترتیب دارای امتیازهای ۹۱، ۹۰، ۸۹ می‌باشند [۶۸]. در چنین فرهنگ جمع‌گرایی اعضای جامعه ممکن است ارزش زیادی برای تنوع جنسیتی قائل نباشند. و این تنوع جنسیتی بر ارتباطات درون گروهی تاثیر داشته باشد. در نتیجه تعارض بین اعضای درون گروه و بیرون از گروه ممکن است بر مزایای بالقوه تنوع گروهی غالب شده و منتج به عملکرد منفی در مسائل مختلف شرکت شود [۸].

موضوع دیگر نظریه توکنیسم است که بر اساس دیدگاه کانتر (۱۹۷۷) هنگامی که درصد کمی از زنان در هیئت مدیره و کمیته‌های زیرمجموعه آن حضور داشته باشند، توسط ذینفعان به عنوان یک نشانه در نظر گرفته می‌شوند به نحوی که تاثیرات احتمالاً ناچیزی بر تصمیم‌گیری‌های شرکت دارد [۳۷]. در ایران بر اساس بررسی‌های صورت گرفته توسط کاظم پور و همکاران (۲۰۱۸) تعداد زنان حاضر در هیئت مدیره شرکت‌های ایرانی ۴/۵ درصد عنوان شده است [۳۹]. بر اساس یافته‌های اورادی و ایزدی (۲۰۱۹) و اورادی و وحدتی (۲۰۲۱) شرکت‌ها با هیئت مدیره و کمیته‌های حسابرسی دارای تنوع جنسیتی، دارای یک عضو زن می‌باشند [۴۹]، [۵۰]. ضمن اینکه هیچگونه الزامی یا توصیه‌ای در قوانین حاکمیت شرکتی ایران در زمینه بکارگیری زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها و کمیته‌های زیرمجموعه آن وجود ندارد. و لذا چنین محیطی با ویژگی‌های ذکر شده، می‌تواند حضور زنان را در ترکیب هیئت مدیره با چالش اساسی مواجه نماید.

### روند تحقیقات آتی

به نظر می‌رسد موضوع تنوع جنسیتی هیئت مدیره همچنان به عنوان یک میدان باز برای انجام پژوهش‌های بیشتر مورد توجه پژوهشگران این حوزه می‌باشد. تحقیقات آینده ممکن است بر محدودیت‌ها و مزایای بالقوه قانون سهام بندی جنسیتی برای جوامع بزرگتر تمرکز کند و بررسی کند که چه عواملی ممکن است به کشورها در تصویب قوانین سهمیه بندی جنسیتی کمک کنند [۶۱]. موضوع دیگر که می‌توان عنوان نمود درک این موضوع می‌باشد که آیا تاثیر تنوع جنسیتی بر نتایج شرکت که در این مقاله بر آن پرداخته شده (از جمله عملکرد مالی، استراتژی‌های تصمیم‌گیری و...) در طول زمان ثابت می‌ماند یا نه. زیرا تنوع به تدریج در فرهنگ شرکت گنجانده می‌شود. علاوه بر این تحقیقات انجام شده عمدتاً بر شرکت‌های دولتی و شرکت‌های بزرگتر و بورسی متمرکز بوده اند [۲۹]، [۲۷]. در حالی که شرکت‌های

کوچک و متوسط مورد غفلت واقع عنوان شده‌اند. با وجود اینکه این شرکت‌ها درصد بالاتری از اکثر اقتصادها را تشکیل می‌دهند و سهم قابل توجهی از تولید ناخالص ملی و ایجاد اشتغال را دارند، اما شواهد مربوط به نفوذ زنان در این شرکت‌ها بسیار نادر است [۲۹].

