



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Π.Μ.Σ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΓΥΝΑΙΚΑ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΚΑΙ
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΞΙΑ**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΤΑΣΙΟΣ ΣΤΕΡΓΙΟΣ

ΚΙΤΣΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ Α.Μ.:200

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Π.Μ.Σ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΓΥΝΑΙΚΑ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΚΑΙ
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΞΙΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΤΑΣΙΟΣ ΣΤΕΡΓΙΟΣ

ΚΙΤΣΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ Α.Μ.:200

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020

**WOMEN IN THE BOARDS AND FIRM
PERFORMANCE**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 16 Οκτωβρίου 2020

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.Επιβλέπων Καθηγητής

Στέργιος Τάσιος,

Επιστημονικός συνεργάτης

2.Μέλος επιτροπής

Χύτης Ευάγγελος,

Επίκουρος καθηγητής

3.Μέλος επιτροπής

Γκανάς Ιωάννης,

Καθηγητής

© Κίτσιου, Γεωργία, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Κίτσιου Γεωργία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον σύζυγό μου και τα παιδιά μου για την υπομονή και συμπαράστασή, που επέδειξαν έως την ολοκλήρωση του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον κ. Τάσιο Στέργιο, επιβλέπων, της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για την ενθάρρυνση, την εξαιρετική συνεργασία και τις πολύτιμες συμβουλές του.

Την εργασία αυτή την αφιερώνω στους δύο υιούς μου, Φοίβο και Οδυσσέα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία, έχει στόχο να αποτυπώσει το ρόλο και τη συμμετοχή των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των ελληνικών εταιρειών και να προσδιορίσει αν η αυξημένη συμμετοχή τους έχει θετικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των εταιριών. Ως μεθοδολογία αρχικά γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας με αναφορά σε ζητήματα που άπτονται της εταιρικής διακυβέρνησης, της γυναικείας ηγεσίας και της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια εταιριών, παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα ερευνών από όλο τον κόσμο. Στη συνέχεια γίνεται η πρωτογενής έρευνα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, κάθε εταιρεία έχει τη δική της διοικητική πολιτική σε ό, τι αφορά την πρόσληψη γυναικών και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή γυναικών είναι πιο εμφανής στην επιτροπή αμοιβών και στην επιτροπή ελέγχου. Τα ΔΣ έχουν κατά μέσο όρο και σταθερά, μια γυναίκα. Το μέγεθος της εταιρείας έδειξε ότι, παίζει ρόλο στη συμμετοχή των γυναικών στο ΔΣ, καθότι, εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης, έχουν μεγαλύτερο αριθμό γυναικών είτε στο ΔΣ, είτε στις επιτροπές ελέγχου και αμοιβών. Οι εταιρείες με μεγαλύτερο μέγεθος ΔΣ αναμένεται να εμφανίσουν μικρότερη ρευστότητα και περισσότερα καθαρά κέρδη. Η ύπαρξη και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή ελέγχου και στην επιτροπή αμοιβών, έδειξε ότι συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τα καθαρά κέρδη.

Η ύπαρξη γυναικών και ο αριθμός γυναικών στο ΔΣ βρέθηκε ότι συσχετίζεται στατιστικά αρνητικά με την απόδοση των επενδυμένων και των ιδίων κεφαλαίων. Η συσχέτιση αυτή φαίνεται να διαφέρει ανάμεσα στις εταιρείες υψηλής και μέτριας κεφαλαιοποίησης. Επιχειρήσεις οι οποίες είναι μεγαλύτερες σε μέγεθος και με υψηλότερη ρευστότητα φαίνεται να έχουν μικρότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Επίσης, επιχειρήσεις με μεγαλύτερα διοικητικά συμβούλια στα οποία υπάρχουν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη, γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου και γυναίκες στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια.

Λέξεις Κλειδιά: Γυναίκες, Ηγεσία, Διοικητικά Συμβούλια, Ελλάδα, Εταιρική Διακυβέρνηση.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to illustrate the role and participation of women in the boards of Greek companies and to determine whether their increased participation has a positive impact on the effectiveness of companies. As a methodology, the literature is initially reviewed with reference to issues related to corporate governance, women's leadership and women's participation in corporate boards, presenting research results from around the world.

The results of the survey showed that each company has its own administrative policy regarding the recruitment of women and their participation in decision-making. The participation of women is more evident in the remuneration and audit committee. In the Boards there is averagely and consistently, one woman. The size of the company showed that it plays a role in the participation of women in the Board. It was found that high-capitalization companies have a larger number of women either in the Board or in the audit and remuneration committees.

Companies with larger board sizes are expected to show less liquidity and more net profits. The presence of women and the number of women in the audit committee and remuneration committees, is positively and statistically significantly correlated with net profits.

The presence of women and the number of women on the Board was found to be statistically negatively correlated with the return on investment and equity. This correlation seems to differ between high and medium capitalization companies. Businesses that are larger in size and with higher liquidity seem to have lower percentages of women on their boards. Also companies with larger boards, with more independent members, women on the audit committee and women in the board of directors show higher percentages of women on their boards.

Key Words: Women, Leadership, Board of Directors, Greece, Corporate Governance.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT	iii
Περιεχόμενα	iv
Κατάλογος Πινάκων - Γραφημάτων	vi
Εισαγωγή	vii
1. Η εταιρική διακυβέρνηση.....	1
1.1 Θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης.....	4
1.1.1 Η θεωρία αντιπροσώπευσης	4
1.1.2. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών.....	5
1.1.3 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης	6
1.1.4 Η θεωρία της επιτροπείας.....	7
1.1.5 Η θεωρία της ηγεμονίας της διοίκησης	8
1.2 Τα Διοικητικά Συμβούλια Εταιριών.....	9
2. Γυναίκες και Ηγεσία.....	10
2.1 Οι Γυναίκες στην Εταιρική Διακυβέρνηση.....	17
2.2 Αποτελεσματικότητα των Γυναικών στη Διοίκηση των Εταιριών	19
3. Μεθοδολογία	63
3.1. Σκοπός της έρευνας.....	63
3.2. Δεδομένα	64
3.3. Μέθοδοι ανάλυσης	66
4. Αποτελέσματα	68
4.1. Γυναίκες στο Δ/Σ.....	68
4.2. Αναλύσεις.....	72
4.2.1. Περιγραφή των μεταβλητών.....	72

4.2.2. Συσχετίσεις	74
4.2.3. Ανάλυση παλινδρόμησης.	77
5. Αποτελέσματα έρευνας	81
Συμπεράσματα.....	83
Βιβλιογραφικές Αναφορές	87
Ελληνόγλωσση	87
Ξενόγλωσση	87
Παράρτημα	96
Εταιρείες.....	96
Αποτελέσματα εξέτασης συσχετίσεων	98

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1. Ονομασία και περιγραφή των μεταβλητών της ανάλυσης.	65
Πίνακας 4.1 Γυναίκες στο Δ/Σ.	69
Πίνακας 4.2 Μέτρα θέσης και διασποράς των εξεταζόμενων μεταβλητών.....	72
Πίνακας 4.3 Αποτελέσματα συσχετίσεων του Pearson μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.....	75
Πίνακας 4.4 Αποτελέσματα συσχετίσεων του Pearson μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών ανά κατηγορία μεγέθους εταιρείας.	77
Πίνακας 4.5 Αποτελέσματα παλινδρομησης.....	79

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 4.1 Χρονικά διαγράμματα αριθμού των γυναικών στα ΔΣ ανά εταιρεία.....	71
Γράφημα 4.2 Χρονικό διάγραμμα του μέσου αριθμού των γυναικών στα ΔΣ.	71
Γράφημα 4.3 Θηκογράμματα των ποσοτικών εξεταζόμενων μεταβλητών.	73

Εισαγωγή

Η εταιρική διακυβέρνηση βρίσκεται εδώ και δεκαετίες στην πρώτη γραμμή των συζητήσεων για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Οι μεγάλες αποτυχίες στον επιχειρηματικό κόσμο, από την Enron μέχρι την Lehman Brothers, έχουν χαρακτηριστεί μεταξύ άλλων, και ως μεγάλες αποτυχίες της εταιρικής διακυβέρνησης. Ως αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι, αντί οργανισμοί, επιχειρήσεις και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να ανταγωνίζεται σε παγκόσμια κλίμακα για την εύρεση επενδυτών και να αναζητούν καταναλωτές για την αύξηση της κερδοφορίας τους, αυτά να προσπαθούν να αποκτήσουν σταθερές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και να τις ενσωματώσουν στον πυρήνα των θεσμικών οργάνων του οργανισμού (Winters&Madhuri, 2016).

Η εκπροσώπηση των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια θεωρείται ότι, είναι μια πιθανή οδός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της εταιρικής διακυβέρνησης. Το ερώτημα που πρέπει να εξεταστεί στο πλαίσιο των εταιρειών με ποικιλομορφία προέρχεται από το βασικό γεγονός ότι, όπως η κοινωνία και οι επιχειρήσεις είναι διαφορετικές, έτσι είναι λογικό να έχουμε ένα συμβούλιο που να διέπεται από ποικιλομορφία και εάν το διοικητικό συμβούλιο είναι διαφορετικό, τότε υπάρχει όφελος από αυτήν την ποικιλομορφία (Garcíaetal.,2017). Επίσης, εγείρονται ερωτήματα αν επηρεάζεται η ποιότητα των αποφάσεων από τη συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση των επιχειρήσεων και αν η συμμετοχή τους υποστηρίζει την ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Τα Διοικητικά Συμβούλια (Δ.Σ.) των επιχειρήσεων και οργανισμών, υπάρχουν για να βοηθήσουν τη διοίκηση στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και να τεθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι αυτών. Επιλέγουν τον Διευθύνοντα

Σύμβουλο της εταιρείας και μέσω των τακτικών τους συνεδριάσεων, εξασφαλίζουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και διαχείριση των πόρων. Επιπλέον, επιβλέπουν την τήρηση των κανονιστικών απαιτήσεων και παρακολουθούν τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρίας.

Η διαφορετικότητα στο φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα και η έκφραση διαφορετικών απόψεων, εκτιμάται πως μπορεί να προσφέρει στις εταιρείες μια σειρά από οφέλη, συμπεριλαμβανομένων των πρόσθετων γνώσεων και νέων ιδεών για να βοηθήσουν στην επίλυση προβλημάτων, στο σχεδιασμό και τοποθέτηση καλύτερων προϊόντων, στην ενίσχυση του στρατηγικού σχεδιασμού, σε νέες γνώσεις και απόψεις και σε επιπλέον ευθύνη. Όσον αφορά τις γυναίκες – μέλη των Δ.Σ., έχουν την ευκαιρία να δοκιμάσουν τις ιδέες τους και να υποστηρίξουν την άποψη της εταιρίας για τη δημόσια πολιτική. Υπό το πρίσμα των πρόσφατων εταιρικών δεοντολογικών και οικονομικών σκανδάλων, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξημένες πιέσεις για να υπάρχει μεγαλύτερη ευθύνη των μελών του Δ.Σ. (Arfkenetal, 2004).

Οι γυναίκες αυξάνονται σε αριθμό μεταξύ των Δ.Σ. των εταιρειών, αλλά η αντιπροσώπευσή τους, απέχει πολύ μεταξύ των επιχειρήσεων. Από διάφορες μελέτες φαίνεται πως υπάρχουν διάφορες μεταβλητές που επηρεάζουν τη συμμετοχή των γυναικών στα Δ.Σ. των εταιριών. Κάποιες από αυτές τις μεταβλητές είναι το οργανωτικό μέγεθος, ο τύπος της βιομηχανίας και η στρατηγική σταθερής διαφοροποίησης, επηρεάζουν σημαντικά την πιθανότητα γυναικείας εκπροσώπησης τα διοικητικά συμβούλια (Hillman&Canella, 2007).

Στη βιβλιογραφία συναντώνται διάφορες απόψεις μετά από έρευνες, σχετικά με την ποικιλομορφία των Δ.Σ. και πώς αυτή επηρεάζει τη λειτουργία και τα αποτελέσματα

των εταιριών για διάφορα ζητήματα. Για παράδειγμα, εκφράζονται απόψεις πως η ποικιλομορφία των φύλων, μειώνει τις πιθανότητες αποτυχίας της εταιρικής διακυβέρνησης, ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των γυναικών διευθυντών και των διαπιστευτηρίων καλής διακυβέρνησης, αναπτύσσονται θεωρίες για την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και των οικονομικών επιδόσεων, αλλά και άλλες που καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι γυναίκες διευθυντές επηρεάζουν αρνητικά τις επιδόσεις των εταιριών στην αγορά (Kanojia&Khanna, 2019).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να προσδιοριστεί η συμμετοχή των γυναικών στα Δ.Σ. εταιριών υψηλής και μεσαίας κεφαλαιοποίησης, από όλους τους κλάδους της οικονομίας που έχουν έδρα την Ελλάδα.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εταιρική διακυβέρνηση και αναπτύσσονται οι θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν επικρατήσει διεθνώς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται ο ρόλος της γυναίκας σε θέση ηγέτη και οι γυναίκες στην εταιρική διακυβέρνηση. Κλείνοντας το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα πολλών σχετικών ερευνών με σκοπό να συσχετιστεί η συμμετοχή των γυναικών στα Δ.Σ. εταιριών με τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν αυτές οι εταιρίες.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και εξετάζεται η επίδραση της απόδοσης μιας εταιρείας με την συμπερίληψη των γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Για τον λόγο αυτό εξετάστηκαν τα δεδομένα 37 εταιριών που παρουσιάζονται στις σελίδες 84-85 της εργασίας. Για την εξέταση της επίδρασης της παρουσίας γυναικών στα διοικητικά συμβούλια εξετάστηκαν οι

παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις σύμφωνα με τις αντίστοιχες έρευνες των Ujunwa, Nwakoby&Ugbam, (2012) και των Ahmed, Ntim&Najjar, (2018). Στο τέλος της έρευνας γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τις έρευνες αυτές. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο και στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των συμπερασμάτων.

1. Η εταιρική διακυβέρνηση

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» εμφανίστηκε με σαφήνεια, ως ένας ανεξάρτητος τομέας σπουδών. Το πεδίο εφαρμογής του έχει επεκταθεί σημαντικά, έτσι ώστε σήμερα να είναι ένα αμάλγαμα διαφορετικών επιστημονικών κλάδων, μεταξύ άλλων, της λογιστικής, οικονομίας, ηθικής, οικονομικών, δικαίου, διαχείρισης, οργανωτικής συμπεριφοράς και πολιτικής. Αυτό το γεγονός συνέβαλε στο να μην έχει καθιερωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός μέχρι σήμερα. Παρά την ύπαρξη ετερογενών ορισμών, οι ερευνητές, συχνά, ταξινομούν τους υπάρχοντες ορισμούς της εταιρικής διακυβέρνησης είτε με ‘‘στενή έννοια’’ ή με ‘‘ευρεία έννοια’’. Αυτός ο διαχωρισμός ουσιαστικά βασίζεται στον βαθμό όπου ένας ορισμός εταιρικής διακυβέρνησης εστιάζει στην ικανοποίηση των ενοχικών συμφερόντων των μετόχων ή την κάλυψη των ευρύτερων συμφερόντων διαφόρων κοινωνικών ομάδων - ενδιαφερόμενων μερών (Ntim, 2015).

Στον πυρήνα της, η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο υποσχέσεων των προσώπων εκείνων που λαμβάνουν αποφάσεις για την εταιρία, προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα δικαίου, συμβάσεων και κοινωνικών κανόνων που διέπουν τη δομή με την οποία οι εταιρείες λαμβάνουν αποφάσεις. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί καθοριστικό στοιχείο σε οργανισμούς όπου οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, συνήθως διευθυντές, διακλαδίζονται από την πραγματική ιδιοκτησία της εταιρείας. (Berleetal,1993).

Αυτή η διεύρυνση του ελέγχου και της ιδιοκτησίας εγείρει δυνητικά προβλήματα τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο. Στο μικρό-επίπεδο, οι

επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν πώς θα ενθαρρύνονται κατάλληλα οι διευθυντές για να λαμβάνουν αποφάσεις προς όφελος της εταιρίας και των ιδιοκτητών της, καθώς και του τρόπου διεξαγωγής της λογοδοσίας των διευθυντών αν οι αποφάσεις τους βλάπτουν τα συμφέροντα της εταιρίας. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι κυβερνήσεις επωφελούνται από τις εταιρείες που λειτουργούν καλά. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις χρειάζονται εταιρείες με καλή διαχείριση για να οδηγήσουν μπροστά την οικονομία. Ως αποτέλεσμα, η εταιρική διακυβέρνηση ήταν, και εξακολουθεί να είναι ένα πεδίο εστίασης τόσο για μεμονωμένες εταιρείες όσο και για την πολιτεία (Sarma, 2016).

Για κάθε οργανισμό, η καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες διαφοροποίησης. Συγκεκριμένα, μπορεί να διευκολύνει την πρόσβαση στην εξωτερική χρηματοδότηση, ιδίως όταν η δομή εταιρικής διακυβέρνησης διευκρινίζει και διευκολύνει την δυνατότητα εκτέλεσης των δικαιωμάτων των επενδυτών. Επιπλέον, η εφαρμογή ισχυρών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, μπορεί να μειώσει το κόστος κεφαλαίου για έναν οργανισμό και τον κίνδυνο που σχετίζεται με το δανεισμό της εταιρίας.

Η μείωση του κινδύνου *«μεταφράζεται σε ετοιμότητα των μετόχων να αποδέχονται χαμηλότερες αποδόσεις»*. Υπάρχουν επίσης στοιχεία που δείχνουν ότι, η ισχυρή διακυβέρνηση μεταφράζεται σε βελτιωμένη επιχειρησιακή απόδοση σε έναν οργανισμό και αυξάνει την ικανότητά του να αντέξει σε εξωτερικούς κραδασμούς, συμπεριλαμβανομένης της εξωτερικής οικονομικής δυσπραγίας (Grais&Pellegrini, 2006).

Πρέπει να επισημανθεί πως η καλή εταιρική διακυβέρνηση χρειάζεται μηχανισμούς για να εξασφαλίσει την τήρηση των αρχών που εκφράζονται μέσω της

κανονιστικής δράσης και του εταιρικού σχεδιασμού. Περαιτέρω, πρέπει οι εταιρείες να προσπαθούν να διαβεβαιώσουν τους μετόχους τους ότι, προτίθενται να συμμορφωθούν με τα δικά τους πρότυπα με τη δημιουργία επιτροπών συμμόρφωσης, για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων εποπτείας σε συγκεκριμένες διευθύνσεις της εταιρίας.

Οι ρυθμιστικές αρχές συμμετέχουν, επίσης, στην εξασφάλιση της συμμόρφωσης των εταιρειών με τους κανόνες και τους κανονισμούς που καθορίζονται από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Ένα ισχυρό νομικό σύστημα, είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης. Είναι σημαντικό σε μια χώρα να έχουν καθοριστεί τα πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης και να παίρνονται μέτρα παρακίνησης των διοικήσεων των εταιριών, για τη συμμόρφωσή τους με τα ελάχιστα πρότυπα. Σε αυτό το πλαίσιο, δίνεται η δυνατότητα ενός μηχανισμού, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να διαμαρτυρηθούν εναντίον των διοικήσεων που δεν ακολουθούν τα πρότυπα, έτσι ώστε οι διοικήσεις να είναι πιο πιθανό να συμμορφωθούν με τα καθιερωμένα πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης (Samra, 2016).

Για περισσότερο από τρεις δεκαετίες τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης έλαβαν προσοχής από τους ερευνητές, ενώ έχουν ενταθεί περισσότερο, συνέπεια της οικονομικής κρίσης. Οι μεταβλητές της εταιρικής διακυβέρνησης έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης και το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου και ο βαθμός παρακολούθησης της επιτροπής ελέγχου, επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης (Danoshana&Ravivathani, 2019).

1.1 Θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης

Διαχρονικά, έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

- Η θεωρία αντιπροσώπευσης (Agency theory)
- Η θεωρία του κόστους συναλλαγών (Transaction cost theory)
- Τα μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης
- Η θεωρία της επιτροπείας (Stewardship theory)
- Η θεωρία της ηγεμονίας της διοίκησης (Managerial hegemony theory)

1.1.1 Η θεωρία αντιπροσώπευσης

Αποτελεί την πιο παλιά από τις θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης. Παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1776 από τον Adam Smith. Στην ανάπτυξη της θεωρίας συνέβαλαν αργότερα οι Fama&Jensen το 1983 (Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011).

Η ανάπτυξη της θεωρίας στηρίχθηκε στην άποψη πως οι μέτοχοι για ποικίλους λόγους, αναθέτουν τη Διοίκηση της εταιρίας σε αντιπροσώπους. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς τους λόγους είναι, η έλλειψη γνώσεων για τις δραστηριότητες που αναπτύσσει η εταιρία, η έλλειψη χρόνου και το μεγάλο εύρος των επενδύσεων σε πολλές εταιρίες.

Η θεωρία αναφέρεται στη σχέση που δημιουργείται σε μια επιχείρηση, μεταξύ δύο μερών. Τα δύο μέρη αποτελούν ο εντολέας και ο εντολοδόχος. Το θεωρητικό υπόβαθρο της θεωρίας, προσδιορίζει τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο, σε περιπτώσεις όπου ο εντολέας αναθέτει στον εντολοδόχο, συγκεκριμένο έργο, αρμοδιότητες και εξουσία.