از جمله حوزه‌های تحقیقات درگیر که می‌توان به آن اشاره نمود این است که چرا برخی کشورها قوانین الزام‌آور را وضع نموده‌اند، در حالی که برخی کشورهای دیگر در قالب رویکردهای توصیه‌ای عمل نموده‌اند. علاوه بر این شرکت‌های خانوادگی به دلیل حضور همسران، دختران و سایر اعضای خانواده به طور طبیعی تمایل به تنوع جنسیتی بیشتری دارند. بنابراین به نظر می‌رسد این شرکت‌ها باید مورد توجه خاص پژوهشگران این حوزه قرار بگیرند. و نهایتاً اینکه پیگیری وضعیت حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها پس از وضع الزامات قانونی سهمیه‌بندی جنسیتی و به دنبال آن رخ دادن پیامدهای همچون حذف شرکت از فهرست شرکت‌های پذیرفته شده در بورس، خصوصی شدن شرکت‌ها و ثبت شرکت در کشور دیگر برای شرکت‌های مورد نظر از نظر بررسی تداوم حضور زنان در هیئت مدیره، از جمله حوزه‌هایی می‌باشد که می‌توان برای پژوهشگران جذاب باشد [۶۳]. به طور خلاصه بسیاری از سوالات حل نشده در این حوزه وجود دارد که پاسخ به آنها می‌توان منجر به اظهار نظر با پشتوانه محکم‌تر در ارتباط با تاثیرات حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها شود.

#### جمع بندی و نتیجه گیری

موضوع تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره در طی دو دهه اخیر، توجه قابل ملاحظه‌ای را از سوی قانون‌گذاران حاکمیت‌شرکتی و همچنین پژوهشگران این حوزه به خود جلب نموده است. و درصد زنان هیئت‌مدیره با توجه به سهمیه‌بندی‌های جنسیتی الزام‌آور و حتی توصیه‌ای در بسیاری از کشورها روند رو به رشدی داشته است. با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش به بررسی تئوری‌ها و شواهد تجربی مرتبط تنوع جنسیتی هیئت مدیره پرداخته شد. در بخش اول پژوهش حاضر از چشم‌انداز نظری مبتنی بر تئوری‌های موجود، به بررسی تاثیر و نقش زنان هیئت‌مدیره پرداخته شده است. در حالیکه تئوری‌های نمایندگی، دینفعان، روانشناسی، وابستگی منابع، مباشرت و سیگنال بر مزایای متنوع تنوع جنسیتی تاکید دارند، تئوری‌های توکنیسم و پدیده‌های گروهی اشاره به جنبه‌های منفی تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره داشته و تئوری توده‌بحرانی نیاز به درصد خاصی از زنان (حداقل سه نفر) را برای تاثیرگذاری زنان هیئت‌مدیره ضروری می‌داند. در مجموع و براساس بررسی‌های صورت گرفته از تئوری‌های ارائه شده، تاثیرات حضور زنان در هیئت‌مدیره شرکت‌ها غیرقطعی می‌باشد.

در طی سالیان اخیر پژوهش‌های تجربی در ارتباط با تاثیرات حضور زنان هیئت‌مدیره بر حوزه‌های مختلف شرکتی روند روبه افزایشی داشته است. در پژوهش حاضر به صورت خلاصه شواهد تجربی در ارتباط با تاثیرات تنوع جنسیتی در حوزه‌های عملکرد مالی شرکت، مسئولیت اجتماعی شرکت و نهایتاً تصمیم‌سازی و سیاست‌های شرکتی ارائه شد. در ارتباط با تاثیرات تنوع جنسیتی بر عملکرد مالی شرکت، در حالی که بسیاری از پژوهش‌ها نشان دهنده تاثیرات مثبت می‌باشند، با این وجود پژوهش‌های دیگر رابطه خنثی و حتی در پاره‌ای موارد رابطه منفی را گزارش نموده‌اند. براین اساس به نظر می‌رسد که در ارتباط با تاثیر