Πολλές φορές σχηματίζονται προβλήματα, όσον αφορά την ανάθεση εργασιών στον αντιπρόσωπο, που παρουσιάζουν αυξημένη σημαντικότητα. Στην αρχή ο εντολοδόχος συγκεντρώνει μεγάλες πιθανότητες να μη κινείται για την εκπλήρωση των συμφερόντων του εντολέα του. Αυτό συνήθως συμβαίνει, είτε επειδή υπάρχει κατάχρηση της εξουσίας που του έχει παραχωρηθεί από τον εντολέα, είτε επειδή επιδιώκει την εκπλήρωση των προσωπικών του επιδιώξεων ή επειδή δεν υπάρχει πλήρης ταύτιση μεταξύ τους, αναφορικά με την εκτίμηση του κινδύνου. Περαιτέρω, συγκεντρώνει μεγάλη πιθανότητα και η άποψη πως ο αντιπρόσωπος δεν επιθυμεί την ανάληψη ρίσκων, επειδή σύμφωνα με τη δική του οπτική γωνία τα θεωρεί ακατάλληλα.

1.1.2. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών

Ο πρωτεργάτης της θεωρίας είναι ο Oliver Williamson, ο οποίος την έχει ονομάσει και τα “*Οικονομικά της Διακυβέρνησης*”. Σε διαφορετική οπτική σε σχέση με τη θεωρία αντιπροσώπευσης, θεωρεί πως η επιχείρηση αποτελεί ένα “πλέγμα” συμβολαίων. Ταυτίζει την επιχείρηση με μια δομή και δίνει έμφαση στο κόστος που πραγματοποιείται για την αγορά ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας από την επιχείρηση, αντί να παρέχεται από την ίδια.

Το θεωρητικό της υπόβαθρο, στηρίζεται στην άποψη πως κάθε επιχείρηση αναζητά διαρκώς τον τρόπο για να μειώσει το κόστος ανταλλαγής πόρων, ταυτόχρονα με τη μείωση του εσωτερικού κόστους (γραφειοκρατία).

Ο Williamson (1975) εξέφρασε την άποψη ότι, το κόστος που απαιτείται για την ανταλλαγή των πόρων, είναι αντιστρόφως ανάλογο με το γραφειοκρατικό κόστος της επιχείρησης. Αυτό γίνεται καθώς, όταν το κόστος συναλλαγών με το εξωτερικό περιβάλλον, είναι υψηλότερο από το εσωτερικό γραφειοκρατικό κόστος, τότε η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί, συνέπεια της ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων της, σε τιμή πιο χαμηλή από εκείνες που υπάρχουν στην αγορά.

Το αντίστροφο συμβαίνει στην περίπτωση που είναι πιο υψηλό το γραφειοκρατικό κόστος, όπου κυριαρχεί η απαίτηση για συρρίκνωση της επιχείρησης.

1.1.3 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Υπάρχουν δύο μοντέλα για την διάκριση των εταιρειών. Το πρώτο είναι το μοντέλο των μετόχων και το δεύτερο το μοντέλο των εταίρων. Στο πρώτο τα ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης σχετίζονται με τη θέση της ανώτατης διοίκησης συγκριτικά με τους μετόχους. Στο δεύτερο, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, περιγράφεται το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

1.1.4 Η θεωρία της επιτροπείας

Η θεωρία της επιτροπείας έχει σημαντικές διαφορές με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης. Οι θεωρητικοί που ανέπτυξαν τη θεωρία της επιτροπείας (Donaldson&Davis, 1991), θεωρούν ως την πιο σημαντική διαφορά των δύο θεωριών ότι, στη θεωρία τους αναγνωρίζονται τα κίνητρα για τον τρόπο που ενεργούν οι διοικούντες, εκτός του οικονομικού κινήτρου.

Στη θεωρία της επιτροπείας, αναπτύσσονται ζητήματα σχετικά με τις ιδιοτελείς συμπεριφορές, που στοχεύουν στο προσωπικό όφελος, τόσο για τους ιδιοκτήτες, όσο και για τους διαχειριστές των επιχειρήσεων.

Υποστηρίζεται ότι, οι διαχειριστές ενεργούν με κυρίαρχο στόχο την ικανοποίηση της αίσθησης του καθήκοντος και την ολοκλήρωση του έργου που έχουν αναλάβει με επιτυχία. Επιπλέον, αναζητούν την εξασφάλιση της καλής τους φήμης και τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας που θα επιτρέπει την ανάθεση σε αυτούς και άλλων αντίστοιχων δουλειών. Αυτό τους οδηγεί σε μια αποδοτική εργασία, ώστε να οδηγήσουν την επιχείρηση στη μεγιστοποίηση των κερδών της. Την ίδια στιγμή, έχουν έντονη την αίσθηση του καθήκοντος και νιώθουν υποχρέωση απέναντι στην επιχείρηση, νιώθουν στενά συνδεδεμένη με αυτή και για το λόγο αυτό δεν επιδιώκουν να λειτουργούν έχοντας ως γνώμονα το ατομικό τους συμφέρον.

Στο σκεπτικό της θεωρίας, γίνεται αναφορά στην απουσία καταστάσεων σύγκρουσης των συμφερόντων μεταξύ στελεχών και ιδιοκτητών. Έχουν κάνει την πρόταση ότι για να μπορέσει να πετύχει το σκοπό της μια επιχείρηση, πρέπει να έχει μια αποτελεσματική δομή οργάνωσης, προκειμένου ο συντονισμός των μελών να αποδίδει (Dulewicz&Herbert, 2004).

1.1.5 Η θεωρία της ηγεμονίας της διοίκησης

Αρχικά αναπτύχθηκε το 1971 από τον Mace, ενώ συμπληρώσεις στη θεωρία έγιναν και αργότερα περί το 1983 από τον Vance και το 1989 από τους Lorsch&MacIver.

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της θεωρίας είναι ότι κάνει αναφορές στην απαλοιφή των μεθόδων, των δομών οργάνωσης, των δομών ελέγχου και εποπτείας των επιχειρήσεων.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, ασχολείται ενεργά με τους λόγους που εξασθενεί η επιχείρηση, σχετικά με τις αποφάσεις και τις ενέργειες των ατόμων που ασκούν διοίκηση. Αυτό το γεγονός οδηγεί στη θεώρηση πως τα στελέχη έχουν τη μεγαλύτερη εξουσία στην επιχείρηση. Είναι η περίπτωση, όπου απαλείφεται το πρόβλημα της σχέσης μεταξύ εντολέα-εντολοδόχου, καθώς δε μπορεί να υπάρξει ευθυγράμμιση των συμφερόντων των στελεχών που ασκούν διοίκηση και των μετόχων.

Στη θεωρία της ηγεμονίας υποστηρίζεται ότι, υπερισχύουν τα συμφέροντα μόνο μίας από τις ομάδες των ενδιαφερομένων. Αυτή η ομάδα έχει τα πιο πολλά πλεονεκτήματα, συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες. Τα πιο σοβαρά πλεονεκτήματα σχετίζονται με την πληροφόρηση σχετικά με τις μελλοντικές δράσεις της επιχείρησης ή ακόμα και την πιο ενεργή συμμετοχή τους σε θέσεις διοίκησης. Ωστόσο, αυτό το σημείο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε κάποια από τα στελέχη, να προβαίνουν σε παραποίηση των οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων ή μπορεί να διαδίδουν λάθος πληροφορίες στις υπόλοιπες ομάδες, προσδοκώντας μεγαλύτερο οικονομικό όφελος.

1.2 Τα Διοικητικά Συμβούλια Εταιριών

Τα Δ.Σ. εξυπηρετούν διάφορους ρόλους, συμπεριλαμβανομένης της παροχής συνέχειας για την οργάνωση και συχνά την επιλογή και το διορισμό ενός γενικού διευθυντή ο οποίος χρεώνεται με τα καθήκοντα της διοίκησης του οργανισμού. Το διοικητικό συμβούλιο διέπεται από ευρείς στόχους και πολιτικές και δημοσιοποιεί όλες τις καταστάσεις για τις δαπάνες και τα κεφάλαια. Μετά τα σοβαρά σκάνδαλα σε εταιρίες όπως για παράδειγμα της Enron και WorldCom, τα Διοικητικά Συμβούλια εταιριών, αντιμετωπίζουν πιο αυστηρό έλεγχο για τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Η αποστολή και τα καθήκοντα του Δ.Σ. περιλαμβάνουν κρίσιμες νομικές και ηθικές ευθύνες για τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Επίσης, οι ασφαλιστικές εταιρείες ακυρώνουν τις πολιτικές ή απορρίπτουν την κάλυψη σε περίπτωση ανακριβειών. Οι διευθυντές αντιμετωπίζουν αυξημένη πίεση για την εποπτεία των επιχειρηματικών αποφάσεων και διατηρούν την ευθύνη σχετικά με τις διαδικασίες υποβολής εκθέσεων και εταιρικής διακυβέρνησης (Arfkenetal, 2014).

2. Γυναίκες και Ηγεσία

Οι γυναίκες ήταν ηγέτες σε όλη την ανθρώπινη ιστορία. Από τους Φαραώ της Αιγύπτου ως στις βασίλισσες της Αγγλίας, οι γυναίκες ηγέτες βρίσκονται σχεδόν σε κάθε πολιτισμό και σε κάθε χρονική περίοδο. Ωστόσο, σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, οι άνδρες ηγέτες ξεπερνούν κατά πολύ τις γυναίκες ηγέτες (Christ, 2014). Σπουδαίες γυναίκες έχουν υπηρετήσει ως ηγέτες στα κοινωνικά κινήματα. Ως προεξέχοντα παραδείγματα αναφέρονται η Sojourner Truth και η Harriet Tubman που αγωνίστηκαν απρόμητα για την απελευθέρωση των Αφροαμερικανών (Ngunjiri et al., 2012). Επίσης, στις αρχές της δεκαετίας του 1900, οι ιθαγενείς Αμερικανικές γυναίκες οδήγησαν τις δικές τους γυναικείες ομάδες στο να αποκτήσουν τεχνογνωσία και να ασχοληθούν με θέματα και πρακτικές, για τα οποία δεν τους επιτρεπόταν η πρόσβαση εξαιτίας του φύλου τους (Tetzloff, 2007). Πιο πρόσφατα, οι γυναίκες έχουν καταφέρει να βελτιώσουν την πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη, την ανάπτυξη της δημόσιας εκπαίδευσης, τη δημιουργία δημόσιων βιβλιοθηκών και τη δημιουργία ενός συστήματος κοινωνικής πρόνοιας. Έχουν οδηγήσει την κοινωνική αλλαγή σε διαφορετικές ρυθμίσεις όπως το κίνημα για την ειρήνη, τα συνδικάτα των καταναλωτών, τη μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης (Keohane, 2012) και το κίνημα των πολιτικών δικαιωμάτων.

Αν και συχνά αόρατες στην ευρύτερη κοινωνία, οι γυναίκες βοήθησαν να οικοδομηθούν σημαντικά ιδρύματα μέσω της εθελοντικής τους ηγεσίας, η οποία με τη σειρά τους δημιούργησε τις συνθήκες για την ηγετική θέση των γυναικών στον τομέα των αμοιβών. Με άλλα λόγια, η γυναικεία ηγεσία δεν είναι κάτι νέο.

Κατά την τελευταία δεκαετία, η ανισότητα των φύλων στο χώρο εργασίας έχει γίνει το επίκεντρο της προσοχής και γίνονται προσπάθειες για να αλλάξει αυτό. Οι γυναίκες συνεχίζουν να απομακρύνονται από θέσεις εργασίας, παρά τα ίδια προσόντα με τους άντρες όσον αφορά ζητήματα εκπαίδευσης και παρά τους νόμους που απαγορεύουν τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας. Στον εταιρικό κόσμο, οι άνδρες εξακολουθούν να έχουν προτεραιότητα και να κυριαρχούν στα Δ.Σ. των εταιριών (GMI Rating, 2012).

Η συμμετοχή των γυναικών στα συμβούλια διαφοροποιεί τη σύνθεση των συμβουλίων μέσω της διάστασης του φύλου. Η ενσωμάτωσή τους, τροποποιεί τη λογική των μεγάλων θεωριών που διατυπώνουν τις συνέπειες επιδόσεων της θεωρίας του φορέα για τη διάρθρωση των Δ.Σ. (Jensen&Meckling, 1976) και τη θεωρία της εξάρτησης πόρων (Pfeffer&Salancik, 1978) - με δύο τρόπους. Πρώτον, οι γυναίκες θεωρούν τον εαυτό τους και το ρόλο τους στην κοινωνία διαφορετικό από τους άνδρες και συμπεριφέρονται διαφορετικά ως μέλη Δ.Σ. Οι αντιλήψεις των γυναικών για τον εαυτό τους, επηρεάζουν τις επιλογές σταδιοδρομίας τους και τις προσδοκίες τους και καθορίζουν το μέγεθος, την ποιότητα και τη φύση της ομάδας γυναικών για υποψηφιότητες σε διοικητικά συμβούλια. Δεύτερον, οι ενδιαφερόμενοι φορείς των επιχειρήσεων, αντιλαμβάνονται τις γυναίκες διαφορετικά από ό, τι αντιλαμβάνονται τους άνδρες και αντιδρούν διαφορετικά στην παρουσία τους στα συμβούλια. Αυτό επηρεάζει τη ζήτηση για γυναίκες διευθυντές και το εταιρικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν ως μέλη του Δ.Σ.. Αυτές οι πτυχές καθορίζουν τη συμμετοχή των γυναικών στα Δ.Σ. και τις επιπτώσεις τους στις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Dingetal, 2013).

Φαίνεται πως υπάρχει διαφοροποίηση στη σταδιοδρομία, του στυλ ηγεσίας και των οργανωτικών προτεραιοτήτων μεταξύ ανδρών και γυναικών ηγετών. Οι άνδρες τείνουν να ηγούνται σε μεγάλες εταιρικές επιχειρήσεις, ενώ οι γυναίκες τείνουν να ηγούνται στην κοινότητα και στις υπηρεσίες (Singhetal, 2008). Αυτές οι διαφορές στην πορεία της

σταδιοδρομίας, μπορούν να οδηγήσουν τους άνδρες να προσαρμοστούν περισσότερο στις παραδοσιακές πρακτικές και πολιτικές, ενώ οι γυναίκες μπορεί να είναι περισσότερο συντονισμένες με πολιτικές που επικεντρώνονται σε ζητήματα ευαισθητοποίησης κοινού και την κοινότητα.

Έρευνες δείχνουν ότι, οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να είναι πιο καινοτόμες και να εφαρμόζουν σταθερή στρατηγική (Torchiaetal., 2011). Σε αντίθεση με τους άνδρες, οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν καινοτόμες πρωτοβουλίες και λιγότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τις παραδοσιακές (Eaglyetal., 2003).

Ως ηγέτες, οι γυναίκες τείνουν να είναι περισσότερο επικεντρωμένες και με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της στρατηγικής, σε σχέση με τους άνδρες, ακόμη και σε βάρος των βραχυπρόθεσμων κερδών. Για παράδειγμα, οι γυναίκες μπορούν καλύτερα συγκριτικά με τους άνδρες, να ενσωματώνουν τα συμφέροντα πολλών ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των κοινοτήτων, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των πελατών και με τα συμφέροντα των μετόχων με βάση την απόδοση (Harrisonetal, 2012).

Στην πραγματικότητα, οι γυναίκες που εκπροσωπούν οργανώσεις με προσανατολισμό στους ενδιαφερόμενους φορείς, τείνουν να χρησιμοποιούν μια διαχείριση που βασίζεται στις σχέσεις που αποδίδει μεγαλύτερη σημασία στην οικοδόμηση ολοκληρωμένων, μακροπρόθεσμων στρατηγικών συνδέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε αντίθεση με απλά οικονομικά οφέλη για τους μετόχους.

Οι γυναίκες που έχουν θέσεις ευθύνης, τείνουν επίσης, να επικεντρωθούν ευρύτερα σε σχέση με τους αντίστοιχους άντρες, σε ζητήματα που συμβάλλουν στην επίτευξη επιχειρηματικών αποφάσεων και στρατηγικών που λαμβάνουν υπόψη ένα μεγαλύτερο αριθμό συμφερόντων και ενδιαφερομένων (Adams&Funk, 2009).

Σε σχετική έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι, η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο συνδέεται με μεγαλύτερη κατανόηση και ευαισθησία στις

ανταγωνιστικές προοπτικές, μια πιο δημοκρατική προσέγγιση (Rudman&Glick, 2001) και μεγαλύτερη εκτίμηση για τη δικαιοσύνη και τις ανάγκες των άλλων, όταν σταθμίζονται οι εναλλακτικές προοπτικές (Eagly&Carli, 2007). Αυτό το στυλ και η προσέγγιση της ηγεσίας, μπορεί να οδηγήσει τις ηγέτες γυναίκες να οδηγούνται σε επενδυτικές πρωτοβουλίες που θα στοχεύουν περισσότερο σε παγκόσμια κλίμακα και θα είναι επωφελείς τόσο για μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων όσο και για τους μετόχους της επιχείρησης.

Επίσης, χωρίς να έχει προσδιοριστεί ο ακριβής λόγος, οι γυναίκες είναι πιο πιθανό από τους άνδρες να ενεργούν ηθικά. Επίσης, οι γυναίκες διευθυντές μπορεί να είναι πιο πιθανό να ενεργούν για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ανησυχιών από τους άντρες διευθυντές. Από τα ανωτέρω, μπορεί να βγει το συμπέρασμα πως όταν τα μέλη των συμβουλίων είναι περισσότερα γυναίκες, μπορεί τα συμβούλια να θεωρούν την προστασία του περιβάλλοντος ως ηθική και αναγκαία, παρά το κόστος που απαιτείται για να λειτουργούν με βάση αυτήν την άποψη (Glassetal, 2015).

Οι γυναίκες που βρίσκονται σε θέση ηγέτη, μπορούν να αξιοποιήσουν τη φυσική τους κλίση προς την ηγεσία της μεταμόρφωσης χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες στρατηγικές (Science of People, 2017):

Στρατηγική # 1: Ανάπτυξη πάνω από τους στόχους

Ο καθορισμός και η επίτευξη των στόχων, είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Οι ηγέτες της μεταμόρφωσης βλέπουν την ανάπτυξη των

εργαζομένων ως βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων. Οι γυναίκες διευθυντές μπορούν να στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων, μεταμορφώνοντας τις ομάδες τους σε καλύτερους ανθρώπους. Μερικές από τις βασικές τακτικές των ηγετών μετασχηματισμού είναι να επιδιώκουν να εφαρμόζουν ένα μοντέλο που εμπνέει τους υφισταμένους τους, να επενδύουν πολύ χρόνο στην καθοδήγηση των μελών της ομάδας τους και στη φροντίδα της προσωπικής τους ανάπτυξης και να υπογραμμίζουν την ομαδική εργασία και την αυθεντική επικοινωνία ως κλειδί για την επιτυχία.

Για να επιτύχουν τους ανωτέρω στόχους, πρέπει να περνάνε περισσότερο χρόνο με τα μέλη της ομάδας σε προσωπικό επίπεδο και να ψάχνουν τρόπους για να εμπνεύσουν τα μέλη της ομάδας να είναι περισσότερο ενθαρρυντικά για την επίτευξη της στοχοθεσίας.

Στρατηγική # 2: Να μην είναι συναλλακτική

Το αντίθετο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ηγεσία συναλλαγών. Αυτό συμβαίνει όταν ο διευθυντής κάθεται στο γραφείο του και δίνει εντολές και λαμβάνει ενημερώσεις προόδου από τους υπαλλήλους του, αλλά σπάνια ασχολείται με αυτούς σε προσωπικό επίπεδο. Δίνει μεγάλη βάση στα αποτελέσματα, χωρίς να δίνεται προσοχή για την προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων. Οι ηγέτες της συναλλαγής συχνά αφήνουν τις ομάδες τους να επικεντρωθούν στη δουλειά τους, περιμένουν αμέτοχοι και μόνο όταν παρουσιάζονται σοβαρά προβλήματα προχωρούν στην ανάληψη της κατάστασης. Συνηθίζουν μόνο μέσω των υφισταμένων τους να δίνουν εντολές οι οποίοι είναι αυτοί που τους κρατούν υπόλογους για λάθη ή παραλείψεις του προσωπικού που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.

Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι, οι γυναίκες πρέπει να παρουσιάζουν δύναμη και ευαισθησία. Το στυλ της συναλλαγής μπορεί να είναι επιζήμιο για τις γυναίκες ηγέτες.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι γυναίκες πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στο μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ, επειδή τους επιτρέπει να θέτουν υψηλές προσδοκίες, βοηθώντας προσωπικά τα μέλη των ομάδων τους.

Στρατηγική # 3: Βελτίωση του φύλου

Οι νευροεπιστήμονες ανακάλυψαν ότι, οι γυναίκες έχουν υψηλότερα επίπεδα οξυτοκίνης από τους άνδρες. Η οξυτοκίνη είναι το παρατσούκλι της "ορμόνης αγκαλιάς", επειδή κάνει τα άτομα να νιώθουν συνδεδεμένα με τους ανθρώπους. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, οι γυναίκες ενδιαφέρονται, ενστικτωδώς, περισσότερο για την ευημερία των υφισταμένων τους και έχουν μεγαλύτερη επιθυμία να συνδεθούν μαζί τους σε προσωπικό επίπεδο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι γυναίκες, περισσότερο από τους άνδρες, βλέπουν την ηγεσία ως μια ευκαιρία να γνωρίσουν τους υφισταμένους τους ως άτομα, αντί να δίνουν κατευθύνσεις μόνο για την επίτευξη των στόχων. Επίσης, οι εγκέφαλοι των γυναικών, τις διευκολύνουν να εξηγήσουν τα συναισθήματά τους.

Στρατηγική # 4: Απαγόρευση ηγεσίας

Από νεαρή ηλικία, τα κορίτσια διδάσκονται ότι, όταν μιλούν και αναλαμβάνουν την ευθύνη, είναι αφεντικά, αλλά τα αγόρια ονομάζονται ηγέτες για τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν με τους ίδιους ακριβώς τρόπους. Το φαινόμενο αυτό διαδραματίζει τεράστιο ρόλο, γιατί οι γυναίκες είναι πολύ λιγότερο πιθανό να επιδιώξουν ευκαιρίες ηγεσίας από τους άνδρες. Ευτυχώς, τα τελευταία χρόνια ακούγονται φωνές για να αλλάξει αυτό. Διεθνούς φήμης γυναίκες όπως η Sheryl Sandberg και η Beyoncé καλούν την κοινωνία να

πείσει τα κορίτσια να μιλήσουν. Καταβάλλουν προσπάθεια να εξασφαλίσουν ότι, τα φιλόδοξα κορίτσια πρέπει να χαρακτηρίζονται ως ηγέτες.

Στρατηγική # 5: Εργασίες με βάση τη δύναμη

Ένα από τα καλύτερα πράγματα που μπορούν να κάνουν οι γυναίκες, είναι ως προϊστάμενοι και μεταμορφωτικοί ηγέτες να αναθέτουν σε ανθρώπους καθήκοντα, σύμφωνα με τα δυνατά τους στοιχεία. Αντί να μεταβιβάζουν εργασίες με βάση το χρόνο ή το φόρτο εργασίας, μπορούν να μάθουν κάθε μέλος της ομάδας που παρουσιάζει πλεονεκτήματα και κάποια ενδιαφέροντα να τα αναδεικνύουν και να τα αξιοποιούν. Έτσι εκείνη τους δίνει τη δουλειά που τους αρέσει και τους κάνει να εργάζονται ευχάριστα.

Ο καλύτερος τρόπος για να γίνεται αυτό είναι η αφιέρωση χρόνου στην επαφή με την ομάδα σε προσωπικό επίπεδο. Χρειάζεται να ανακαλύψει τις δυνάμεις του εντός και εκτός της εργασίας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να γίνει αυτό, όπως είναι για παράδειγμα το κουίζ προσωπικότητας, το οποίο αποτελεί τη μόνη επιστημονική μέθοδος που υποστηρίζεται από την ακαδημαϊκή έρευνα.

Στρατηγική # 6: Υπέρ-επικοινωνία

Όλες οι γυναίκες ηγέτες έχουν την τάση να επικοινωνούν προφορικά. Αυτό είναι και το κλειδί της επιτυχίας. Όταν η ομάδα που διοικεί μια γυναίκα αισθάνεται άνετα στην επικοινωνία με τη γυναίκα ηγέτη, είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσει μεγάλα προβλήματα, επειδή το προσωπικό αισθάνεται ασφάλεια να πηγαίνει σε εκείνη για βοήθεια τη στιγμή που αρχίζουν να προκύπτουν θέματα.

Έχει σημασία να υπενθυμίζει στην ομάδα πόσο σημαντικό είναι το έργο που επιτελούν και να βρουν κάτι που κάνει την εργασία του μέλους της ομάδας σημαντική. Ο στόχος πρέπει να είναι να τους κάνει να αισθάνονται ότι κάνουν κάτι μεγαλύτερο, από το εργάζονται απλά σε μια εταιρία.

Οι γυναίκες παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα για να γίνουν απίστευτοι προϊστάμενοι και διευθυντές. Το μόνο που πρέπει είναι να αξιοποιήσουν τα φυσικά γυναικεία δυνατά σημεία τους και να τα βάλουν σε δράση.

Ωστόσο, το χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών στην κατοχή διευθυντικών ρόλων και την πολιτική χειραφέτηση παραμένει ευρύ. Τα στοιχεία δείχνουν ότι, οι γυναίκες σπάνια διορίζονται ή εκλέγονται σε κορυφαίες ηγετικές θέσεις.

2.1 Οι Γυναίκες στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Στην εταιρική διακυβέρνηση, συχνά δίνεται μεγάλη προσοχή στην εξασφάλιση ότι, τα Δ.Σ. είναι πραγματικά αντιπροσωπευτικά των μετόχων τους. Φυσικά, η ύπαρξη ανεξάρτητων διευθυντών και διαφανών διαδικασιών ψηφοφορίας είναι σημαντική. Η εξασφάλιση του δικαιώματος των γυναικών να έχουν λόγο για τον τρόπο με τον οποίο κυβερνώνται οι εταιρείες είναι εξίσου σημαντικό, αλλά συχνά παραβλέπεται.

Το 1995, όταν η πρώτη μελέτη των γυναικών από τους συγγραφείς σε εταιρικά συμβούλια, η κατάσταση ήταν πολύ ζοφερή: λίγες επιχειρήσεις περιλάμβαναν και γυναίκες (Arfkenetal, 1998).

Σύμφωνα με την έρευνα της Corporate Women Directors International (CWDI), η γυναικεία εκπροσώπηση στα Δ.Σ. εταιρειών σε όλο τον κόσμο παραμένει άниση. Ενώ ένας μεγάλος αριθμός εταιριών περιλαμβάνουν γυναίκες στα Δ.Σ. τους σε μερικές από τις μεγαλύτερες οικονομίες του ΟΟΣΑ (Νορβηγία - το 100% των επιχειρήσεων που

ερωτήθηκαν από το CWDI έχουν γυναίκες σε συμβούλια, Ηνωμένες Πολιτείες 87%, Γερμανία 82%, Ηνωμένο Βασίλειο 75%), σε πολλές χώρες τα ποσοστά είναι πολύ μικρά. Για παράδειγμα, μόνο το 33% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων στη Ρωσία, το 30% στην Πορτογαλία και την Ιταλία, το 27% στην Ινδία και το 16% στην Ιαπωνία έχουν γυναίκες στα Δ.Σ. των εταιριών.

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση έχει δώσει μια ώθηση για την αύξηση στους διορισμούς των γυναικών στα εταιρικά Δ.Σ., σε ολόκληρο τον κόσμο. Εκφράστηκε η γνώμη από την Helena Morrissey –CEO of Newton Investment Management (2012) ότι, η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση μπορεί να μην είχε αυτές τις συνέπειες, αν υπήρχαν περισσότερες γυναίκες στην κορυφή, στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές και στα εμπορικά σχήματα. Η επικεφαλής του ΔΝΤ κ. Κριστίν Λαγκάρτ εκτίμησε πως αν υπήρχαν περισσότερες γυναίκες στο Δ.Σ. της Lehman Brothers, η πρόσφατη κρίση θα φαινόταν σαφώς διαφορετική (μόλις 2 γυναίκες υπήρχαν στο 16μελές συμβούλιο της εταιρίας). Η πρόσφατη στροφή προς την αύξηση του αριθμού των γυναικών στις αίθουσες συνεδριάσεων, υποδηλώνει την επιθυμία για μία νέα κατεύθυνση στην εταιρική ηγεσία παγκοσμίως (Atkinson, 2017).

Πρόσφατη έρευνα των Adams&Ferreira (2008) από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ECGI), δείχνουν ορισμένους τρόπους, με τους οποίους οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τη συμμετοχή των γυναικών στα συμβούλια. Συγκεκριμένα:

- Οι γυναίκες έχουν λιγότερες πιθανότητες να αντιμετωπίσουν προβλήματα παρουσίας του συμβουλίου από τους άνδρες.
- Η συμμετοχή των γυναικών στα συμβούλια έχει θετικό αντίκτυπο και στη συμμετοχή των ανδρών στα συμβούλια.

-Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να είναι σε επιτροπές ελέγχου, διορισμού και εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με τους άνδρες.

-Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των φύλων σε ένα συμβούλιο, είναι πιθανότερο να αναγκάσει τους διευθύνοντες συμβούλους να είναι υπόλογοι για την κακή απόδοση της εταιρίας.

-Η συμμετοχή περισσότερων γυναικών στο Δ.Σ., οδηγεί σε υψηλότερες αμοιβές για τους διευθυντές, με βάση τις μετοχές της εταιρίας.

-Το πιο σημαντικό, - για τις αναπτυσσόμενες και τις αναδυόμενες οικονομίες –είναι ότι η ποικιλομορφία των φύλων στα συμβούλια, έχει ευεργετική επίδραση στις εταιρείες με αδύναμα δικαιώματα των μετόχων. Τα αδύναμα δικαιώματα των μετόχων, είναι στην πραγματικότητα ένα από τα βασικά προβλήματα που πλήττουν τις εταιρείες στις αναπτυσσόμενες χώρες.

2.2 Αποτελεσματικότητα των Γυναικών στη Διοίκηση των Εταιριών

Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εταιριών, σε συνάρτηση με τη συμμετοχή γυναικών στα Δ.Σ. Καταγράφονται αντιφατικά αποτελέσματα, αναφορικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της πολυμορφίας των Δ.Σ. εταιριών και των επιδόσεων των εταιριών.

Παρακάτω καταγράφονται τα συμπεράσματα από πλήθος ερευνών σχετικά με το ζήτημα που εξετάζεται, που διεξήχθησαν από το 1999 έως το 2017 σε πολλές χώρες του κόσμου και σε εταιρίες διαφόρων κλάδων της οικονομίας. Συγκεκριμένα:

Στην έρευνα των Singhetal (2001) διαπιστώθηκε (έτος αναφοράς 1999), πως σχεδόν τα δύο τρίτα των βρετανικών εταιρειών, είχαν τουλάχιστον μία γυναίκα σε διευθυντική θέση, αλλά οι αριθμοί αυτοί μειώθηκαν τον Ιούλιο του 2000 από 64% σε

58%, παράλληλα με την ισοπέδωση των αριθμών σε ανώτατο επίπεδο που έγινε και στις ΗΠΑ. Τα Δ.Σ. των εταιριών στο Ηνωμένο Βασίλειο, δεν έχουν ακόμη φτάσει τα επίπεδα γυναικείας εκπροσώπησης που βρίσκονται στις ΗΠΑ, εκτός από τους διορισμούς σε θέσεις εκτελεστικού διευθυντή. Μεταξύ αυτών βρίσκονται εταιρίες με γυναίκες διευθυντές που εμφανίζουν υψηλότερο κύκλο εργασιών, κερδοφορία και αριθμό εργαζομένων, εύρημα που βρίσκεται σε συμφωνία με ευρήματα εταιριών των ΗΠΑ.

Σε έρευνα των Carteretal. (2003), διαπιστώθηκε πως υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του ποσοστού των μειονοτήτων στο Δ.Σ., και την αξία της επιχείρησης. Η ποικιλομορφία του συμβουλίου ορίζεται ως το ποσοστό των γυναικών, των Αφροαμερικανών, των Ασιατών, και των Ισπανών στο Δ.Σ.. Επίσης, συμπεραίνεται πως τα τμήματα της οργανωτικής δομής θα πρέπει να αποτελούνται από ειδικευμένα άτομα, τα οποία να αντανακλούν την ποικιλομορφία της εμπειρίας, του φύλου, της φυλής και της ηλικίας. Οι πτυχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, αναφορικά με την ποικιλομορφία σε ένα συμβούλιο, έχουν ίση αξία με τα ίδια κεφάλαια και τη μετοχική αξία. Τέλος, συμπεράθηκε πως το ποσοστό των διευθυντών γυναικών και μειονοτήτων αυξάνεται με το μέγεθος της επιχείρησης, αλλά μειώνεται όσο αυξάνεται ο αριθμός των εμπλεκομένων. Οι επιχειρήσεις που δεσμεύονται να αυξήσουν τον αριθμό των γυναικών στα Δ.Σ., έχουν επίσης, περισσότερες μειονότητες στα διοικητικά συμβούλια τους και αντίστροφα.

Σε έρευνα των Erhardtetal (2003), συμπεράθηκε πως οι εταιρίες που έχουν ποικιλομορφία στις διευθυντικές θέσεις, συνδέονται θετικά με την απόδοση των επενδύσεων και την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, τα οποία μετρούν οικονομικούς δείκτες. Επίσης, φαίνεται πως η ποικιλομορφία στα Δ.Σ. έχουν επιπτώσεις στο σύνολο της απόδοσης της οργάνωσης και μπορεί να έχει μεγάλη σημαντικότητα πέραν των επιπτώσεων και στην πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.

Σε έρευνα των Ingley&VanderWalt (2003), διαπιστώθηκε πως η μεγαλύτερη ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διαδικασία λήψης απόφασης και σε μεγαλύτερη δεκτικότητα στην αλλαγή. Οι εταιρείες πρέπει να δομήσουν τα συμβούλια τους για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους, με το σκεπτικό πως αν έχουν τη σωστή αναλογία μεταξύ ανδρών – γυναικών, θα παρέχουν τις διαφορετικές προοπτικές που απαιτούν οι σημερινές επιχειρήσεις. Φαίνεται πως στο συμβούλιο που έχει ποικίλες προοπτικές με βάση το δημογραφικό ή το λειτουργικό υπόβαθρο, συνήθως δημιουργούνται συγκρούσεις και εύκολα τα μέλη του οδηγούνται σε συμφωνία. Ωστόσο, ως γενικό συμπέρασμα εκφράζεται η γνώμη, πως η μεγαλύτερη ποικιλία από μόνη της είναι ανεπαρκής για την αντιμετώπιση των ζητημάτων σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα μίας εταιρίας.

Στα συμπεράσματα της έρευνας των VanderWalt&Ingley (2003), γίνεται αναφορά πως η αύξηση της ποικιλομορφίας, είναι μια πλούσια πηγή καινοτόμων ιδεών και οδηγεί στη διαμόρφωση πρακτικών πόρων για την αντιμετώπιση των δύσκολων ζητημάτων. Περαιτέρω, γίνεται αναφορά πως τα συμβούλια που αποτελούνται από εξειδικευμένα άτομα, αντικατοπτρίζουν μια ποικιλία σε σχέση με την εμπειρία, το φύλο και την εθνικότητα και εκμεταλλεύονται τις διαφορές τους, ώστε να συνεργαστούν με επιτυχία προς όφελος του οργανισμού. Κλείνοντας, αναφέρθηκαν στις ΗΠΑ, όπου οι γυναίκες έχουν εμφανίσει σημαντική πρόοδο, όσον αφορά την κάλυψη θέσεων στα Δ.Σ.

Η έρευνα των Wang&Clift (2009) περιελάμβανε εταιρίες της Αυστραλίας. Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως υπάρχει έλλειψη γυναικών και μειονοτήτων στα Δ.Σ. των Αυστραλιανών εταιριών. Επίσης, δε φαίνεται να υπάρχει ισχυρή σχέση, μεταξύ φύλου

και φυλετικής ποικιλομορφίας στα Δ.Σ. και τις οικονομικές επιδόσεις των εταιριών. Φαίνεται πως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τείνουν να έχουν σχετικά περισσότερα γυναικεία μέλη από τις μικρότερες επιχειρήσεις. Επίσης, φαίνεται πως επιχειρήσεις με μεγαλύτερο αριθμό μελών στα Δ.Σ., ενδέχεται να εμφανίζουν μεγαλύτερη μειονότητα στις θέσεις Διευθυντών. Τέλος, διαπίστωσαν πως η μεγαλύτερη ποικιλία στα Δ.Σ. δεν οδηγεί σε άσχημα αποτελέσματα, υποδηλώνοντας πως μπορεί να υπάρξει ενισχυμένη ποικιλία στα μέλη των συμβουλίων, χωρίς να δημιουργηθούν αρνητικές επιπτώσεις στον πλούτο των μετόχων.

Στην έρευνα των Bearetal (2010), γίνεται αναφορά πως ο αριθμός των γυναικών στα Δ.Σ., παρουσιάζει θετική σχέση με τα ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης(EKE) για την εταιρία. Επιπλέον, οι γυναίκες παρουσιάζουν αρκετή δυναμική όταν συμμετέχουν σε ένα Δ.Σ., συμπεριλαμβανομένου μιας αυξημένης ευαισθησίας σε ζητήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (EKE) και στο συμμετοχικό στυλ της λήψης απόφασης. Από τη μελέτη διαπιστώνεται πως όσο ο αριθμός των γυναικών διευθυντών αυξάνει, αυξάνει και η σχέση των εταιριών με την EKE, στοιχείο που υποδεικνύει πως η συνεισφορά των γυναικών στα Δ.Σ., όσον αφορά ζητήματα EKE, συγκεντρώνει περισσότερες πιθανότητες να εξεταστεί από το συμβούλιο. Περαιτέρω, οι γυναίκες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εταιρικής φήμης συμβάλλοντας στην EKE της επιχείρησης (Bearetal, 2010)

Σε σχετική έρευνα του Zhang (2012), συμπεράθηκε πως η ποικιλομορφία των φύλων στα Δ.Σ., συνδέεται θετικά με τις θεσμικές και τεχνικές αξιολογήσεις. Οι γυναίκες μέλη του Δ.Σ., μπορούν να παρέχουν πολύτιμες συμβουλές και ευκαιρίες δικτύωσης για τη βελτίωση των σχέσεων με τα κρίσιμα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, γίνεται αναφορά

πως η αύξηση της εκπροσώπησης των μειονοτήτων στα συμβούλια, συμβάλλει στην ενίσχυση της εταιρικής σχέσης και της νομιμότητας των θεσμικών φορέων. Τα Δ.Σ. που παρουσιάζουν διαφοροποίηση ως προς το φύλο, ενδέχεται να μην έχουν τη δυνατότητα επεξεργασίας μεγαλύτερης συγκέντρωσης πληροφοριών και απόψεων από τη μειοψηφία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Μια ποικιλομορφία στα Δ.Σ., μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματική όταν αντιμετωπίζει τις ανάγκες τεχνικών φορέων.

Στην έρευνα του ο Gareth Bell (2013), αναφέρεται στη σχέση της πολυμορφίας στα Δ.Σ., με την αυξημένη ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία, την επικέντρωση στον πελάτη και τη διεθνοποίηση των εταιριών, που αποδείχτηκε πως υπάρχει θετική συσχέτιση. Πρόσθεσε πως η δυνατότητα των γυναικών, να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, δεν είναι μόνο δική τους, αλλά απαιτεί από τους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, που επιτρέπει τόσο τις γυναίκες όσο και τους άνδρες να πετύχουν στην καριέρα τους.

Σε εταιρίες της Νορβηγίας έγινε η έρευνα των Dale-Olsenetal. (2013). Αρχικά επισημαίνουν το γεγονός πως έχουν ψηφιστεί νόμοι στη χώρα, όπου οι γυναίκες θα πρέπει υποχρεωτικά, να αποτελούν το 40% των μελών του Δ.Σ., στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, σε διαφορετική περίπτωση οι εταιρείες θα διαλύονταν. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η είσοδος περισσότερων γυναικών στα Δ.Σ. δεν έφερε διαφορετικότητα στους πόρους και προοπτικές, συγκριτικά με τους άντρες-μέλη του Δ.Σ. που αντικατέστησαν. Τα ίδια αποτελέσματα ισχύουν και για τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα της μορφής τους (ΑΕ ή ΕΠΕ).

Η πολυμορφία στα Δ.Σ. επηρεάζει την εταιρική κοινωνική απόδοση. Το φύλο και η ηλικία, έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο που υλοποιούνται οι δράσεις ΕΚΕ. Η ένταξη των γυναικών σε ένα Δ.Σ., οδηγεί σε μια καλύτερη ΕΚΕ για την επιχείρηση (Hafsi&Turgut, 2013).

Σε έρευνα των Kabongoetal (2013), αναφέρεται πως η λειτουργική ποικιλομορφία επηρεάζει την εταιρική, δίνοντας πολύ περισσότερα σε σχέση με την ποικιλία που παρουσιάζει το Δ.Σ. Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση στα συμπεράσματα τους, αποτελεί η άποψη πως η δέσμευση για την ποικιλομορφία σε όλη την επιχείρηση και όχι μόνο στο ανώτατο επίπεδο, φαίνεται πως επηρεάζει την εταιρική απόδοση θετικά. Προσθέτουν, πως οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα επιχειρησιακής πολυμορφίας, παρουσιάζουν αυξημένες πιθανότητες να εξαρτώνται από μια ευρεία ποικιλία πόρων. Επίσης, η λειτουργική ποικιλομορφία, είναι ένας καλύτερος δείκτης για τη μελλοντική πρόβλεψη της εταιρικής απόδοσης, εκτός από την πολυμορφία του Δ.Σ.