تنوع جنسیتی بر عملکرد مالی شرکت نیاز به انجام بررسی‌های بیشتر در راستای دستیابی به نتایج هم سو و با ثبات می‌باشد. در ارتباط با تاثیر تنوع جنسیتی بر CSF، با وجود اینکه اکثریت قریب به اتفاق پژوهش‌های صورت گرفته حاکی از ارتباط مثبت بین تنوع جنسیتی هیئت‌مدیره و CSF هستند، بعضی از مطالعات ارتباط قابل توجهی را در این زمینه گزارش نکرده‌اند. در ارتباط با تاثیرات تنوع جنسیتی بر تصمیمات و استراتژی‌های شرکتی باید عنوان نمود که پژوهش‌های متعدد و متنوعی در حوزه‌های مختلف از جمله کیفیت گزارشگری مالی، ریسک شرکت، تامین مالی، نوآوری و... صورت گرفته است. نکته حائز اهمیت در این زمینه نیز آن است که شواهد موجود کاملاً قطعی نیستند. در مجموع شواهد مربوط به تاثیرات مثبت تنوع جنسیتی بر CSF و استراتژی‌های شرکتی دارای ابهامات کمتری در مقایسه با تاثیرات تنوع جنسیتی بر عملکرد شرکت می‌باشد. به نظر می‌رسد با توجه به انتظارات از نقش‌آفرینی زنان در هیئت مدیره و تاثیرات آنها بر نتایج شرکت در حوزه‌های مختلف این موضوع همچنان برای انجام پژوهش‌های بیشتر یک میدان باز محسوب می‌شود. در بخش پایانی مقاله نیز به موضوع تنوع جنسیتی هیئت مدیره در ایران اشاره شد. بر اساس بررسی پژوهش‌های صورت گرفته و همچنین قوانین و مقررات مرتبط با حاکمیت شرکتی موجود، به نظر می‌رسد که در حال حاضر ویژگی‌های فرهنگی و به طور خاص فرهنگ مردسالاری، فرهنگ جمع‌گرا، نبود الزامات قانونی یا حتی توصیه‌ای در قوانین موجود حاکمیت شرکتی در زمینه بکارگیری زنان در هیئت مدیره و غالب بودن تئوری توکنیسم بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته در ایران از مهم‌ترین مشکلات پیش روی زنان در راستای حضور موثر در هیئت مدیره شرکت‌ها می‌باشد. هر چند که در شرایط موجود شواهد در ارتباط با تنوع جنسیتی هیئت مدیره غیر قطعی و بعضاً متناقض می‌باشد. با این وجود با توجه به روند رو به رشد حضور زنان در هیئت مدیره شرکت‌ها و در راستای تاثیرگذاری بیشتر بر نهادهای حرفه‌ای و قانون گذار در سطح بین‌المللی برای وضع الزامات قانونی یا توصیه‌ای مبنی بر حضور زنان در هیئت مدیره، نیاز به انجام تحقیقات بیشتر متکی به رویکردهای روش شناختی روشن، قوی و قابل تکرار می‌باشد که بتواند پاسخگوی سوالات حل نشده در این زمینه و تشریح مزایا و هزینه‌های تنوع جنسیتی هیئت مدیره باشد.

#### فهرست منابع

۱. اسماعیل پور، رضا و تفقیدی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). "مطالعه کیفی موانع ارتقای شغلی و مدیریتی بانوان". *زن در توسعه و سیاست* (پژوهش زنان)، ۱۵(۲)، ۱۶۹-۱۸۵.
۲. تازیکی، صدیقه، خوزین، علی، گرکز، منصور و معطوفی، علیرضا. (۱۴۰۲). "تأثیر روابط بین تأمین کننده و مشتری بر برگشت پذیری ساختار سرمایه با نقش تعدیل گر عدم قطعیت بنیادین". *مطالعات حسابداری و حسابرسی*، انجمن حسابداری ایران، ۷۰-۵۱، ۱۲ (۴۷).