Σε αντίθεση με πολλές άλλες έρευνες, η έρευνα των Boubakeretal. (2014) κατέληξε στο συμπέρασμα πως η ποικιλία μεταξύ των φύλων, έχει αρνητικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Όταν υπάρχουν γυναίκες στο Δ.Σ., υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παρακολούθησης του έργου του Δ.Σ. και αποφυγή των κινδύνων. Η προσθήκη χωρίς διακρίσεις, περισσότερων γυναικών στα συμβούλια, μπορεί να δώσει μη αναμενόμενα αποτελέσματα και χαμηλότερες αποδόσεις.

Την άποψη πως υπάρχει μια μικρή αρνητική επίδραση της ποικιλίας των φύλων στη στρατηγική αλλαγή των επιχειρήσεων, εκφράζουν κατόπιν έρευνας τους οι del Carmen Trianaetal (2013). Επίσης, βρέθηκε πως υπάρχει μια τρισδιάστατη αλληλεπίδραση

μεταξύ ισχύος, σταθερής απόδοσης και ποικιλομορφίας των φύλων, όσον αφορά το μέγεθος της στρατηγικής αλλαγής. Εάν η απόδοση της επιχείρησης είναι χαμηλή και η δύναμη των γυναικών διευθυντών είναι υψηλή, υπάρχει μια πιο αρνητική σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων και του μεγέθους της στρατηγικής αλλαγής. Η πιο θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο συνιστωσών, παρατηρείται όταν τόσο η σταθερή απόδοση όσο και η δύναμη των γυναικών διευθυντικών στελεχών είναι υψηλή.

Στην έρευνα τους οι Gallegoetal. (2010), συμπεραίνουν πως το επίπεδο συμμετοχής των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια, είναι σημαντικά υψηλότερο για τις εταιρείες των οποίων τα Δ.Σ. είναι μεγαλύτερα σε αριθμό, για εταιρείες όπου η Πρόεδρος του Δ.Σ. είναι γυναίκα και για εταιρείες με μεγαλύτερες πωλήσεις και κύκλο εργασιών. Επίσης, διαπίστωσαν πως δύο πολιτισμικά χαρακτηριστικά, που είναι η απόσταση εξουσίας και η αρρενωπότητα, σχετίζονται με παραλλαγές που παρατηρούνται στο επίπεδο της γυναικείας εκπροσώπησης σε εταιρικά συμβούλια. Ως γενικό συμπέρασμα, αναφέρουν πως οι πολιτισμικές διαφορές, αποτελούν τη βάση για τις διαφορές στις δομές εταιρικής διακυβέρνησης σε διεθνές επίπεδο.

Η σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών στην κορυφή των εταιριών, η σταθερή αξία και η απόδοση δεν είναι στατιστικά σημαντικές στη Βραζιλία. Κατά την εξέταση κάποιων οικονομετρικών μοντέλων, οι εταιρείες με τουλάχιστον δύο γυναίκες στο Δ.Σ. τείνουν να έχουν υψηλότερη αξία και καλύτερη απόδοση, σύμφωνα με τους daSilva&Margem (2015).

Κατά μέσο όρο, οι τράπεζες έχουν μία γυναίκα στο Δ.Σ., μία στο εποπτικό συμβούλιο και καμία παρουσία στην επιτροπή ελέγχου. Αυτό προκύπτει από την έρευνα των Gulamhussen&FonteSanta (2015), οι οποίοι κάνουν αναφορά στο γεγονός πως η συμμετοχή των γυναικών στις αίθουσες συνεδριάσεων των ανωτέρω οργάνων, έχει θετική επίδραση στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, στην απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και στο δείκτη λειτουργικών εσόδων, που μετρούν τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρίας. Εκτός των ανωτέρω, φαίνεται πως υπάρχει αρνητική συσχέτιση, μεταξύ των γυναικών στα συμβούλια των ανωτέρω οργάνων και της λήψης μέτρων για την αποφυγή των κινδύνων. Προσθέτουν, πως η συμμετοχή των γυναικών στα εν λόγω συμβούλια, αποφέρει οφέλη σε όρους ευρείας λογιστικής και απόδοσης της αγοράς και την ανάληψη μέτρων κινδύνου.

Οι Hassanetal. (2015) υποστηρίζουν ότι, δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σε θέσεις ευθύνης, όσον αφορά τον τρόπο που ηγούνται, τα επιτεύγματα, την αυτοπεποίθηση, την επιθετικότητα, τον προσανατολισμό του στόχου, την ανεξαρτησία, τη μη συμμόρφωση, την αυτονομία και τον έλεγχο.

Σε σχετική έρευνα του Hillman (2014), διαπιστώθηκε πως στις ομάδες που συμμετέχουν γυναίκες, είναι σε θέση να εξετάσουν περισσότερες επιλογές που παράγονται λόγω του συνόλου των λύσεων, ενώ εμφανίζεται και μεγαλύτερη δημιουργικότητα. Περαιτέρω, διαπιστώνεται πως υπάρχουν έντονες διαφορές στην ηθική συμπεριφορά μεταξύ των γυναικών και των ανδρών. Όταν οι γυναίκες και οι μειονότητες είναι παρόντες στα συμβούλια, είναι πιο πιθανό να λειτουργούν ως μέντορες άλλων, γεγονός που οδηγεί σε ένα πιο αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό. Κλείνοντας, επισημαίνουν τη δυσκολία μέτρησης αυτής της σχέσης.

Οι Isidro&Sobral (2014) υποστηρίζουν, πως δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι, η υψηλότερη γυναικεία εκπροσώπηση στα Δ.Σ., επηρεάζει άμεσα την αξία της επιχείρησης. Ωστόσο, φαίνεται πως η παρουσία γυναικών στα Δ.Σ., σχετίζεται θετικά με την οικονομική απόδοση των εταιριών, η οποία μετρήθηκε με βάση την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και την απόδοση των πωλήσεων, συνδυαστικά με την ηθική και κοινωνική συμμόρφωση, που σχετίζεται θετικά με τη σταθερή αξία. Μέρος της έμμεσης επίδρασης των γυναικών στα Δ.Σ., προέρχεται από την ενίσχυση της συμμόρφωσης στις ηθικές αρχές, κάτι που δεν καταγράφεται από τη λογιστική οικονομική απόδοση των εταιριών.

Η παρουσία γυναικών διευθυντών, επηρεάζει θετικά στη μείωση των κινδύνων των εταιριών και στη βελτίωση των επιδόσεων μέσω της προώθησης των επενδύσεων σε κοινωνικές δεσμεύσεις των εταιριών. Η θετική επίδραση των γυναικών διευθυντών στην περιβαλλοντική, κοινωνική σχέση και τη σχέση διακυβέρνησης/απόδοσης, οδηγεί σε αύξηση των προσαρμοσμένων κινδύνων σε μη φυσιολογικές αποδόσεις και σε μειωμένους επιχειρηματικούς κινδύνους. Αυτό συμπεράθηκε σε έρευνα των Arayssetal (2016), οι οποίοι πρόσθεσαν πως όταν η συμμετοχή των γυναικών στα Δ.Σ. είναι χαμηλή, η υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας θεωρείται λιγότερο αξιόπιστη και κατά συνέπεια διακρίνεται από χαμηλή ισχύ σημαντικότητας.

Μια ποικιλομορφία στα συμβούλια, συσχετίζεται πολύ θετικά με τη σταθερή αξία όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι άνδρας (λευκός). Αντίθετα, όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι μειοψηφία ή γυναίκα και ταυτόχρονα το Δ.Σ. είναι διαφορετικό, η σταθερή αξία καταστρέφεται. Τα συγκεκριμένα ευρήματα δείχνουν ότι, τα οφέλη της

ποικιλομορφίας, όπως οι βελτιώσεις στη δημιουργικότητα, η ευρύτερη προοπτική, η ανώτερη επεξεργασία των πληροφοριών, η καλύτερη παρακολούθηση και ο μετριασμός, μπορεί να μην προέρχεται από την παρουσία γυναικών ή των γυναικών ως μειονότητα στα διοικητικά συμβούλια, αλλά από τις διαφορές μεταξύ των συμβουλίων και την απόδοση των Διευθυνόντων Συμβούλων (Borghesietal, 2016).

Η επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις επιδόσεις της επιχείρησης, εξαρτάται από το μέτρο απόδοσης που χρησιμοποιείται. Μία ισχυρή γυναικεία εκπροσώπηση, συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων που εμφανίζουν χαμηλή απόδοση των περιουσιακών τους στοιχείων. Σε επιχειρήσεις που έχουν υψηλή ROA, τα διαφορετικά φύλα δεν επηρεάζουν τη σταθερή απόδοση. Η ποικιλομορφία των φύλων, μπορεί να οφείλεται στην πρακτική της λογιστικής του συντηρητισμού, η οποία θα σχετίζεται με την υπόθεση ότι, οι γυναίκες διευθυντές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ανάληψη κινδύνου (Dang&Nguyen, 2014).

Ορισμένα χαρακτηριστικά του Δ.Σ. και της εκτελεστικής εξουσίας, συνδέονται με την καινοτομία. Η μεγαλύτερη ετερογένεια στα Δ.Σ., οδηγεί σε πιο εκτεταμένη καινοτομία προϊόντων. Η καινοτομία στη διαδικασία, έχει θετικό αντίκτυπο στην ποικιλομορφία της εκτελεστικής εξουσίας σε βιομηχανικές επιχειρήσεις. Οι μεγάλες οργανώσεις, καινοτομούν σε μεγαλύτερο βαθμό και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των βιομηχανιών. Η καινοτομία της διαδικασίας, συνδέεται αρνητικά με την ανομοιογένεια στα Δ.Σ.. Η εκτελεστική ικανότητα πληροφορικής και η ποικιλομορφία υπόβαθρου της βιομηχανίας, επηρεάζουν την καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών αντίστοιχα (Heroux&Fortin, 2016).

Στην έρευνα τους οι Bauweraertsetal. (2017), συμπεραίνουν πως ούτε η παρουσία των γυναικών, ούτε η ποικιλομορφία των φύλων στο Δ.Σ., έχει επιπτώσεις στην απόδοση των εταιριών. Φαίνεται πως η απόδοση μειώνεται, όσο η παρουσία των γυναικών στη διοίκηση αυξάνει.

Σε έρευνα εταιριών στην Ινδία που διεξήχθη από τους Chauhan&Dey (2017), διαπιστώθηκε πως η παρέμβαση των μελών της οικογένειας στη διοίκηση μιας επιχείρησης είναι σημαντική. Η Ινδία θεωρείται πατριαρχική κοινωνία, όπου οι άνδρες είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, για τις περισσότερες πτυχές της ζωής των ανθρώπων. Τα στοιχεία της έρευνας φανερώνουν αυτό το γεγονός. Μόνο το 18% των συμβουλίων είχε τουλάχιστον μία γυναίκα διευθυντή. Για την ενίσχυση των ποσοστών εκπροσώπησης των γυναικών, έγινε μια θεσμική παρέμβαση το 2014 που απαιτεί από τις ινδικές επιχειρήσεις να διορίσουν περισσότερες γυναίκες διευθυντές. Μετά τη συγκεκριμένη παρέμβαση, το ποσοστό των γυναικών στα Δ.Σ. αυξήθηκε. Τα στοιχεία έδειξαν πως το ποσοστό των εταιριών που έχουν τουλάχιστον μια γυναίκα διευθυντή, αυξήθηκε σε 63% το 2015.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι, οι γυναίκες διευθυντές δεν επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, δεδομένου ότι, δεν παρέχουν πολλές πληροφορίες όταν πρόκειται για στρατηγικές αποφάσεις, λόγω του χαμηλού επιπέδου της συμμετοχής τους.

Η παρουσία των γυναικών στα συμβούλια, έχει θετική επίδραση στην απόδοση της οργάνωσης. Στην έρευνα των Conyon&He (2017), έγινε χρήση μέτρων βασισμένων στην αγορά, σύμφωνα και με τα λογιστικά στοιχεία της επίδοσης των επιχειρήσεων και τη

χρηματοοικονομική τους απόδοση και φαίνεται πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την παρουσία των γυναικών στα Δ.Σ.. Αναφέρεται πως η ποικιλία των φύλων, έχει σημαντικά μεγαλύτερες θετικές επιπτώσεις σε επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης, σε σχέση με τις επιχειρήσεις χαμηλής απόδοσης. Οι επιχειρήσεις χαμηλής απόδοσης, είναι λιγότερο πιθανό να προσελκύσουν γυναίκες διευθυντές υψηλών προσόντων και επίσης, είναι λιγότερο αποτελεσματικές στην εκμετάλλευση του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρίας και του κοινωνικού κεφαλαίου των μελών. Η παρουσία των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, η παρουσία τους εξακολουθεί να είναι χαμηλή, σε σύγκριση με το ποσοστό των γυναικών στο σύνολο του πληθυσμού των ΗΠΑ.

Σε σχετική έρευνα των Johennesse&Chou (2017), συμπεράθηκε πως σχεδόν το 30% των αφρικανικών εταιρειών του χρηματιστηριακού τομέα, δεν έχει καμία γυναικεία εκπροσώπηση στα συμβούλια τους και σχεδόν το 80% των υπολοίπων έχουν λιγότερα από 2 γυναίκες μέλη. Επίσης, ποσοστό 25% των εταιρειών της ομοσπονδιακής χρηματιστηριακής αγοράς της Ασίας και της Ωκεανίας, έχουν τουλάχιστον 1 γυναίκα και σχεδόν το 70% έχει 2 ή λιγότερες γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια τους. Η πλειοψηφία των συμβουλίων αυτών των περιοχών είναι περιορισμένη και δεν υπάρχουν όροι για τη θητεία των γυναικών στα Δ.Σ.

Οι γυναίκες στα Δ.Σ. ιταλικών εταιριών, επηρεάζουν τη χρηματοδότηση και τις επενδυτικές αποφάσεις. Η παρουσία των γυναικών στα συμβούλια, μπορεί να αυξήσει το επίπεδο του χρέους, επειδή τα μέλη των Δ.Σ. των εταιριών είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο. Παρατηρείται επίσης ότι, η παρουσία των γυναικών στα Δ.Σ., τείνει να αυξήσει την αποστροφή του κινδύνου. Περαιτέρω, φαίνεται πως οι γυναίκες

έχουν θετικό αντίκτυπο στις επενδύσεις για την έρευνα και την ανάπτυξη. Όταν λαμβάνονται υπόψη πολυπολιτισμικοί παράγοντες, η παρουσία γυναικών στο Δ.Σ., έχει ισχυρό θετικό αντίκτυπο στην αξία της επιχείρησης. Οι γυναίκες που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα, επηρεάζουν θετικά τις οικονομικές επιλογές της εταιρίας και είναι επωφελείς για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία (Rossietal, 2017).

Οι γυναίκες στη Μαλαισία, συνήθως αναμένεται να έχουν την αποκλειστική ευθύνη για το μέγιστο της οικογένειας και για τα οικιακά καθήκοντα. Η χώρα έχει υιοθετήσει νόμους για την αύξηση της ποσόστωσης των γυναικών στα Δ.Σ. Τα στοιχεία δείχνουν πως η γυναικεία εκπροσώπηση στις επιτροπές, είναι περίπου 10%, ωστόσο παραμένει κάτω από το απαιτούμενο 30% από την ποσόστωση των δύο φύλων. Δεν υπάρχει σχέση, μεταξύ της παρουσίας γυναικών στα Δ.Σ. και τη σταθερή απόδοση των εταιριών. Εκτιμάται, πως ένας υψηλότερος βαθμός γυναικείας εκπροσώπησης στα Δ.Σ., θα αυξήσει την οικονομική απόδοση της επιχείρησης (Yapetal, 2017).

Αρθρογραφική ανασκόπηση.

A/A	Author	Title	Research Subject	Method Analysis	Main Results
1	Singh, Val, Susan Vinnicombe, and Phyl Johnson 2001	Women Directors on Top UK Boards	Η εξέταση της επιχειρηματικής περίπτωσης για αυξημένο αριθμό γυναικών διευθυντών και την έλλειψη γυναικείας εκπροσώπησης στα ΔΣ εταιριών	Πρωτογενή έρευνα μέσω τηλεφώνου σε επιχειρήσεις του FTSE 100	Διαπιστώθηκε (έτος αναφοράς 1999), πως σχεδόν τα δύο τρίτα των βρετανικών εταιρειών, είχαν τουλάχιστον μία γυναίκα σε διευθυντική θέση, αλλά οι αριθμοί αυτοί μειώθηκαν τον Ιούλιο του 2000, από 64% σε 58%, παράλληλα με την ισοπέδωση των αριθμών σε ανώτατο επίπεδο που έγινε και στις ΗΠΑ. Τα ΔΣ των εταιριών στο Ηνωμένο Βασίλειο, δεν έχουν ακόμη φτάσει τα επίπεδα γυναικείας εκπροσώπησης που βρίσκονται στις ΗΠΑ, εκτός από τους διορισμούς σε θέσεις εκτελεστικού διευθυντή. Μεταξύ αυτών βρίσκονται εταιρίες με γυναίκες διευθυντές, που εμφανίζουν ψηλότερο κύκλο εργασιών, κερδοφορία και αριθμό εργαζομένων, εύρημα που βρίσκεται σε συμφωνία με ευρήματα εταιριών των ΗΠΑ.

			στο Ηνωμένο Βασίλειο. Επίσης, προσφέρει σύγκριση με τα δεδομένα των ΗΠΑ.		
2	Carter, David A., Betty Simkins, and Gary Simpson 2003	Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value	Η εξέταση της σχέσης μεταξύ της ποικιλομορφίας του ΔΣ και της σταθερής αξίας	Τα στοιχεία σχετικά με τα χαρακτηριστικά του διευθυντή	Διαπιστώθηκε πως υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση, μεταξύ του ποσοστού των μειονοτήτων στο ΔΣ, και την αξία της επιχείρησης. Η ποικιλομορφία του συμβουλίου, ορίζεται ως το ποσοστό των γυναικών, των Αφροαμερικανών, των Ασιατών, και των Ισπανών στο ΔΣ. Επίσης, συμπεραίνεται πως τα τμήματα της οργανωτικής δομής, θα πρέπει να αποτελούνται από ειδικευμένα άτομα, τα οποία να αντανακλούν την

			για τις εταιρείες Fortune 1000.	λήφθηκαν απότο <i>“Significant Data for Directors 1999: Board Policies and Governance Trends, prepared by Directorship”</i> .	ποικιλομορφία της εμπειρίας, του φύλου, της φυλής και της ηλικίας. Οι πτυχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, αναφορικά με την ποικιλομορφία σε ένα συμβούλιο, έχουν ίση αξία με τα ίδια κεφάλαια και τη μετοχική αξία. Τέλος, συμπεράθηκε πως το ποσοστό των διευθυντών γυναικών και μειονοτήτων, αυξάνεται με το μέγεθος της επιχείρησης, αλλά μειώνεται, όσο αυξάνεται ο αριθμός των εμπλεκομένων. Οι επιχειρήσεις που δεσμεύονται να αυξήσουν τον αριθμό των γυναικών στα ΔΣ, έχουν επίσης, περισσότερες μειονότητες στα ΔΣτους και αντίστροφα.
3	Erhardt, Niclas, James Werbel, and Charles	Board of Director Diversity and Firm Financial	Η εξέταση της σχέσης μεταξύ της	Λογιστική παλινδρόμηση	Η έρευνα οδήγησε στο συμπέρασμα, πως οι εταιρίες που έχουν ποικιλομορφία στις διευθυντικές θέσεις, συνδέονται θετικά με την απόδοση των επενδύσεων και την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, στοιχεία

	Shrader 2003	Performance	δημογραφικής ποικιλομορφίας στα ΔΣ, με τη σταθερή οικονομική απόδοση των εταιριών.		που μετρούν οικονομικούς δείκτες. Επίσης, φαίνεται πως η ποικιλομορφία στα ΔΣ έχει επιπτώσεις στο σύνολο της απόδοσης της οργάνωσης και μπορεί να έχει μεγάλη σημαντικότητα στην πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.
4	Ingley, Coral, and Nicholas van der Walt 2003	Board Configuration: Building Better Boards	Η μελέτη της σύνθεσης του ΔΣ και η μελέτη της συμβολής των διευθυντών στην	Λογιστική παλινδρόμηση	Διαπιστώθηκε από την έρευνα, πως η μεγαλύτερη ποικιλομορφία στα ΔΣ, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διαδικασία λήψης απόφασης και σε μεγαλύτερη δεκτικότητα στην αλλαγή. Συμπεράθηκε η ανάγκη, δόμησης των ΔΣ από τις εταιρίες, για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους, με το σκεπτικό, πως αν έχουν τη σωστή

			αποτελεσματικό τητα του ΔΣ και της διοίκησης.		αναλογία μεταξύ ανδρών - γυναικών, θα παρέχουν τις διαφορετικές προοπτικές που απαιτούν οι σημερινές επιχειρήσεις. Φαίνεται πως στο ΔΣ που έχει ποικίλες προοπτικές με βάση το δημογραφικό ή το λειτουργικό υπόβαθρο, συνήθως δε δημιουργούνται συγκρούσεις και εύκολα τα μέλη του οδηγούνται σε συμφωνία. Ως γενικό συμπέρασμα, εκφράζεται η άποψη πως η μεγαλύτερη ποικιλία από μόνη της, είναι ανεπαρκής για την αντιμετώπιση καταστάσεων, σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα μίας εταιρίας.
5	van der Walt, Nicholas, and Coral Ingley 2003	Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity	Η ανάπτυξη ενός μοντέλου ταξινόμησης, που να περιγράφει τι σημαίνει η	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Συμπεραίνεται από την έρευνα, πως η αύξηση της ποικιλομορφίας, είναι μια πλούσια πηγή καινοτόμων ιδεών και οδηγεί στη διαμόρφωση πρακτικών πόρων, για την αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων σε μια εταιρία. Περαιτέρω, αναφέρεται πως τα ΔΣ που αποτελούνται από εξειδικευμένα άτομα, αντικατοπτρίζουν μια ποικιλία σε σχέση με την εμπειρία, το φύλο και την εθνικότητα και εκμεταλλεύονται τις διαφορές τους, ώστε να συνεργαστούν με επιτυχία προς όφελος της εταιρίας. Στις ΗΠΑ οι γυναίκες

		of Directors	<p>διαφορετικότητα στο ΔΣ και οι επιπτώσεις της,στη λήψη αποφάσεων, διερευνώντας το διορισμό διαφορετικών διευθυντών.</p>		<p>έχουν κάνει σημαντική πρόοδο, αναφορικά με την κάλυψη θέσεων στα ΔΣ των επιχειρήσεων.</p>
6	Wang, Yi, and Bob Clift 2009	Is There a "Business Case" for Board Diversity?	<p>Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ποικιλομορφίας</p>	<p>Λογιστική παλινδρόμηση</p>	<p>Η έρευνα αφορά επιχειρήσεις της Αυστραλίας. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα, πως υπάρχει έλλειψη γυναικών και μειονοτήτων στα ΔΣ των Αυστραλιανών εταιριών. Επίσης, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα, πως δεν υπάρχει ισχυρή σχέση, μεταξύ φύλου και φυλετικής ποικιλομορφίας και τις</p>

			του ΔΣ και της σταθερής χρηματοοικονομικής απόδοσης και η διερεύνηση των πιθανών καθοριστικών παραγόντων της ποικιλομορφίας του ΔΣ στην Αυστραλία.		οικονομικές επιδόσεις των εταιριών. Διέκριναν την τάση, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, να έχουν σχετικά περισσότερα γυναικεία μέλη από τις μικρότερες. Επίσης, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερο αριθμό μελών στα ΔΣ, συνήθως εμφανίζουν μεγαλύτερη μειονότητα στις θέσεις Διευθυντών. Διαπιστώθηκε από την έρευνα, πως η μεγαλύτερη ποικιλία στα ΔΣ, δεν οδηγεί σε άσχημα αποτελέσματα, υποδηλώνοντας πως μπορεί να υπάρξει ενισχυμένη ποικιλία στα μέλη των συμβουλίων, χωρίς να δημιουργηθούν αρνητικές επιπτώσεις στον πλούτο των μετόχων.
7	Bear, Stephen,	The Impact of	Η διερεύνηση	Λογιστική	Αναφέρεται στα συμπεράσματα της έρευνας, πως ο αριθμός των γυναικών

	Noushi Rahman, and Corinne Post 2010	Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation	της ποικιλομορφίας των πόρων του ΔΣ και αν ο αριθμός των γυναικών στα ΔΣ, επηρεάζουν τις αξιολογήσεις ΕΚΕ και πώς η ΕΚΕ επηρεάζει την εταιρική φήμη.	Παλινδρόμηση	στα ΔΣ, παρουσιάζει θετική σχέση, όσον αφορά ζητήματα ΕΚΕ. Οι γυναίκες έχουν αρκετή δυναμική όταν συμμετέχουν σε ένα ΔΣ, συμπεριλαμβανομένου μιας αυξημένης ευαισθησίας σε ζητήματα ΕΚΕ και στο συμμετοχικό στυλ της λήψης απόφασης. Από τη μελέτη διαπιστώνεται πως όσο ο αριθμός των γυναικών διευθυντών αυξάνει σε μια εταιρία, αυξάνει και η σχέση των εταιριών με την ΕΚΕ. Επίσης, οι γυναίκες παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εταιρικής φήμης της εταιρίας.
--	---	---	--	--------------	--

8	Zhang, Lu 2012	Board Demographic Diversity, Independence, and Corporate Social Performance	Η σύνδεση της δημογραφικής ποικιλομορφίας και της ανεξαρτησίας, με την εταιρική κοινωνική απόδοση.	Λογιστική παλινδρόμη ση	<p>Συμπεράθηκε από την έρευνα, πως η ποικιλομορφία των φύλων στα ΔΣ, συνδέεται θετικά με τις θεσμικές και τεχνικές αξιολογήσεις. Οι γυναίκες μέλη του ΔΣ, έχουν τη δυνατότητα παροχής πολύτιμων συμβουλών και ευκαιριών δικτύωσης για τη βελτίωση των σχέσεων, με τα κρίσιμα ενδιαφερόμενα μέρη.</p> <p>Άλλο συμπέρασμα είναι, πως η αύξηση της εκπροσώπησης των μειονοτήτων στα ΔΣ, συμβάλλει στην ενίσχυση της εταιρικής σχέσης και της νομιμότητας των θεσμικών φορέων. Τα ΔΣ που παρουσιάζουν διαφοροποίηση ως προς το φύλο, έχουν αυξημένες πιθανότητες να μην επεξεργάζονται αποτελεσματικά τη μεγαλύτερη συγκέντρωση πληροφοριών και απόψεων από τη μειοψηφία των μελών του ΔΣ.</p> <p>Μια ποικιλομορφία στα ΔΣ, μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματική όταν αντιμετωπίζει τις ανάγκες τεχνικών φορέων.</p>
---	-----------------------	---	---	---------------------------------------	---

9	Gareth Bell 2013	Increasing Female Representation on Company Boards: An Interview with Regina Eckert, Senior Research Associate, Center for Creative Leadership, USA	Η παροχή συστάσεων σε εταιρείες και γυναίκες από την περιοχή Regina Eckert.	Ποιοτική μεθοδολογία- Συνέντευξη	Συμπεράθηκε η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της πολυμορφίας στα ΔΣ, με την αυξημένη ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία, την επικέντρωση στον πελάτη και τη διεθνοποίηση των εταιριών. Η δυνατότητα των γυναικών, να πετύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, δεν είναι μόνο δική τους, αλλά απαιτεί από τις οργανώσεις, να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, που επιτρέπει στις γυναίκες αλλά και τους άνδρες, να πετύχουν στην καριέρα τους.
10	Dale-Olsen, Harald, Pal Schone, and Mette	Diversity among Norwegian Boards of	Η αξιολόγηση του αντίκτυπου της αυξημένης	Λογιστική παλινδρόμηση	Τα αποτελέσματα της έρευνας τους δείχνουν, πως η είσοδος περισσότερων γυναικών στα ΔΣ των δημοσίων οργανισμών, δεν έφερε διαφορετικότητα στους πόρους και τις προοπτικές των οργανισμών. Τα ίδια αποτελέσματα

	<p>Verner 2013</p>	<p>Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?</p>	<p>ποικιλομορφίας στην απόδοση των επιχειρήσεων στη Νορβηγία και η σύγκριση της απόδοση ςτων περιουσιακών στοιχείων, για τις μη χρηματοδοτικές ανώνυμες εταιρείες, που επηρεάζονται</p>		<p>ισχύουν και για τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα της μορφής τους.</p>
--	------------------------	--	---	--	--

			<p>από τη μεταρρύθμιση των ποσοτώσεων φύλου και με τις κοινές ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες δεν επηρεάζονται από τις μεταρρυθμίσεις.</p>		
11	Hafsi, Taieb, and Gokhan Turgut	Boardroom Diversity and its	<p>Η αποσαφήνιση της έννοιας της</p>	<p>Λογιστική παλινδρόμη</p>	<p>Η πολυμορφία στα ΔΣ, επηρεάζει την εταιρική κοινωνική απόδοση. Το φύλο και η ηλικία, έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο που υλοποιούνται</p>

	2013	Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence	ποικιλομορφίας των ΔΣ, που διακρίνει μεταξύ της δομικής ποικιλομορφίας των ΔΣ και της δημογραφικής ποικιλομορφίας στα ΔΣ και τον αντίκτυπό της στην κοινωνική απόδοση.	ση	οι δράσεις ΕΚΕ. Η ένταξη των γυναικών σε ένα ΔΣ, οδηγεί σε μια καλύτερη ΕΚΕ για την επιχείρηση.
12	Kabongo, Jean,	The Impact of	Η διερεύνηση		Οι ερευνητές συμπέραναν πως η λειτουργική ποικιλομορφία επηρεάζει την

	Kiyoung Chang, and Ying Li 2013	Operational Diversity on Corporate Philanthropy: An Empirical Study of U.S. Companies	του αντίκτυπου της διαφορετικότητας στην εταιρική φιλανθρωπία.		<p>εταιρική, δίνοντας πολύ περισσότερα, σε σχέση με την ποικιλία που παρουσιάζει το ΔΣ.</p> <p>Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση των συμπερασμάτων, αποτελεί η άποψη, πως η δέσμευση για την ποικιλομορφία σε όλη την επιχείρηση και όχι μόνο στο ανώτατο επίπεδο, φαίνεται πως επηρεάζει την εταιρική απόδοση θετικά.</p> <p>Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα επιχειρησιακής πολυμορφίας, παρουσιάζουν αυξημένες πιθανότητες να εξαρτώνται από μια ευρεία ποικιλία πόρων. Επίσης, η λειτουργική ποικιλομορφία, είναι ένας καλύτερος δείκτης για τη μελλοντική πρόβλεψη της εταιρικής απόδοσης, εκτός από την πολυμορφία του ΔΣ.</p>
13	Boubaker, Sabri, Rey Dang, and Duc	Does Board Gender Diversity Improve the	Η επικέντρωση στην επίδραση		Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα, πως η ποικιλία μεταξύ των φύλων, έχει αρνητικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Όταν

	KhuongNguyen 2014	Performance of French Listed Firms?	των διαφορετικών φύλων στα ΔΣ σε εταιρίες στη Γαλλία, στη σταθερή οικονομική απόδοση.		υπάρχουν γυναίκες στο ΔΣ, υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παρακολούθησης του έργου του ΔΣ και αποφυγή των κινδύνων. Η προσθήκη χωρίς διακρίσεις, περισσότερων γυναικών στα συμβούλια, μπορεί να επιφέρει μη αναμενόμενα αποτελέσματα και χαμηλότερες αποδόσεις.
14	Mamadout Toé 2014	Individual Determinants of the Glass Ceiling: The Case of the Composition of the Corporate	Η διερεύνηση της δομής της εταιρικής διακυβέρνησης στο γαλλικό πλαίσιο.	Λογιστική παλινδρόμηση	Υποστηρίζεται από την έρευνα ότι, οι γυναίκες διευθυντές φέρνουν διακεκριμένους πόρους και δεξιότητες στο ΔΣ. Η πολυμορφία των φύλων, παρέχει το «νέο αίμα» στη σύνθεση του ΔΣ.

		Governance Structure of French Listed Companies			
15	Triana, Maria del Carmen, Toyah Miller, and Tiffany Trzebiatowski 2014	The Double- Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm performance, and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change	Η εξέταση του τρόπου αλληλεπίδρασης του φύλου στη σταθερή απόδοση και πώς η δύναμη των γυναικών διευθυντών, αλληλεπιδρά	Λογιστική παλινδρόμη ση	Οι ερευνητές οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα, πως υπάρχει μια μικρή αρνητική επίδραση της ποικιλίας των φύλων, στη στρατηγική αλλαγή των επιχειρήσεων. Υπάρχει μια τρισδιάστατη αλληλεπίδραση μεταξύ ισχύος, σταθερής απόδοσης και ποικιλομορφίας των φύλων, όσον αφορά το μέγεθος της στρατηγικής αλλαγής. Εάν η απόδοση της επιχείρησης είναι χαμηλή και η δύναμη των γυναικών διευθυντών είναι υψηλή, υπάρχει μια πιο αρνητική σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων και του μεγέθους της στρατηγικής αλλαγής. Η πιο θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο

			στον επηρεασμό του μεγέθους ης στρατηγικής αλλαγής.		συνιστωσών, παρατηρείται όταν, η σταθερή απόδοση και η δύναμη των γυναικών διευθυντικών στελεχών είναι υψηλή.
16	Carrasco, Amalia, Claude Francoeur, Real Labelle, Joaquina Laffarga, and Emiliano Ruiz Barbadillo 2015	Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias?	Η επικέντρωση στο κατά πόσον τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά, οδηγούν το διορισμό γυναικών σε εταιρικά συμβούλια σε	Παλινδρόμηση	Τα αποτελέσματα της έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα, πως το επίπεδο συμμετοχής των γυναικών στα ΔΣ εταιριών, είναι σημαντικά υψηλότερα για τις εταιρείες των οποίων τα ΔΣ αριθμούν περισσότερα μέλη, όταν Πρόεδρος του ΔΣ είναι γυναίκα και όταν οι εταιρίες έχουν μεγάλο κύκλο εργασιών. Διαπιστώθηκε πως δύο πολιτισμικά χαρακτηριστικά, που είναι η απόσταση εξουσίας και η αρρενωπότητα, σχετίζονται με παραλλαγές που παρατηρούνται στο επίπεδο της γυναικείας εκπροσώπησης ΔΣ εταιριών.

			όλες τις χώρες.		Οι πολιτισμικές διαφορές, αποτελούν τη βάση για τις διαφορές στις δομές εταιρικής διακυβέρνησης σε διεθνές επίπεδο.
17	Carvalho da Silva, Andre, and Helena Margem 2015	Do Women in Top Management Affect the Value and Performance of Brazilian Firms?	Η ανάλυση εάν η παρουσία των γυναικών σε ΔΣ και σε ανώτατες θέσεις εκτελεστικού χαρακτήρα, έχει αντίκτυπο στην σταθερή αξία και απόδοση.	Λογιστική παλινδρόμηση	Η σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών στην κορυφή των εταιριών, η σταθερή αξία και η απόδοση, δεν είναι στατιστικά σημαντικές στις Βραζιλιανές εταιρίες. Οι εταιρείες με τουλάχιστον δύο γυναίκες στο ΔΣ., τείνουν να έχουν υψηλότερη αξία και καλύτερη απόδοση.
18	Gulamhussen, Mohamed A., and	Female Directors in Bank	Η εκτίμηση των πιθανών	Λογιστική παλινδρόμηση	Από την ανάλυση των ευρημάτων συμπεράθηκε πως τα τραπεζικά ιδρύματα, έχουν μια γυναίκα στα ΔΣ, μία στο εποπτικό συμβούλιο και

	Silvia Fonte Santa 2015	Boardrooms and their Influence on Performance and Risk-Taking	ωφελειών και το κόστος της ύπαρξης γυναικών στις αίθουσες συνεδριάσεων των τραπεζών και την επίδρασή τους στην απόδοση και την ανάληψη κινδύνων.	ση	καμία παρουσία στην επιτροπή ελέγχου. Συμπεράθηκε πως η συμμετοχή των γυναικών στις αίθουσες συνεδριάσεων των ανωτέρω οργάνων, έχει θετική επίδραση στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, στην απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και στο δείκτη λειτουργικών εσόδων, που μετρούν τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρίας. Φαίνεται πως υπάρχει αρνητική συσχέτιση, μεταξύ των γυναικών στα συμβούλια των ανωτέρω οργάνων και της λήψης μέτρων για την αποφυγή των κινδύνων. Η συμμετοχή των γυναικών στα εν λόγω συμβούλια, έχει οφέλη σε όρους ευρείας λογιστικής και απόδοσης της αγοράς και την ανάληψη μέτρων κινδύνου.
19	Hassan, Rohail,	Diversity,	Η διερεύνηση	Λογιστική	Από την έρευνα συμπεράναν ότι, δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ

	<p>Maran Marimuthu, and Satirenjit Kaur Johl 2015</p>	<p>Corporate Governance and Implication on Firm Financial Performance</p>	<p>της θεωρίας του ανώτερου επιπέδου, η οποία δηλώνει ότι, οι διαστάσεις της δημογραφικής και γνωστικής ποικιλομορφίας στο ανώτατο επίπεδο διαχείρισης, ενδέ χεται να έχει αντίκτυπο στην εταιρική</p>	<p>παλινδρόμη ση</p>	<p>ανδρών και γυναικών σε θέσεις ευθύνης, σε ζητήματα ηγεσίας, επιτευγμάτων, αυτοπεποίθησης, επιθετικότητας, προσανατολισμού του στόχου, ανεξαρτησίας, μη συμμόρφωσης, αυτονομίας και ελέγχου.</p>
--	---	---	--	--------------------------	--

			οικονομική απόδοση.		
20	Hillman, Amy J. 2015	Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion	Η έρευνα περισσότερων πληροφοριών, σχετικά με τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας στο ΔΣ.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Διαπιστώθηκε από την έρευνα πως τα ΔΣ που συμμετέχουν γυναίκες, μπορούν να εξετάσουν περισσότερες επιλογές, που παράγονται λόγω του συνόλου των λύσεων, ενώ εμφανίζουν και μεγαλύτερη δημιουργικότητα. Διαπίστωσαν πως υπάρχουν έντονες διαφορές στην ηθική συμπεριφορά μεταξύ των γυναικών και των ανδρών. Όταν οι γυναίκες είναι παρόντες στα συμβούλια, είναι πιο πιθανό να λειτουργούν ως μέντορες άλλων, γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων πόρων.
21	Isidro, Helena, and Marcia Sobral	The Effects of Women on	Η διερεύνηση των άμεσων και	Λογιστική παλινδρόμη	Από τη μελέτη των δεδομένων, δε βρήκαν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι, μεγαλύτερη εκπροσώπηση γυναικών στα ΔΣ, βελτιώνει και την αξία

	2015	Corporate Boards on Firm Value, Firm Performance, and Ethical and Social Compliance	έμμεσων επιπτώσεων των γυναικών στο ΔΣ στη σταθερή αξία.	ση	<p>των εταιριών.</p> <p>Παρόλα αυτά, σχετίζεται θετικά με την οικονομική απόδοση των εταιριών, η οποία μετρήθηκε με βάση την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και την απόδοση των πωλήσεων, σε συνδυασμό με την ηθική και κοινωνική συμμόρφωση, που σχετίζεται θετικά με τη σταθερή αξία.</p> <p>Υπάρχει έμμεση επίδραση των γυναικών στα ΔΣ., που προέρχεται από την ενίσχυση της συμμόρφωσης στις ηθικές αρχές, ωστόσο αποτελεί στοιχείο που δεν καταγράφεται από τη λογιστική οικονομική απόδοση των εταιριών.</p>
22	Arayssi, Mahmoud, Mustafa Dah, and Mohammad Jizi	Women on Boards, Sustainability Reporting and Firm	Η διερεύνηση της επίδρασης των διαφορετικών	Λογιστική παλινδρόμηση	<p>Βρήκαν στη μελέτη τους, πως η παρουσία γυναικών διευθυντών, επηρεάζει θετικά στη μείωση των κινδύνων των εταιριών και στη βελτίωση των επιδόσεων τους.</p> <p>Αυτό συμβαίνει μέσω της προώθησης των επενδύσεων σε κοινωνικές δεσμεύσεις των εταιριών.</p>

	2016	Performance	φύλων στα ΔΣ και η σχέση τους με ζητήματα αειφορίας και της ευημερίας των μετόχων.		<p>Η θετική επίδραση των γυναικών διευθυντών στην περιβαλλοντική, κοινωνική σχέση και τη σχέση διακυβέρνησης/απόδοσης, οδηγεί σε αύξηση των προσαρμοσμένων κινδύνων σε μη φυσιολογικές αποδόσεις και σε μειωμένους επιχειρηματικούς κινδύνους.</p> <p>Οι ερευνητές πρόσθεσαν, πως όταν η συμμετοχή των γυναικών στα ΔΣ είναι χαμηλή, η υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας, θεωρείται λιγότερο αξιόπιστη και κατά συνέπεια, διακρίνεται από χαμηλή ισχύ σημαντικότητας.</p>
23	Borghesi, Richard, Kiyoung Chang, and Jamshid Mehran 2016	Simultaneous Board and CEO Diversity: Does it Increase Firm Value?	Η εξακρίβωση εάν η διαφορετικότητα των φύλων στο ΔΣ, αυξάνει ή μειώνει την	Λογιστική παλινδρόμηση	<p>Αναφέρεται στα συμπεράσματα, πως μια ποικιλομορφία στα ΔΣ, έχει πολύ θετική συσχέτιση με τη σταθερή αξία, όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι άνδρας (λευκός). Αντίθετα, όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι μειοψηφία ή γυναίκα, η σταθερή αξία καταστρέφεται. Τα συγκεκριμένα ευρήματα δείχνουν ότι, τα οφέλη της ποικιλομορφίας, όπως οι βελτιώσεις στη δημιουργικότητα, η ευρύτερη προοπτική, η ανώτερη επεξεργασία των πληροφοριών, η καλύτερη παρακολούθηση και ο μετριασμός, μπορεί να</p>