۳. ملایی، پخشان، الوانی، سید مهدی، زاهدی، شمس السادات و علی نژاد، علیرضا. (۱۳۹۹). "فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقاء زنان به سطوح مدیریت در سازمانهای دولتی ایران". **مشاوره شغلی و سازمانی**, ۱۲(۴۲), ۱۹۹-۲۲۴.
۴. مهدوی، غلامحسین و منفرد مهارلوئی، محمد. (۱۳۹۰). "ترکیب هیأت‌مدیره و هزینه‌های نمایندگی (بررسی مفروضات تئوری مباشرت در شرکت‌های ایرانی)". **تحقیقات حسابداری و حسابرسی**، انجمن حسابداری ایران، ۹۷-۸۴، ۳(۱۰).
۵. ناصری جهرمی، محمودی‌یگانه، رحمانی، محمدی وزینب مختاری. (۲۰۱۵). "بررسی موانع ارتقاء مدیریتی زنان از دیدگاه مدیران زن دبیرستانهای شهر شیراز". **تحقیقات مدیریت آموزشی**, ۲۳(۶), ۸۷-۱۰۴.
6. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). "Women in the boardroom and their impact on governance and performance". **Journal of Financial Economics**, 94(2), 291–309.
7. Amorelli M-F, García-Sánchez I-M. (2021), "Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility". **Corp Soc Responsib Environ Manag**. 2021;28:537–554.
8. Arioglu, E. (2020). "The affiliations and characteristics of female directors and earnings management: Evidence from Turkey". **Managerial Auditing Journal**, 35(7), 927–953.
9. Atif, M., Hossain, M., Alam, M. S., & Goergen, M. (2021). "Does board gender diversity affect renewable energy consumption?". **Journal of Corporate Finance**, 66, 1016-65.
10. Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H. and Nekhili, M. (2018). "Female board directorship and firm performance: What really matters?". **Journal of Banking & Finance**, 88, pp.267-291.
11. Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columb, V. L. (2009). "Does female representation on boards of directors associate with the 'most ethical companies' list?". **Corporate Reputation Review**, 12(3), 270–280.
12. Brown, S., & Kelan, E. (2020). "Gender and Corporate Boards". New York: Routledge.
13. Byron, K., Post, C. (2016), "Women on boards of directors and corporate social performance: a meta-analysis". **Corp. Govern. Int. Rev.** 24 (4), 428e442.
14. Calleja, N. (1999), "To delegate or not to delegate: board committees and corporate performance in Australia's top 100 companies", **Sydney Law Review**, Vol. 1 No. 21, pp. 5–35.
15. Campbell, K. and Minguez-Vera, A. (2008), "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance", **Journal of Business Ethics**, Vol. 83 No. 3, pp. 435-451.

16. Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R. (2015). "Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias?". **J Bus Ethics**, 129, 429–444.
17. Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). "The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance". **Corporate Governance: An International Review**, 18(5), 396–414.
18. Carter, D.A., Simkins, B.J. and Simpson, W.G. (2003), "Corporate governance, board diversity, and firm value", **The Financial Review**, Vol. 38 No. 1, pp. 33-53.
19. Chen, J., Leung, W. S., & Goergen, M. (2017). "The impact of board gender composition on dividend payouts". **Journal of Corporate finance**, 43, 86-105.
20. Cotter, D. A., Hermsen, J., & Vanneman, R. (2001). "Women's work and working women: The demand for female labor". **Gender & Society**, 15(3), 429–452.
21. Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). "Corporate governance: Decades of dialogue and data". **Academy of Management Review**, 28(3), 371– 382.
22. Dalkilic, O.S, & Yilmaz, B.K (2019), "Conceptual Framework about Tokenism Phenomenon in Organizations". **International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences**, 9(2), 205–231.
23. Darmadi, S. (2011). "Board diversity and firm performance: The Indonesian evidence". **Corporate Ownership and Control**, 9(1), 524–539.
24. Dawson, L. (1997), "Ethical difference between men and women in sales profession", **Journal of Business Ethics**, Vol. 16 No. 11, pp. 1143-1152. No.
25. Do, Q., Cao N.D., Dimitrios, G., & Newton, D. (2022). "Environmental Concern, Regulations and Board Diversity" **Review of Corporate Finance** 2. Forthcoming.
26. Dobija, Dorota & Hryckiewicz, Aneta & Zaman, Mahbub & Puławska, Karolina. (2021). "Critical Mass and Voice: Board Gender Diversity and Financial Reporting Quality". **European Management Journal**. Volume 40, Issue 1, , Pages 29-44.
27. Falconieri, S & Akter, M. (2023), "Gender Diversity and Beyond in Corporate Finance: Where Do We Stand?," **Review of Corporate Finance, now publishers**, vol. 3(1-2), pages 1-33.
28. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). "Separation of ownership and control". **The Journal of Law and Economics**, 26(2), 301–325.