			εταιρική αξία και η κατανόηση της δυναμικής μεταξύ της ποικιλομορφίας του ΔΣ και του διευθύνοντος συμβούλου στην εταιρική αξία.		μην προέρχονται από την παρουσία γυναικών στα ΔΣ, αλλά από τις διαφορές μεταξύ των συμβουλίων και την απόδοση των Διευθυνόντων Συμβούλων.
24	Dang, Rey, and Duc KhuongNguyen 2016	Does Board Gender Diversity Make a Difference? New	Η εξέταση της σχέσης μεταξύ της ποικιλομορφίας	Λογιστική παλινδρόμηση	Οι ερευνητές συμπέραναν πως η επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις επιδόσεις της επιχείρησης, εξαρτάται από το μέτρο απόδοσης που χρησιμοποιείται. Μία ισχυρή γυναικεία εκπροσώπηση, συμβάλλει στη βελτίωση της

		Evidence from Quantile Regression Analysis	των φύλων και της σταθερής απόδοσης σε εταιρίες στη Γαλλία.		απόδοσης των επιχειρήσεων, που εμφανίζουν χαμηλή απόδοση των περιουσιακών τους στοιχείων. Σε επιχειρήσεις που έχουν υψηλή ROA, τα διαφορετικά φύλα δεν επηρεάζουν τη σταθερή απόδοση. Η ποικιλομορφία των φύλων, μπορεί να οφείλεται στην πρακτική της λογιστικής του συντηρητισμού, η οποία σχετίζεται με την υπόθεση ότι, οι γυναίκες διευθυντές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ανάληψη κινδύνου.
25	Heroux, Sylvie, and Anne Fortin 2016	Innovation: The Influence of Diversity and IT Competence of Board of Directors and Executive	Η εξέταση της επίδρασης της διαφορετικότητας και της ικανότητας πληροφορικής των ΔΣ και της	Λογιστική παλινδρόμηση	Από τη μελέτη τους συμπέραναν ότι, ορισμένα χαρακτηριστικά του ΔΣ και της εκτελεστικής εξουσίας, συνδέονται με την καινοτομία. Η μεγαλύτερη ετερογένεια στα ΔΣ, οδηγεί σε πιο εκτεταμένη καινοτομία προϊόντων. Η καινοτομία στη διαδικασία, έχει θετικό αντίκτυπο στην ποικιλομορφία της εκτελεστικής εξουσίας σε βιομηχανικές επιχειρήσεις. Οι μεγάλες οργανώσεις, καινοτομούν σε μεγαλύτερο βαθμό και υπάρχουν

		Management	εκτελεστικής διαχείρισης στην καινοτομία.		<p>διαφορές μεταξύ των διαφόρων κλάδων βιομηχανίας.</p> <p>Η καινοτομία της διαδικασίας, συνδέεται αρνητικά με την ανομοιογένεια στα ΔΣ. Η εκτελεστική ικανότητα πληροφορικής και η ποικιλομορφία του υπόβαθρου της βιομηχανίας, επηρεάζουν την καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών αντίστοιχα.</p>
26	Bauweraerts, Jonathan, Oliver Colot, Claire Dupont, Romina Giuliano, and Nadege Henry 2017	Diversity of Genre in Board of Management and Performance of the Belgian Firms	Η μελέτη του αντίκτυπου της παρουσίας των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση, στην εταιρική απόδοση.	Λογιστική παλινδρόμηση	<p>Οι μελετητές συμπέραναν πως ούτε η παρουσία των γυναικών, ούτε η ποικιλομορφία των φύλων στα ΔΣ, έχει επιπτώσεις στην απόδοση των εταιριών.</p> <p>Ωστόσο, φαίνεται μια τάση η απόδοση να μειώνεται, όσο η παρουσία των γυναικών στη διοίκηση αυξάνει.</p>

27	Chauhan, Yogesh, and Dipanjan Kumar Dey 2017	Do Female Directors Really Add Value in Indian Firms?	Η μελέτη της επίδρασης των γυναικών διευθυντών στην εταιρική απόδοση, στις εταιρίες της Ινδίας.	Λογιστική παλινδρόμη ση	<p>Διαπίστωσαν πως η παρέμβαση των μελών της οικογένειας στη Διοίκηση μιας επιχείρησης είναι σημαντική.</p> <p>Από την έρευνα προκύπτει πως το 18% των ΔΣ, είχε τουλάχιστον μία γυναίκα διευθυντή.</p> <p>Μετά από παρεμβάσεις της γενικής κυβέρνησης το 2014, το ποσοστό των γυναικών στα ΔΣ αυξήθηκε. Το ποσοστό των εταιριών που έχουν τουλάχιστον μια γυναίκα διευθυντή, αυξήθηκε σε 63% το 2015.</p> <p>Διαπιστώθηκε από την έρευνα ότι, οι γυναίκες διευθυντές δεν επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, για το λόγο της έλλειψης πληροφοριών όταν πρόκειται για στρατηγικές αποφάσεις, καθώς έχουν χαμηλό επίπεδο</p>
----	---	--	--	-------------------------------	--

					συμμετοχής.
28	Conyon, Martin, and Lerong He 2017	Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach	Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής απόδοσης και της διαφορετικότητας των φύλων στα ΔΣ.	Λογιστική παλινδρόμηση	<p>Η έρευνα δείχνει ότι, η παρουσία των γυναικών στα ΔΣ, έχει θετική επίδραση στην απόδοση της οργάνωσης. Έγινε χρήση μέτρων βασισμένων στην αγορά, σύμφωνα και με τα λογιστικά στοιχεία της επίδοσης των επιχειρήσεων και τη χρηματοοικονομική τους απόδοση και φαίνεται πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την παρουσία των γυναικών στα ΔΣ..</p> <p>Η ποικιλία των φύλων, έχει σημαντικά μεγαλύτερες θετικές επιπτώσεις σε επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης, σε σχέση με τις επιχειρήσεις χαμηλής απόδοσης. Οι επιχειρήσεις χαμηλής απόδοσης, είναι λιγότερο πιθανό να προσελκύσουν γυναίκες διευθυντές υψηλών προσόντων και επίσης, είναι λιγότερο αποτελεσματικές στην εκμετάλλευση του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρίας και του κοινωνικού κεφαλαίου των μελών.</p> <p>Η παρουσία των γυναικών στα ΔΣ, εμφανίζει τάση αύξησης τα τελευταία</p>

					<p>χρόνια. Ωστόσο, η παρουσία τους εξακολουθεί να είναι χαμηλή, σε σύγκριση με το ποσοστό των γυναικών στο σύνολο του πληθυσμού των ΗΠΑ.</p>
29	Johennesse, Lee-Anne, and Te-Kuang Chou 2017	Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach	Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής απόδοσης και της διαφορετικότητας των φύλων στα ΔΣ.	Λογιστική παλινδρόμηση	<p>Συμπεράθηκε από τους ερευνητές, πως σχεδόν το 30% των αφρικανικών εταιρειών του χρηματιστηριακού τομέα, δεν έχει καμία γυναικεία εκπροσώπηση στα ΔΣ.</p> <p>Σχεδόν το 80% των υπολοίπων εταιριών της χώρας, έχουν λιγότερα από 2 μέλη γυναίκες.</p> <p>Ποσοστό 25% των εταιρειών της ομοσπονδιακής χρηματιστηριακής αγοράς της Ασίας και της Ωκεανίας, έχουν τουλάχιστον 1 γυναίκα στα ΔΣ και σχεδόν το 70% έχει 2 ή λιγότερες γυναίκες.</p>

					Η πλειοψηφία των ΔΣ αυτών των περιοχών είναι περιορισμένη και δεν υπάρχουν όροι για τη θητεία των γυναικών στα ΔΣ.
30	Rossi, Fabrizio, Chengru Hu, and Maggie Folley 2017	Women in the Boardroom and Corporate Decisions of Italian Listed Companies	Η διαπίστωση εάν η γυναικεία παρουσία στο ΔΣ ιταλικών εταιριών, επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρήσεων, τις εταιρικές αποφάσεις, τον κίνδυνο της εταιρείας, το	Λογιστική παλινδρόμηση	Οι γυναίκες στα ΔΣ ιταλικών εταιριών, επηρεάζουν τη χρηματοδότηση και τις επενδυτικές αποφάσεις. Η αυξημένη παρουσία τους στα ΔΣ, μπορεί να αυξήσει το επίπεδο του χρέους, επειδή τα μέλη των ΔΣ των εταιριών, είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο. Παρατηρήθηκε ότι, η παρουσία των γυναικών στα ΔΣ, τείνει να αυξήσει την αποστροφή του κινδύνου. Φαίνεται πως οι γυναίκες έχουν θετικό αντίκτυπο στις επενδύσεις για την έρευνα και την ανάπτυξη. Όταν λαμβάνονται υπόψη πολυπολιτισμικοί παράγοντες, η παρουσία γυναικών στο ΔΣ, έχει ισχυρό θετικό αντίκτυπο

			<p>επίπεδο του χρέους και την έρευνα και ανάπτυξη.</p>		<p>στην αξία της επιχείρησης. Οι γυναίκες που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα, επηρεάζουν θετικά τις οικονομικές επιλογές της εταιρίας και είναι επωφελείς, για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία.</p>
31	<p>Yap Leen-Kuen, Irean, Chan Sok-Gee, and RozaimahZainudin 2017</p>	<p>Gender Diversity and Firms' Financial Perfomance in Malaysia</p>	<p>Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων στο ΔΣ μιας εταιρείας και της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων της Μαλαισίας.</p>	<p>Λογιστική παλινδρόμηση</p>	<p>Τα στοιχεία δείχνουν πως η γυναικεία εκπροσώπηση στα ΔΣ των οργανώσεων στη Μαλαισία είναι περίπου 10%, ωστόσο παραμένει κάτω από το απαιτούμενο 30% από την ποσόστωση των δύο φύλων.</p> <p>Δεν υπάρχει σχέση, μεταξύ της παρουσίας γυναικών στα ΔΣ και της σταθερής απόδοσης των εταιριών.</p> <p>Εκτιμάται, πως ένας υψηλότερος βαθμός γυναικείας εκπροσώπησης στα ΔΣ, θα αυξήσει την οικονομική απόδοση των εταιριών.</p>

3. Μεθοδολογία

3.1. Σκοπός της έρευνας

Το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας είναι η κορυφαία διοικητική ομάδα, η οποία επιβαρύνεται με την ευθύνη της λήψης κρίσιμων αποφάσεων, όπως των συγχωνεύσεων, προσλήψεων, απολύσεων, αποζημιώσεων, ανάπτυξης στρατηγικών, ανάπτυξης πωλήσεων κ.α. (Ahmed, Ntim&Najjar, 2018). Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου έχει απασχολήσει εκτενώς την διεθνή βιβλιογραφία, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι η διαφορετικότητα της σύνθεσης του επηρεάζει τα πρότυπα διοίκησης μιας εταιρείας (Adam&Ferreira, 2009; Carteretal., 2003,2010,Ntim, 2015 &Ferreira, 2009). Η εξέταση της σύνθεσης συνήθως αφορά το πλήθος των γυναικών, των αλλοδαπών στελεχών, των στελεχών με διδακτορικό δίπλωμα, αλλά και στελεχών που ανήκουν σε μειονότητες. Σύμφωνα με αυτές τις έρευνες έχει αποδειχθεί ότι η συμπερίληψη των προηγούμενων κατηγοριών στελεχών στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να φέρει νέες ιδέες, διαφορετικές παραγωγικές απόψεις, νέες επιδεξιότητες και νέες αντιλήψεις.

Στην συγκεκριμένη έρευνα, το κύριο ενδιαφέρον στράφηκε προς την συμμετοχή των γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε η επίδραση της απόδοσης μιας εταιρείας με την συμπερίληψη των γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Για τον λόγο αυτό, εξετάστηκαν τα δεδομένα 37 εταιρειών που παρουσιάζονται στην σελίδες 84-85. Για την εξέταση της επίδρασης της παρουσίας γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, εξετάστηκε το ερευνητικό ερώτημα:

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την παρουσία των γυναικών στα ΔΣ των εταιριών

και οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις

H1. Υπάρχει σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο και της απόδοσης της εταιρείας.

H2. Ο βαθμός της σχέσης μεταξύ της απόδοσης της εταιρείας και της παρουσίας γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας.

Οι υποθέσεις αυτές βασίστηκαν εν μέρει και σε προηγούμενες έρευνες των Ujunwa, Nwakoby&Ugbam, (2012) και των Ahmed, Ntim&Najjar, (2018) και στο τέλος της έρευνας γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τις έρευνες αυτές.

3.2. Δεδομένα

Τα στοιχεία της έρευνας περιείχαν οικονομικά και ποιοτικά δεδομένα 37 εταιρειών οι οποίες συνθέτουν, ανήκουν και αποτελούν τους δείκτες υψηλής και μεσαίας κεφαλαιοποίησης του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Πηγή των δεδομένων αυτών αποτέλεσαν κυρίως οι ετήσιες Οικονομικές αναφορές των εταιρειών και αντλήθηκαν το μεγαλύτερο μέρος τους πρωτογενώς (Had-collected) από τις σημειώσεις τους (notes).

Το τελικό dataset καλύπτει τις χρήσεις 2014 έως και 2018. Τα εν λόγω δεδομένα παρουσιάζονται στον πίνακα 1 και εκφράζονται (αντιστοιχίζονται) σε συνολικά 224 μεταβλητές. Εκτός από το εξεταζόμενο έτος και το όνομα της εταιρείας πέντε (5) μεταβλητές αναφέρονται σε επιλεγμένα με βάση την βιβλιογραφία οικονομικά μεγέθη της εταιρείας (Ρευστότητα, Μόχλευση, Καθαρά κέρδη, ROA και ROE).

Οι επόμενες 16 μεταβλητές εξετάζουν ποιοτικά χαρακτηριστικά της συμμετοχής των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο, στην επιτροπή ελέγχου, στην

επιτροπή αμοιβών της εταιρείας και εάν στον εσωτερικό έλεγχο συμμετείχε γυναίκα ορκωτός ελεγκτής(wcontr). Τέλος ελέγχεται η επίδραση της κεφαλαιοποίησης της εταιρείας (cap-Μεσαίας ή υψηλής κεφαλαιοποίησης)

Πίνακας 3.1 Ονομασία και περιγραφή των μεταβλητών της ανάλυσης.

A/A	Όνομα μεταβλητής	Περιγραφή
1	company	Εταιρεία
2	year	Έτος
3	liquidity	Ρευστότητα
4	leverage	Μόχλευση
5	profits	Καθαρά κέρδη
6	roa	ROA
7	roe	ROE
8	boardsize	Μέγεθος ΔΣ (αριθμός μελών)
9	ind	Αριθμός ανεξάρτητων μελών ΔΣ
10	wboard	Γυναίκες στο ΔΣ
11	twboard	Αριθμός γυναικών στο ΔΣ
12	naudit	Αριθμός μελών επιτροπής ελέγχου
13	waudit	Γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου

14	twaudit	Αριθμός γυναικών στην επιτροπή ελέγχου
15	com	Ύπαρξη επιτροπής αμοιβής
16	ncom	Αριθμός μελών Επιτροπής αμοιβών
17	wcom	Γυναίκες στην επιτροπή αμοιβών
18	twom	Αριθμός γυναικών στην επιτροπή αμοιβών
19	audt	Τύπος ελεγκτικής εταιρείας
20	wpres	Γυναίκα πρόεδρος
21	wceo	Γυναίκα διευθύνων σύμβουλος
22	same	Ταύτιση ρόλων προέδρου διευθύνοντος συμβούλου
23	wcontr	Γυναίκα ορκωτός ελεγκτής
24	cap	Μεσαίας ή υψηλής κεφαλαιοποίησης εταιρεία

3.3. Μέθοδοι ανάλυσης

Για την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση έχοντας ως βάση την εργασία των Ahmed, Ntim&Najjar, (2018) και των Ujunwa, Nwakoby&Ugbam, (2012). Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος της ανάλυσης περιλάμβανε την αριθμητική και οπτική παρουσίαση των μεταβλητών που πήραν μέρος στην ανάλυση

με σκοπό την περιγραφή της συμπεριφοράς τους. Σε αυτή την, εισαγωγική, ανάλυση παρουσιάστηκαν τα μέτρα θέσης και διασποράς και τα κατάλληλα γραφήματα με σκοπό την καλύτερη κατανόηση συγκεκριμένων μεγεθών από τον αναγνώστη.

Το δεύτερο μέρος της ανάλυσης αφορούσε την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων. Για αυτή την διερεύνηση πρώτα πραγματοποιήθηκε η εξέταση των συσχετίσεων του Pearson μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος. Το μέρος της επαγωγικής ανάλυσης αφορούσε την εξέταση υποδειγμάτων πολλαπλής παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκαν δύο βασικά υποδείγματα. Στο πρώτο η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παρουσία των γυναικών στο ΔΣ και ανεξάρτητες όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές που αφορούσαν την παρουσία γυναικών στα διοικητικά συμβούλια της εταιρείας και την κερδοφορία. Το δεύτερο υπόδειγμα είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή την αποδοτικότητα εταιρίας (ROA, ROE και καθαρά κέρδη) και ανεξάρτητες όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές.

Το σύνολο των αναλύσεων των αποτελεσμάτων παρουσιάζεται στο παράρτημα της εργασίας και η σύνοψη τους σε ειδικούς πίνακες αναφοράς στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων. Το σύνολο των αναλύσεων έγινε με την βοήθεια του Stata V13 σε στάθμη σημαντικότητας $p\text{-level}=0.05$.

4. Αποτελέσματα

4.1. Γυναίκες στο Δ/Σ

Στην πρώτη ενότητα της παρουσίασης των αποτελεσμάτων έγινε εξέταση των μεταβλητών που περιγράφουν την παρουσία γυναικών στο Δ/Σ και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 2. Σύμφωνα με αυτά παρατηρήθηκε ότι περίπου μια στις δύο μετρήσεις (N=94, N%=50,80%) είχαν διοικητικά συμβούλια έως δέκα άτομα με το συνήθη αριθμό ανεξάρτητων μελών να είναι 2 (N=93, N%=50,30%). Στο μεγαλύτερο ποσοστό των παρατηρήσεων (N=110 N%=59,50%) υπήρχαν γυναίκες στο Δ.Σ. και αριθμός τους ήταν κυρίως μια γυναίκα (N=54, N%=29,20%).

Στην επιτροπή ελέγχου παρατηρήθηκαν μόνο 51 περιπτώσεις (N%=27,60%) στις οποίες συμμετείχαν γυναίκες. Το σύνηθες μέγεθος της επιτροπής ελέγχου ήταν 3 άτομα (N=172, N%=93%) και μια γυναίκα σε αυτήν (N=46, N%=24,90%).

Περίπου σε μια από τις δύο περιπτώσεις υπήρχε επιτροπή αμοιβών (N=94, N%=50,80%) με τρία μέλη (N=76, N%=80,90%). Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπήρχαν γυναίκες στην επιτροπή αμοιβών (N=65, N%=69,10%) ενώ στις περιπτώσεις που υπήρχαν γυναίκες, αυτές ήταν συνήθως μια (N=27, N%=28,70%).

Στις περισσότερες περιπτώσεις ο πρόεδρος (N=184, N%=99,50%) και ο διευθύνων σύμβουλος (N=181, N%=97,80%) ήταν άνδρας. Ταύτιση ρόλων προέδρου διευθύνοντος συμβούλου παρατηρήθηκε σε 60 περιπτώσεις (N%=32,40%). Γυναίκα

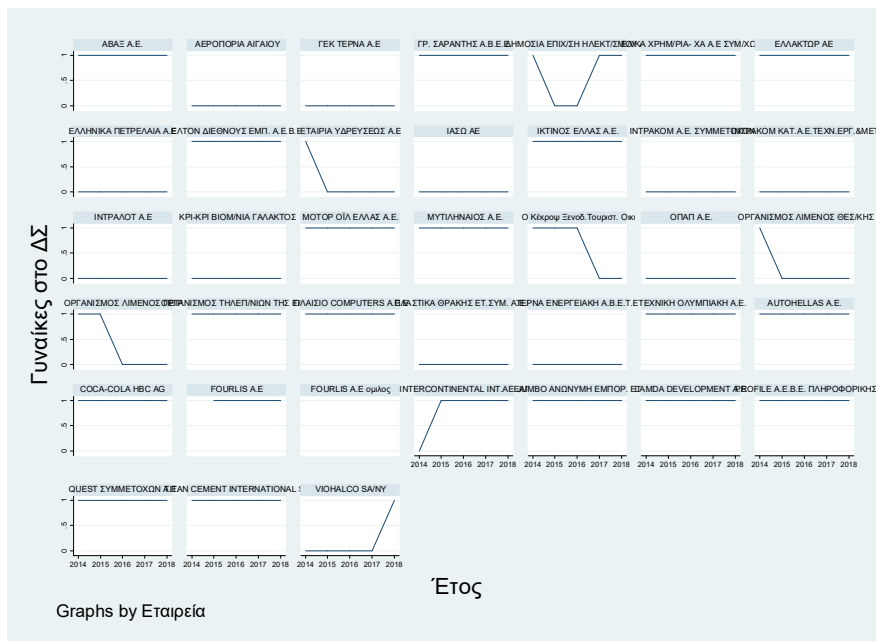
ορκωτός ελεγκτής παρατηρήθηκε σε 40 περιπτώσεις (N%=21,60%). Τέλος, οι περισσότερες παρατηρήσεις αφορούσαν εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης (N=100, N%=54,10%) οι οποίες δεν ελεγχθήκαν από μεγάλη ελεγκτική εταιρεία (N=97, N%=52,40%).