29. Francisco Bravo-Urquiza, Nuria Reguera-Alvarado,(2020). Gender and Corporate Governance.
30. Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair- Desgagné, B. (2008). “Gender diversity in corporate governance and top management”. **Journal of Business Ethics**, 81(1), 83– 95.
31. Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S., & Bouzaidi, E. L. (2019). “To what extent do gender diverse boards enhance corporate social performance?”**Journal of Business Ethics**, 155(2), 343–357.
32. Gertsberg, M., Mollerstrom, J., & Pagel, M. (2021). “Gender quotas and support for women in board elections”(No. w28463). **National Bureau of Economic Research**.
33. Green,C.P.,&Homroy,S.(2018).“Femaledirectors,board committees and firm performance”. **European Economic Review**, 102,19–38.
34. Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). “Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?” **Journal of Accounting and Economics**, 51(3), 314– 338.
35. Hagendorff, J., & Keasey, K. (2012). The value of board diversity in banking: Evidence from the market for corporate control.The European Journal of Finance,18(1), 41–58.
36. Hillman, A. J. (2015). “Board diversity: Beginning to unpeel the onion”. **Corporate Governance: An International Review**, 23(2), 104-107.
37. Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013).“Gender diversity in the boardroom and firm performance:What exactly constitutes a“critical mass”?”**Journal of Business Ethics**, 118,61–72.
38. Kanter, R. M. (1977). “Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women”. **American Journal of Sociology**,82(5),965990.
39. Kaplan, S., Pany, K., Samuels, J. and Zhang, J. (2009),“An examination of the association between gender and reporting intentions for fraudulentfinancial reporting”, **Journal of Business Ethics**,Vol. 87 No. 1, pp. 15-30.
40. Kazempour, M., Kashanipour, M., Yazdifar, H., & Hamidizadeh, A. (2018). “Explaining the mutual relationship between board gender diversity and corporate social responsibility using the simultaneous equations system”.**International Journal of Finance & Managerial Accounting**, 3(11),1–10.
41. Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. 2008).“Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards”. **Organizational Dynamics**, 37, 145–164.

42. Lewellyn, K.B., Muller-Kahle, M.I.(2020), “The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity”. *J Bus Ethics* **165**, 329–346.
43. Li, J., & Harrison, J. R. (2008). “National culture and the composition and leadership structure of boards of directors”. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 375–385.
44. Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). “Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure”. *The British Accounting Review*, 47(4), 409– 424.
45. Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). "Do women directors improve firm performance in China" ? *Journal of Corporate Finance*, 28(5), 169–184.
46. Magnanelli, B. S. and Pirolo, L. (2021), “Corporate Governance and Diversity in Boardrooms”.
47. Man, C. K., & Wong, B. (2013). “Corporate governance and earnings management: A survey”. *Journal of Applied Business Research*, 29(2), 391– 418.
48. Mumu, J.R., Saona, P., Haque, M.S. and Azad, M.A.K. (2022), “Gender diversity in corporate governance: a bibliometric analysis and research agenda”, *Gender in Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 328-343.
49. Nielsen, S., & Huse, M. (2010). “The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface”. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136– 148.
50. Oakley, J. G. (2000). “Gender- based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs”. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321– 334.
51. Oradi, J., & Izadi, J. (2019), “Audit committee gender diversity and financial reporting: Evidence from restatements”. *Managerial Auditing Journal*, 35(1), 67–92.
52. Oradi, J., Sahar E-Vahdati (2021), “Female directors on audit committees, the gender of financial experts, and internal control weaknesses: evidence from Iran”, *Accounting Forum*, 45:3, 273-306.
53. Post, C., & Byron, K. (2015). “Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis”. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
54. Quintana- García, C., & Benavides- Velasco, C. A. (2016). “Gender diversity in top management teams and innovation capabilities: The initial public offerings of biotechnology firms”. *Long Range Planning*, 49(4), 507– 518.
55. Rao, K., Tilt, C., (2016) . “Board composition and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy and decision making”. *J. Bus. Ethics*, 138, (2) 327e347.

56. Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017), "Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain". **Journal of Business Ethics**, 141(2), 337-350.
57. Rose, C. (2007). "Does female board representation influence firm performance?" **The danish evidence Corporate Governance: An International Review**, 15(2), 404-413.
58. Ross-Smith, A., & Huppatz, K. (2010). "Management, women and gender capital". **Gender, Work & Organization**, 17(5), 547-566.
59. Schopohl, L., Urquhart, A., & Zhang, H. (2021). "Female CFOs, leverage and the moderating role of board diversity and CEO power". **Journal of Corporate Finance**, 71, 101858.
60. 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.
61. Sudheer Reddy & Aditya Mohan Jadhav | (2019) "Gender diversity in boardrooms – A literature review", **Cogent Economics & Finance**, 7:1, 1644703, DOI: 10.1080/23322039.2019.1644703
62. Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). "Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi- theoretical perspective". **Business Ethics Quarterly**, 26(1), 23- 65.
63. Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2014). "Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors". **Journal of Business Ethics**, 128(2), 233-251.
64. Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). "Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass". **Journal of Business Ethics**, 102 ,(2)299- 317.
65. Toukabri, Mohamed & Kateb, Ines. (2023). "The bidirectional relationship between corporate social responsibility and financial reporting quality: Does gender diversity matter? Evidence from US companies". **Journal of Corporate Accounting & Finance**. 34.
66. Triana, M. D. C., Miller, T. L., & Trzebiatowski, T. M. (2013). "The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change". **Organization Science**, 25(2), 609-632.
67. Vallejo, M.C.(2009), "The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory". **J Bus Ethics**, 87, 379-390 .
68. Vathunyoo Sila, Angelica Gonzalez, Jens Hagendorff.(2016), "Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk",? **Journal of Corporate Finance**, Volume 36, Pages 26-53.

69. Wood, W., & Eagly, A. H. (2009). "Gender identity. In M. R. Leary & R. H. Howe (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*" pp. (109–125). New York: Guilford Press.
70. World Economic Forum. (2016). *Global gender gap report*. <https://reports.weforum.org/globalgender-gap-report-2016/>.
71. [www.hofstede-insights.com/country-comparison](http://www.hofstede-insights.com/country-comparison) tool?countries=iran.
72. Yang, W., Yang, J., & Gao, Z. (2019). "Do female board directors promote corporate social responsibility? An empirical study based on the critical mass theory". **Emerging Markets Finance and Trade**, 55(15), 3452–3471.
73. Ye, D., Deng, J., Liu, Y., Szewczyk, S. H., & Chen, X. (2019). "Does board gender diversity increase dividend payouts? Analysis of global evidence". **Journal of Corporate Finance**, 58, 1-26.
74. Zahid, M., Rahman, H.U., Ali, W., Khan, M., Alharthi, M., Imran Qureshi, M., Jan, A., (2020) "Boardroom gender diversity: implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia". **J. Clean. Prod.** 244, 118683.
75. Zelechowski, D. D., & Bilimoria, D. (2004). "Characteristics of women and men corporate inside directors in the US". **Corporate Governance: An International Review**, 12(3), 337– 342.
76. Zhang, J., Zhu, H., Ding, H. (2013), "Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the Post sarbanes-oxley era". **J. Bus. Ethics** 114 (3), 381-392.
77. ZhilinYang ,ChentingSu (2014). "Institutional theory in business marketing: A conceptual framework and future directions", **Industrial Marketing Management**, ISSN: 0019-8501, Vo 43, No 5, Page: 721-725.
78. Zhuang, Y., Chang, X., & Lee, Y. (2018). "Board composition and corporate social responsibility performance: Evidence from Chinese public firms". **Sustainability (Switzerland)**, 10(8), 2752.



## **Board Gender Diversity: From Theoretical Perspectives to Empirical Evidence**

**Ghodratollah HaidariNezhad(PhD)<sup>1</sup>©**

Assistant Professor, Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Kaveh Parandin(PhD)**

Assistant Professor, Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

**Ali Molaiy Eil Zoleh(PhD)**

Assistant Professor, Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

(Received: September 11, 2023; Accepted: February 26, 2024)

During more than a decade, not only the issue of gender diversity of the directors' board has appealed the attention of corporate governance legislators, but also researchers in this field. Accordingly, the present research is aimed to investigate the gender diversity of directors' board with regards to a theoretical perspective based on available theories in this field and applying empirical evidence through the results of prior research in a library scheme. As to findings from examining the presented theories, the effects of women presence in the directors' board are remained uncertain. Also, findings from investigating the empirical evidence indicate that the effect of gender diversity on the company's financial performance appears mixed, and the evidence regarding the positive effects of the presence of women in the directors' board on CSR, as well as corporate decisions and strategies, is not completely conclusive. As respects, compared to the company's financial performance, there would be less ambiguities. In the general run of things, with regards to the expectations of women's role in the directors' board, it is clear that such scopes are remained still open for further research.

**Keywords:** Gender Diversity, Board of Directors, Financial Performance, Corporate Social Responsibility, Corporate Strategy.

---

<sup>1</sup> haidarinejad@pnu.ac.ir © (Corresponding Author)