Πίνακας 4.1 Γυναίκες στο Δ/Σ..

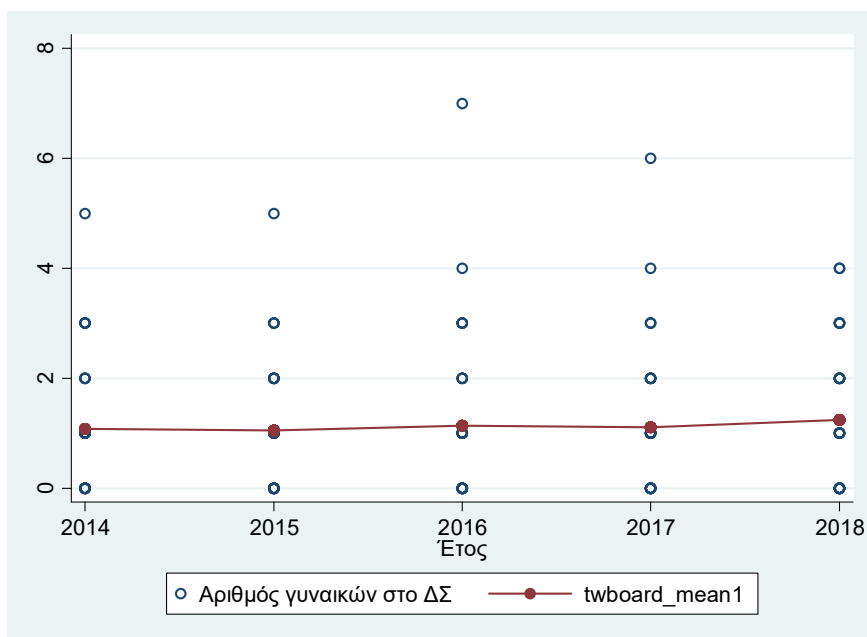
		N	N%
Μέγεθος ΔΣ (αριθμός μελών)	Έως 10	94	50,8%
	Περισσότεροι από 10	91	49,2%
Αριθμός ανεξάρτητων μελών ΔΣ	1	5	2,7%
	2	93	50,3%
	3	49	26,5%
	4	14	7,6%
	5	8	4,3%
	6	9	4,9%
	7	7	3,8%
	7	7	3,8%
Γυναίκες στο ΔΣ	Όχι	75	40,5%
	Ναι	110	59,5%
Αριθμός γυναικών στο ΔΣ	Καμία	75	40,5%
	1	54	29,2%
	2	29	15,7%
	3	19	10,3%
	Περισσότερες από 3	8	4,3%
Αριθμός μελών επιτροπής ελέγχου	2	9	4,9%
	3	172	93,0%
	4	4	2,2%
Γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου	Όχι	134	72,4%
	Ναι	51	27,6%

Αριθμός γυναικών στην επιτροπή ελέγχου	0	135	73,0%
	1	46	24,9%
	2	4	2,2%
Υπαρξη επιτροπής αμοιβής	Όχι	91	49,2%
	Ναι	94	50,8%
Αριθμός μελών Επιτροπής αμοιβών	2	13	13,8%
	3	76	80,9%
	4	5	5,3%
Γυναίκες στην επιτροπή αμοιβών	Όχι	65	69,1%
	Ναι	29	30,9%
Αριθμός γυναικών στην επιτροπή αμοιβών	0	65	69,1%
	1	27	28,7%
	2	2	2,1%
Μεγάλη ελεγκτική εταιρεία	Όχι	97	52,4%
	Ναι	88	47,6%
Γυναίκα πρόεδρος	Όχι	184	99,5%
	Ναι	1	0,5%
Γυναίκα διευθύνων σύμβουλος	Όχι	181	97,8%
	Ναι	4	2,2%
Ταύτιση ρόλων προέδρου διευθύνοντος συμβούλου	Όχι	125	67,6%
	Ναι	60	32,4%
Γυναίκα ορκωτός ελεγκτής	Όχι	145	78,4%
	Ναι	40	21,6%
Μεσαίας ή υψηλής κεφαλαιοποίησης εταιρεία	Υψηλής	100	54,1%
	Μεσαίας	85	45,9%

Επίσης από το γράφημα 4.1 και το γράφημα 4.2 είναι φανερό ότι ο συνήθης αριθμός γυναικών στα ΔΣ είναι μια γυναίκα. Ο αριθμός αυτός παράμενε σταθερός καθ' όλη τη διάρκεια μεταξύ 2014-2018 στις περισσότερες περιπτώσεις, ενώ μόνο σε τρεις περιπτώσεις παρατηρήθηκε μείωση του αριθμού αυτού στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο.



Γράφημα 4.1 Χρονικά διαγράμματα αριθμού των γυναικών στα ΔΣ ανά εταιρεία.



Γράφημα 4.2 Χρονικό διάγραμμα του μέσου αριθμού των γυναικών στα ΔΣ.

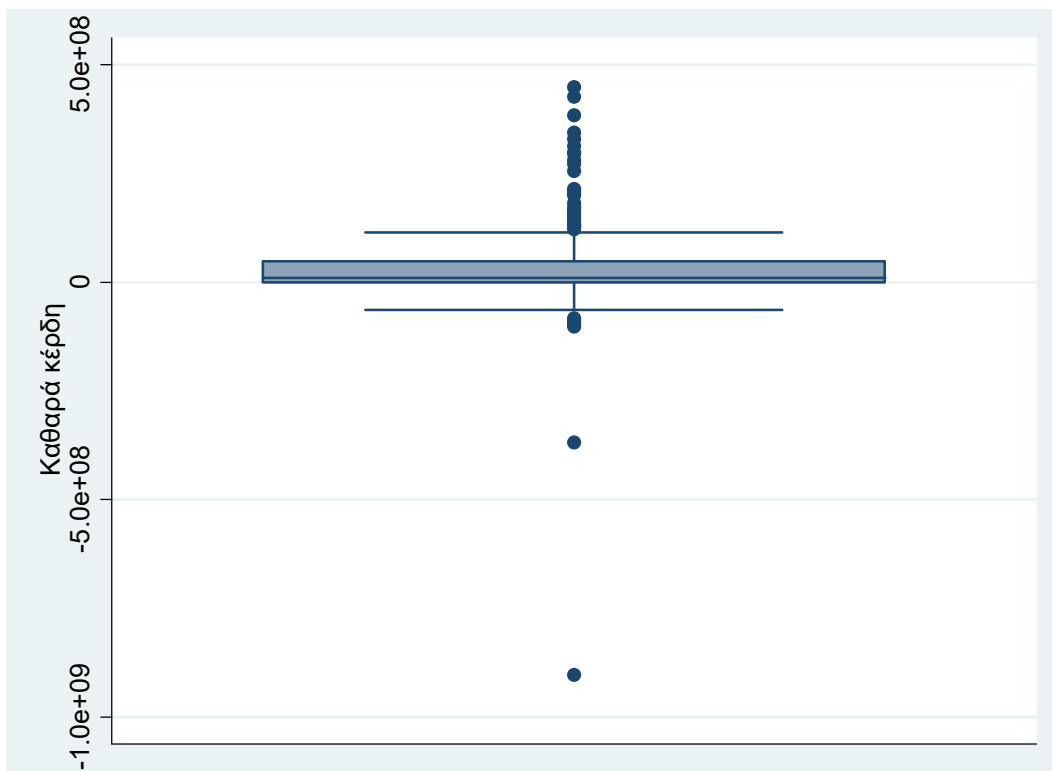
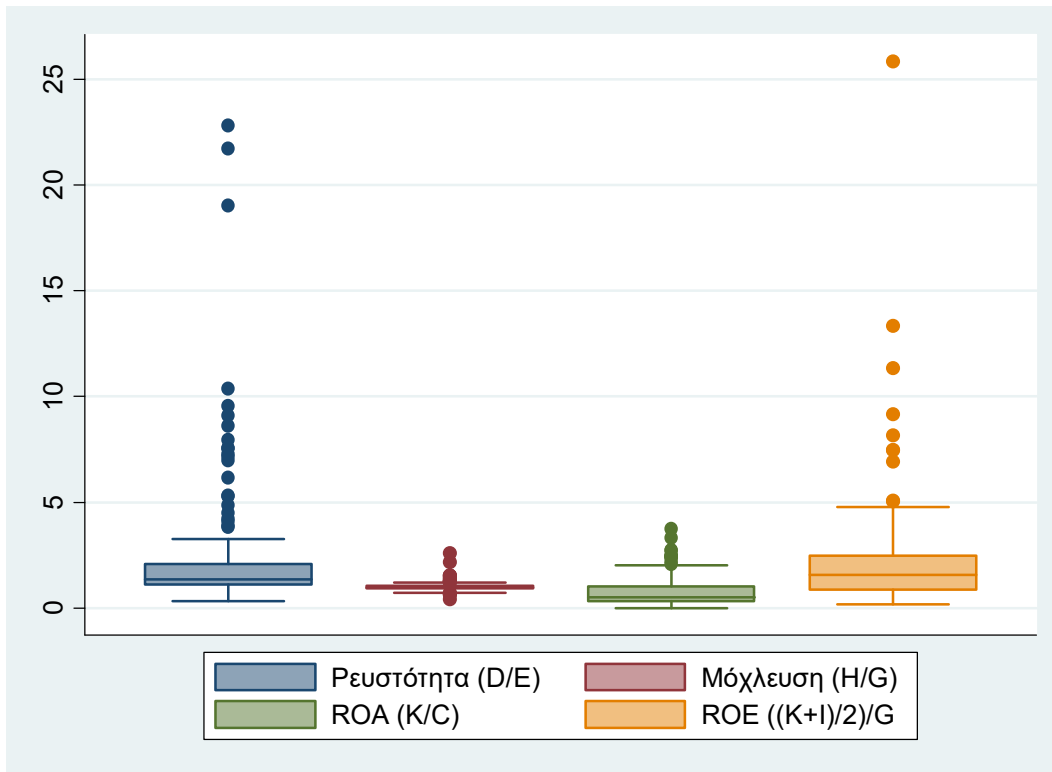
4.2. Αναλύσεις

4.2.1. Περιγραφή των μεταβλητών

Τα μέτρα θέσης και διασποράς των ποσοτικών μεταβλητών παρουσιάζονται στον πίνακα 3. Σύμφωνα με αυτά παρατηρήθηκε ότι η ρευστότητα, ROΑ και ROΕ παρουσίασαν υψηλή μεταβλητότητα, καθώς η τυπική απόκλιση ήταν μεγαλύτερη ή περίπου ίση με την μέση τιμή. Τέλος, από το γράφημα 3, παρατηρήθηκε ότι όλες οι ποσοτικές μεταβλητές παρουσίασαν ακραίες τιμές, δηλαδή παρουσίασαν τιμές εκτός του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης της μέσης τιμής.

Πίνακας 4.2 Μέτρα θέσης και διασποράς των εξεταζόμενων μεταβλητών

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
liquidity	185	2.295689	3.013469	.3295074	22.82822
leverage	185	1.006506	.2057438	.4140134	2.606706
profits	185	3.60e+07	1.20e+08	-9.04e+08	4.48e+08
roa	185	.7381718	.6691198	0	3.75771
roe	185	2.108829	2.537634	.1852044	25.84487



Γράφημα 4.3 Θηκογράμματα των ποσοτικών εξεταζόμενων μεταβλητών.

4.2.2. Συσχετίσεις

Πριν την εξέταση των υποδειγμάτων πολλαπλής παλινδρόμησης έγινε εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που θα συμμετείχαν στο υπόδειγμα με σκοπό την αναγνώριση τυχόν στατιστικά σημαντικών σχέσεων, αλλά και πιθανής πολύ-συγγραμμικότητας (multicollinearity) με την βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης του Spearman. Στον πίνακα 4.3 παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των ποιοτικών και των ποσοτικών μεταβλητών και στο παράρτημα το σύνολο των αποτελεσμάτων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις ήταν αδύναμες, με την μεγαλύτερη τιμή να είναι ίση με 0,479. Σύμφωνα με αυτά, παρατηρήθηκε ότι σε εταιρείες με μεγαλύτερο μέγεθος ΔΣ αναμένεται να εμφανιστεί μικρότερη ρευστότητα ($\rho=-0.317$, $p<0.001$) και περισσότερα καθαρά κέρδη ($\rho=0.318$, $p=0.001$). Η ύπαρξη γυναικών στο ΔΣ και ο αριθμός γυναικών στο ΔΣ βρέθηκε ότι συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την απόδοση των επενδυμένων και των ιδίων κεφαλαίων. Και στις δύο περιπτώσεις παρατηρήθηκε αρνητική σχέση, η οποία ήταν μικρότερη στην περίπτωση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων (≈-0.2) και μεγαλύτερη στην περίπτωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων ($\rho\approx-0.45$). Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόμοια συμπεριφορά παρατηρήθηκε και στην ύπαρξη γυναικών στην επιτροπή αμοιβών και στον αριθμό των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών.

Αντίθετα, η ύπαρξη γυναικών και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή ελέγχου όπως και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών έδειξε ότι συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τα καθαρά κέρδη. Η σχέση αυτή

ήταν αδύναμη και μεταβάλλονταν μεταξύ των τιμών 0.22 και 0.25. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι το μέγεθος της εταιρείας συσχετίζεται αρνητικά με τον αριθμό και την ύπαρξη των γυναικών στο ΔΣ και στην επιτροπή ελέγχου, δείχνοντας ότι αναμένεται μεγαλύτερος αριθμός γυναικών στο ΔΣ και στην επιτροπή ελέγχου σε εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης.

Πίνακας 4.3 Αποτελέσματα συσχετίσεων του Pearson μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

	Ρευστότητα	Καθαρά κέρδη	ROA	ROE	Μεσαίας ή υψηλής κεφαλαιοποίησης εταιρεία
Μέγεθος ΔΣ (αριθμός μελών)	-0,378***	0,318**			0,591***
Γυναίκες στο ΔΣ			-0,246*	-0,457***	-0,248*
Αριθμός γυναικών στο ΔΣ			-0,231*	-0,459***	-0,279*
Γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου		0,251*			-0,315*
Αριθμός γυναικών στην επιτροπή ελέγχου		0,251*			-0,315*
Γυναίκες στην επιτροπή αμοιβών			-0,394***	-0,479***	
Αριθμός γυναικών στην επιτροπή αμοιβών		0,220*	-0,378***	-0,471**	
Γυναίκα ορκωτός ελεγκτής	-0,254*				-0,238*

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Στην συνέχεια, και για τις ίδιες μεταβλητές, έγινε εξέταση των σχέσεων μεταξύ τους ανά κατηγορία μεγέθους (Υψηλής και μέτριας κεφαλαιοποίησης). Τα

αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 4.4 και έδειξαν ότι μόνο στην περίπτωση του αριθμού, της ύπαρξης γυναικών στο ΔΣ, στην επιτροπή ελέγχου όπως και στον αριθμό των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών μπορούσαν να εξαχθούν συγκρίσιμα αποτελέσματα.

Για αυτές τις περιπτώσεις, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πράγματι υπάρχει διαφορά του βαθμού των σχέσεων μεταξύ των εταιρειών μεσαίας και υψηλής κεφαλαιοποίησης. Οι διαφορές αυτές παραπέμπουν σε αλλαγή της κατηγορίας συσχέτισης είτε από αδύναμη σε μέτρια (Γυναίκες και Αριθμός γυναικών στο ΔΣ και στην επιτροπή ελέγχου) είτε από μέτρια σε δυνατή (Αριθμός γυναικών στην επιτροπή αμοιβών).

Πιο συγκεκριμένα, ο αριθμός και η ύπαρξη γυναικών στο ΔΣ συσχετίζεται πιο έντονα αρνητικά με την απόδοση ιδίων κεφαλαίων σε εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης. Η ύπαρξη και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή ελέγχου συσχετίζεται πιο έντονα θετικά στις εταιρείες μέτριας κεφαλαιοποίησης και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών συσχετίζεται πιο έντονα αρνητικά με την απόδοση ιδίων κεφαλαίων στις εταιρείες μέτριας κεφαλαιοποίησης.

Πίνακας 4.4 Αποτελέσματα συσχετίσεων του Pearson μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών ανά κατηγορία μεγέθους εταιρείας.

	Ρευστότητα		ROE	
	Υψηλής	Μέτριας	Υψηλής	Μέτριας
Γυναίκες στο ΔΣ			-0,531***	-0,399
Αριθμός γυναικών στο ΔΣ			-0,511***	-0,452*
Γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου	0,342*	0,553*		
Αριθμός γυναικών στην επιτροπή ελέγχου	0,342*	0,553*		
Αριθμός γυναικών στην επιτροπή αμοιβών			-0,461**	-0,657**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

4.2.3. Ανάλυση παλινδρόμησης.

Το τελευταίο μέρος της ανάλυσης εξέτασε διάφορα υποδείγματα πολλαπλής παλινδρόμησης. Πιο συγκριμένα, εξετάστηκε το υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το ποσοστό των γυναικών στο ΔΣ. Η εξίσωση που ακολουθεί απεικονίζει το εκτιμώμενο υπόδειγμα της παλινδρόμησης:

$$\text{perc_wom_board} = \beta_0_{it} + \beta_1 * \log_assets_{it} + \beta_2 * \text{wom_auditor}_{it} + \beta_3 * \text{ceo_dual}_{it} + \beta_4 * \text{wom_ceo}_{it} + \beta_5 * \text{wom_pres}_{it} + \beta_6 * \text{audit_firm}_{it} + \beta_7 * \text{wom_aud_com}_{it} + \beta_8 * \text{audit_comm-members}_{it} + \beta_9 * \text{perc_indep_members}_{it} + \beta_{10} * \text{board_members}_{it} + \beta_{11} * \text{net_profit_margin}_{it} + \beta_{12} * \text{leverage}_{it} + \beta_{13} * \text{liquidity}_{it} + \varepsilon_{it}$$

όπου:

perc_wom_board: το ποσοστό των γυναικών στο ΔΣ

log_asset: το μέγεθος κάθε εταιρίας υπολογιζόμενο ως ο λογάριθμος του ενεργητικού

wom_auditor: γυναίκα ορκωτός ελεγκτής

ceo_dual: ταύτιση ρόλων προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου, ψευδομεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 αν οι ρόλοι ταυτίζονται και 0 στην αντίθετη περίπτωση

wom_ceo: γυναίκα διευθύνων σύμβουλος, ψευδομεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 αν οι ρόλοι ταυτίζονται και 0 στην αντίθετη περίπτωση

wom_pres: γυναίκα πρόεδρος, ψευδομεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 αν οι ρόλοι ταυτίζονται και 0 στην αντίθετη περίπτωση

audit_firm: μέγεθος ελεγκτικής εταιρίας, ψευδομεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 αν η ελεγκτική εταιρία είναι μια από τις 4 μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες και 0 αν είναι μικρή ελεγκτική εταιρία

wom_aud_com: γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου, ψευδομεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 αν υπάρχουν γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου και 0 διαφορετικά

audit_comm-members: μέγεθος επιτροπής ελέγχου μετρούμενο με τον αριθμό των μελών της επιτροπής ελέγχου

perc_indep_members: ανεξαρτησία διοικητικού συμβουλίου μετρούμενη με το ποσοστό των ανεξάρτητων μελών προς το συνολικό αριθμό των μελών του ΔΣ

board_members: μέγεθος ΔΣ μετρούμενο με το συνολικό αριθμό των μελών του ΔΣ

net_profit_margin: κερδοφορία μετρούμενη με το ποσοστό του καθαρού περιθωρίου κέρδους κάθε επιχείρησης

leverage: δείκτης μόχλευσης κάθε επιχείρησης μετρούμενος με το σύνολο των υποχρεώσεων προς ο σύνολο των κεφαλαίων

liquidity: δείκτης ρευστότητας μετρούμενος με το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Στην ανάλυση παλινδρόμησης των δεδομένων της έρευνας (panel) εξετάστηκαν τουπόδειγμα των τυχαίων επιδράσεων (randomeffects) και το υπόδειγμα των σταθερών επιδράσεων (fixedeffects). Με βάση το τεστ του Hausman ($\text{Prob} > \chi^2 = 0.995 > 0.05$) επιλέχθηκε το υπόδειγμα των τυχαίων επιδράσεων (randomeffects). Από τα διαγνωστικά τεστ διαπιστώθηκε η ύπαρξη αυτοσυσχέτισης (Woold ridgetest for autocorrelation $\text{probF} = 0.000 < 0.05$) και το υπόδειγμα εκτιμήθηκε με τη μέθοδο των γενικευμένων ελαχίστων τετραγώνων με αυτοπαλινδρομα σφάλματα πρώτης τάξης (random effects generalized least squares regression with first order auto regressive disturbances). Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης απεικονίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 4.5 Αποτελέσματα παλινδρόμησης

RE GLS regression with AR(1) disturbances		Number of obs = 185				
Group variable: id		Number of groups = 37				
R-sq: within = 0.3452		Obs per group: min = 5				
between = 0.3432		avg = 5.0				
overall = 0.3332		max = 5				
corr(u_i, Xb) = 0 (assumed)		Wald chi2(14) = 84.77				
		Prob > chi2 = 0.0000				
perc wom board	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
log_assets	-.025261	.0090583	-2.79	0.005	-.043015	-.0075071
wom_auditor	-.0172721	.0112363	-1.54	0.124	-.0392948	.0047507
ceo_dual	.0202836	.0137513	1.48	0.140	-.0066684	.0472356
wom_ceo	.1266187	.0380168	3.33	0.001	.0521073	.2011302
wom_pres	-.0618477	.0488298	-1.27	0.205	-.1575524	.0338569
audit_firm_dummy	.0156752	.0189613	0.83	0.408	-.0214883	.0528387
wom_aud_com_dummy	.0783889	.0124916	6.28	0.000	.0539058	.102872
audit_comm_members	-.027106	.0171644	-1.58	0.114	-.0607475	.0065356
perc_indep_members	.1090774	.0492266	2.22	0.027	.012595	.2055597
board_members	.0065213	.003685	1.77	0.077	-.0007011	.0137437
net_profit_margin	.0000583	.0004799	0.12	0.903	-.0008822	.0009989
leverage	-.0103012	.0193273	-0.53	0.594	-.048182	.0275796
liquidity	-.0057708	.0021571	-2.68	0.007	-.0099985	-.001543
_cons	.6070043	.1842011	3.30	0.001	.2459768	.9680318
rho ar	.33665396	(estimated autocorrelation coefficient)				
sigma_u	.08843664					
sigma_e	.04472					
rho_lev	.79636545	(fraction of variance due to u_i)				
theta	.70318569					

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι το υπόδειγμα είναι στατιστικά σημαντικό ($\text{probchi2} = 0.000 < 0.01$) και με ικανοποιητική προσαρμογή ($R^2=0.34$). Η παρουσία των γυναικών στο ΔΣ σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με το μέγεθος των εταιριών και την ρευστότητα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Οι επιχειρήσεις συνεπώς οι οποίες είναι μεγαλύτερες σε μέγεθος και με υψηλότερη ρευστότητα φαίνεται να έχουν μικρότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Από την άλλη πλευρά στατιστικά σημαντική θετική σχέση υπάρχει ανάμεσα στην παρουσία των γυναικών στο ΔΣ και την ύπαρξη γυναικών στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου και στην επιτροπή ελέγχου σε επίπεδο σημαντικότητας 1% , την ανεξαρτησία του ΔΣ σε επίπεδο 5% και το μέγεθος του ΔΣ σε επίπεδο 10%. Από το ανωτέρω προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερα διοικητικά συμβούλια στα οποία υπάρχουν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη, γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου και γυναίκες στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Για τις υπόλοιπες μεταβλητές του υποδείγματος δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση με την παρουσία των γυναικών στο ΔΣ.

5. Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι κάθε μια από τις εξεταζόμενες εταιρείες έχει την δική της διοικητική πολιτική σε ό, τι αφορά την πρόσληψη γυναικών και την συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή γυναικών ήταν πιο εμφανής στην επιτροπή αμοιβών και στην επιτροπή ελέγχου, αναλογικά με την συνολική τους σύνθεση, ενώ στο ΔΣ ήταν κατά μέσο όρο και σταθερά μια γυναίκα.

Οι εταιρείες με μεγαλύτερο μέγεθος ΔΣ αναμένεται να εμφανίσουν μικρότερη ρευστότητα και περισσότερα καθαρά κέρδη. Η ύπαρξη γυναικών στο ΔΣ και ο αριθμός γυναικών στο ΔΣ βρέθηκε ότι συσχετίζεται στατιστικά αρνητικά με την απόδοση των επενδυμένων και των ιδίων κεφαλαίων. Η σχέση αυτή ήταν μικρότερη στην περίπτωση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων και μεγαλύτερη στην περίπτωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων. Παρόμοια συμπεριφορά παρατηρήθηκε και στην ύπαρξη γυναικών στην επιτροπή αμοιβών και στον αριθμό των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών.

Παράλληλα, η ύπαρξη γυναικών και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή ελέγχου όπως και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών έδειξε ότι συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τα καθαρά κέρδη. Το μέγεθος της εταιρείας συσχετίζεται αρνητικά με τον αριθμό και την ύπαρξη των γυναικών στο ΔΣ και στην επιτροπή ελέγχου, δείχνοντας ότι αναμένεται μεγαλύτερος αριθμός γυναικών στο ΔΣ και στην επιτροπή ελέγχου σε εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης.

Επίσης διαπιστώθηκε ότι υπάρχει διαφορά του βαθμού των σχέσεων μεταξύ των εταιρειών μεσαίας και υψηλής κεφαλαιοποίησης. Ο αριθμός και η ύπαρξη γυναικών στο ΔΣ συσχετίζεται πιο έντονα αρνητικά με την απόδοση ιδίων κεφαλαίων

σε εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης. Η ύπαρξη και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή ελέγχου συσχετίζεται πιο έντονα θετικά στις εταιρείες μέτριας κεφαλαιοποίησης και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών συσχετίζεται πιο έντονα αρνητικά με την απόδοση ιδίων κεφαλαίων στις εταιρείες μέτριας κεφαλαιοποίησης.

Τέλος από την μελέτη του στατιστικού μας υποδείγματος οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι μεγαλύτερες σε μέγεθος και με υψηλότερη ρευστότητα φαίνεται να έχουν μικρότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Επίσης επιχειρήσεις με μεγαλύτερα διοικητικά συμβούλια στα οποία υπάρχουν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη, γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου και γυναίκες στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια.

Συμπεράσματα

Η εταιρική διακυβέρνηση βρίσκεται εδώ και δεκαετίες στην πρώτη γραμμή των συζητήσεων για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Οι μεγάλες αποτυχίες στον επιχειρηματικό κόσμο, από την Enron μέχρι την Lehman Brothers, έχουν χαρακτηριστεί μεταξύ άλλων, και ως μεγάλες αποτυχίες της εταιρικής διακυβέρνησης. Η εκπροσώπηση των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια θεωρείται ότι, είναι μια πιθανή οδός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της εταιρικής διακυβέρνησης

Στην παρούσα εργασία προσδιορίστηκε η συμμετοχή των γυναικών στα Δ.Σ. εταιριών υψηλής και μεσαίας κεφαλαιοποίησης, από όλους τους κλάδους της οικονομίας που έχουν έδρα την Ελλάδα. Έγινε αναφορά στην εταιρική διακυβέρνηση και αναπτύχθηκαν οι θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν επικρατήσει διεθνώς. Μελετήθηκε ο ρόλος της γυναίκας σε θέση ηγέτη και οι γυναίκες στην εταιρική διακυβέρνηση. Εξετάστηκε η επίδραση της απόδοσης μιας εταιρείας με την συμπερίληψη των γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι κάθε μια από τις εξεταζόμενες εταιρείες έχει την δική της διοικητική πολιτική σε ό, τι αφορά την πρόσληψη γυναικών και την συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή γυναικών ήταν πιο εμφανής στην επιτροπή αμοιβών και στην επιτροπή ελέγχου, αναλογικά με την συνολική τους σύνθεση, ενώ στο ΔΣ ήταν κατά μέσο όρο και σταθερά μια γυναίκα.

Οι εταιρείες με μεγαλύτερο μέγεθος ΔΣ αναμένεται να εμφανίσουν μικρότερη ρευστότητα και περισσότερα καθαρά κέρδη. Η ύπαρξη γυναικών στο ΔΣ και ο

αριθμός γυναικών στο ΔΣ βρέθηκε ότι συσχετίζεται στατιστικά αρνητικά με την απόδοση των επενδυμένων και των ιδίων κεφαλαίων. Η σχέση αυτή ήταν μικρότερη στην περίπτωση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων και μεγαλύτερη στην περίπτωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων. Παρόμοια συμπεριφορά παρατηρήθηκε και στην ύπαρξη γυναικών στην επιτροπή αμοιβών και στον αριθμό των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών.

Παράλληλα, η ύπαρξη γυναικών και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή ελέγχου όπως και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών έδειξε ότι συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τα καθαρά κέρδη. Το μέγεθος της εταιρείας συσχετίζεται αρνητικά με τον αριθμό και την ύπαρξη των γυναικών στο ΔΣ και στην επιτροπή ελέγχου, δείχνοντας ότι αναμένεται μεγαλύτερος αριθμός γυναικών στο ΔΣ και στην επιτροπή ελέγχου σε εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης.

Επίσης διαπιστώθηκε ότι υπάρχει διαφορά του βαθμού των σχέσεων μεταξύ των εταιρειών μεσαίας και υψηλής κεφαλαιοποίησης. Ο αριθμός και η ύπαρξη γυναικών στο ΔΣ συσχετίζεται πιο έντονα αρνητικά με την απόδοση ιδίων κεφαλαίων σε εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης. Η ύπαρξη και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή ελέγχου συσχετίζεται πιο έντονα θετικά στις εταιρείες μέτριας κεφαλαιοποίησης και ο αριθμός των γυναικών στην επιτροπή αμοιβών συσχετίζεται πιο έντονα αρνητικά με την απόδοση ιδίων κεφαλαίων στις εταιρείες μέτριας κεφαλαιοποίησης.

Τέλος από την μελέτη του στατιστικού μας υποδείγματος οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι μεγαλύτερες σε μέγεθος και με υψηλότερη ρευστότητα φαίνεται να έχουν μικρότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Επιχειρήσεις με μεγαλύτερα διοικητικά συμβούλια στα οποία υπάρχουν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη, γυναίκες στην επιτροπή ελέγχου και

γυναίκες στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια.

Ολοκληρώνοντας αυτή την εργασία- έρευνα μπορούμε να πούμε ότι η σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας στα ΔΣ οργανισμών και εταιριών και της απόδοσης των οργανώσεων, είναι ένα θέμα που εξακολουθεί να έχει αναπάντητες ερωτήσεις λόγω του πολύπλοκου χαρακτήρα του. Από την παράθεση πλήθος σχετικών ερευνών και της παρούσας έρευνας υπάρχουν πολλά ζητούμενα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Φαίνεται πως τις τελευταίες δεκαετίες οι γυναίκες υπό-εκπροσωπούνται στην εταιρική διακυβέρνηση. Μετά από πολλές μελέτες που έδειχναν την ανάγκη οι γυναίκες να εκπροσωπηθούν περισσότερο στα ΔΣ οργανισμών και εταιριών, αρκετές χώρες ανταποκρίθηκαν σε αυτό το ζήτημα, εισάγοντας ποσοτώσεις φύλου, οι οποίες απαιτούσαν από τις εταιρίες να αυξήσουν τον αριθμό των γυναικών που διορίζονται ως διευθυντές. Ωστόσο, παρά τις όποιες προσπάθειες, φαίνεται πως ακόμα οι γυναίκες δεν έχουν την πλειοψηφία στα ΔΣ εταιριών και οργανισμών του δημοσίου στις περισσότερες χώρες του κόσμου.

Το ερώτημα σχετικά με την πρόσληψη/τοποθέτηση περισσότερων γυναικών σε διοικητικά συμβούλια και σε θέσεις ανώτατων στελεχών είναι ένα θέμα με πολλές συζητήσεις σε πολλές χώρες. Πολλές είναι οι χώρες που υποστηρίζουν την άποψη ότι, μια μεγαλύτερη ποικιλομορφία μεταξύ των φύλων στις ανώτατες διοικητικές θέσεις, θα βελτιώσει τη συνολική απόδοση των οργανώσεων. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί πως είναι σημαντικό οι γυναίκες να αναπτύξουν εκείνα τα προσόντα, να δημιουργηθεί δηλαδή μια επαρκή ομάδα εξειδικευμένων γυναικών, που να μπορούν να καλύψουν θέσεις ευθύνης ως μέλη ΔΣ ή να προσληφθούν ως κορυφαίοι CEO's. Είναι ένα ζήτημα που πρέπει να βρίσκεται σε αντιπαράβολή με το ζήτημα της πρόσληψης/τοποθέτησης γυναικών σε ΔΣ.

Επίσης, τα αποτελέσματα ερευνών σχετικά με τη σχέση της παρουσίας των γυναικών στα ΔΣ και την απόδοση της οργάνωσης, της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, της ενίσχυσης της ΕΚΕ και άλλων ζητημάτων που άπτονται του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των ΔΣ εταιριών και οργανισμών, διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από έρευνα σε έρευνα.

Αυτός είναι και ο λόγος που απαιτείται συνεχής μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον τομέα μελέτης. Είναι αναγκαίο οι μελετητές να επανεξετάσουν τις υποθέσεις σχετικά με τη φύση της διαφορετικότητας. Ο καθορισμός της ποικιλομορφίας μπορεί να είναι πολύ περίπλοκος, ωστόσο πρέπει να ορίζεται με σαφήνεια και να είναι εύστοχος σχετικά με τον τύπο ποικιλίας που εξετάζεται στο πλαίσιο του Δ.Σ. Η σαφήνεια του τύπου και της έννοιας της διαφορετικότητας, θα βοηθήσει τους μελετητές να κάνουν καλύτερες παραδοχές, για το πώς αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά, τα μέτρα απόδοσης.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσση

Λαζαρίδης, Θ. & Δρυμπέτας, Ε. (2011). *Εταιρική Διακυβέρνηση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.

Ξενόγλωσση

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.

Arayssi, M., Dah, M. & Jizi, M. (2016). Women on Boards, Sustainability Reporting and Firm Performance. *Sustainability Accounting, Management & Policy Journal*, 7(3), 376-401.

Arfken, D.E., Bellar, S.L. & Helms, M.M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186.

Atkinson, C. (2017). *IMF director says women's rights movement needs men's help*.

Διαθέσιμο στο <https://nypost.com/2017/06/23/imf-director-says-womens-rights-movement-needs-mens-help/>. Πρόσβαση στις 19-05-2020.

- Bauweraerts, J., Colot, O., Dupont, C., Giuliano, R. & Henry, N. (2017). Diversity of Genre in Board of Management and Performance of the Belgian Firms. *Revue des Sciences de Gestion*, (283), 49-56.
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Bell, G. (2013). Increasing Female Representation on Company Boards: An Interview with Regina Eckert, Senior Research Associate, Center for Creative Leadership, USA. *Strategic Directions*, 29(7), 37-41.
- Borghesi, R., Chang, K. & Mehran, J. (2016). Simultaneous Board and CEO Diversity: Does it Increase Firm Value?. *Applied Economics Letters*, 23(1), 23-26.
- Boubaker, S., Dang, R. & Nguyen, D. K. (2014). Does Board Gender Diversity Improve the Performance of French Listed Firms?. *Gestion 2000*, 31(2), 259-269.
- Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J. & Barbadillo, E. R. (2015). Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias?. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429-444.
- Carvalho da Silva, A., & Margem, H. (2015). Do Women in Top Management Affect the Value and Performance of Brazilian Firms?. *Revista Brasileira de Finanças*, 13(1), 102-133.
- 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.
- Carter, D. A., Simkins, B. & Simpson, G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33:53.

Chauhan, Y. &Dey,D.K (2017). Do Female Directors Really Add Value in Indian Firms?.*Journal of Multinational Financial Management*, 42, 24-36.

Christ, C.P. (2014). Do we still need the Journal of Feminist Studies in Religion?.*Journal of Feminist Studies in Religion*, 30(2), 139-141.

Conyon, M. &He,L.(2017). Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach.*Journal of Business Research*, 79, 198-211.

Dale-Olsen, H., Schone, P.&Verner,M. (2013). Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?.*Feminist Economics*, 19(4), 110-135.

Dang, R.&Nguyen,DK. (2016). Does Board Gender Diversity Make a Difference? New Evidence from Quantile Regression Analysis. *Management International*, 20(2), 95-106.

Danoshana, S. &Ravivathani, T. (2019). *The impact of the corporate governance on firm performance: A study on financial institutions in Sri Lanka*.DOI:

Ding, W.W., Murray, F. & Stuart, T.E. (2013). FROM BENCH TO BOARD: GENDER DIFFERENCES IN UNIVERSITY SCIENTISTS' PARTICIPATION IN CORPORATE SCIENTIFIC ADVISORY BOARDS. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1443-1464. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0020>.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.

Dulewicz, V.&Herbert,P.(2004).Does the composition and practice of Board Bear Any Relationship to the Performance of their Companies?.

Corporate Governance: An International Review, 12(3), 263-280.

Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.

Erhardt, N., Werbel, J. & Shrader, C. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.

Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M. & Rodríguez-Dominguez, L. (2010). The influence of gender diversity on corporate performance. *Revista de contabilidad*, 13, 53-88.

García I. M, Martínez S. J and García F E (2017) Gender diversity, financial expertise and its effects on accounting quality. *Management Decision*, 55(2), 347-382 .

Glass, C., Cook, A. & Ingersoll, A.R. (2016). Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25, 495-511. DOI: 10.1002/bse.1879.

GMI Rating's (March 2012). *Women on Boards Survey*. Διαθέσιμο στο http://library.constantcontact.com/download/get/file/1102561686275-86/GMIRatings_WOB_032012.pdf. Πρόσβαση στις 10-05-2020.

Grais, W. & Pellegrini, M. (2006). *Corporate Governance in Institutions Offering Islamic Financial Services – Issues and Options*. Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/23550054_Corporate_Governance_in_Institutions_Offering_Islamic_Financial_Services_-_Issues_and_Options. Πρόσβαση στις 18-05-2020.

- Gulamhussen, M.A.& Fonte Santa,S. (2015). Female Directors in Bank Boardrooms and their Influence on Performance and Risk-Taking.*Global Finance Journal*, 28, 10-23.
- Hafsi, T. &Turgut,G. (2013). Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479.
- Harrison, R., Leitch, C. & McAdam, M. (2015). Breaking Glass: Toward a Gendered Analysis of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693-713. doi: 10.1111/jsbm.12180.
- Hassan, R., Marimuthu, M.&Johl,SK. (2015). Diversity, Corporate Governance and Implication on Firm Financial Performance. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 28-36.
- Hausman A.J., (1978). Specification Tests in Econometrics. *Econometrica*, Vol. 46, No. 6 (Nov., 1978), pp. 1251-1271
- Heroux, S.&Fortin,A. (2016). Innovation: The Influence of Diversity and IT Competence of Board of Directors and Executive Management. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(3), 18-43.
- Hillman, A.J. (2015). Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104-107.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Canella, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941–952.
- Ingley, C.& van der Walt,N. (2003). Board Configuration: Building Better Boards.*Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 3(4),5-17.

- Isidro, H. & Sobral, M. (2015). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*, 132, 1-19.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johennesse, L-A. & Chou, T-K. (2017). Board Composition and Gender Diversity: A Comparative between African, Asian and Oceanian Stock Exchange Federation Boardrooms. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(5), 1-5.
- Kabongo, J., Chang, K. & Li, Y. (2013). The Impact of Operational Diversity on Corporate Philanthropy: An Empirical Study of U.S. Companies. *Journal Business Ethics*, 116(1), 49-65.
- Kanojia, S. & Khanna, G. (2019). WOMEN DIRECTORS ON CORPORATE BOARDS: EVIDENCE FOR GOOD GOVERNANCE. *Corporate Governance Insight*, 1(1), 26-52.
- Keohane, N.O. (2012). *Thinking about leadership*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Mamadout, T. (2014). Individual Determinants of the Glass Ceiling: The Case of The Composition of the Corporate Governance Structure of French Listed Companies. *Management International*, 18(4), 48-67.
- Ntim, C.G. (2015). Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management & Governance*, 19(1), 167-195.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

Rudman, L.A. & Glick, P. (2001). Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762.

Sarhan, A., Ntim, C., & Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance and executive pay. *International Journal of Finance and Economics*, 24(2), 761-786. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1690>.

Ujunwa, A., Nwakoby, I. & Ugbam, C. (2012). Corporate board diversity and firm performance: Evidence from Nigeria. *Corporate Ownership and Control*, 9, 216-223. [10.22495/cocv9i2c1art6](https://doi.org/10.22495/cocv9i2c1art6).

Rossi, F., Hu, C. & Foley, M. (2017). Women in the Boardroom and Corporate Decisions of Italian listed companies: Does the “critical mass” matter?. *Management Decision*, 55(7), 1578-1595.

Samra, E. (2016). Corporate governance in Islamic financial institutions. *Law School International Immersion Program Papers*, 22 (2016).

Διαθέσιμο στο https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=international_immersion_program_papers. Πρόσβαση στις 19-05-2020.

Science of People. (2017). *Women in Leadership: 6 Strategies for Female Managers*. Διαθέσιμο στο <https://www.scienceofpeople.com/women-in-leadership/>.

Πρόσβαση στις 18-05-2020.

Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?. *European Management Journal*, 26, 48-58.

- Singh, V., Vinnicombe, S. & Johnson, P. (2001). Women directors on top UK boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 206-216.
- Tetzloff, L.M. (2007). "With our own wings we fly": Native American women clubs, 1899–1955. *American Educational History Journal*, 34(1), 69–84.
- Torchia, M., Calabro, A. & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102, 299-317.
- Triana, M. del Carmen, Miller, T. & Trzebiatowski, T. (2014). 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.
- van der Walt, N. & Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review*. 11(3), 218-234.
- Wang, Y. & Clift, B. (2009). Is there a "Business Case" for Board Diversity?., *Pacific Accounting Review*, 21(2), 88-103.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Winters, T. & Madhuri, J-S. (2016). Gender Diversity on Corporate Boards: The Competing Perspectives in the U.S. and the EU. *Comparative Corporate Governance and Financial Regulation*. Διαθέσιμο στο https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=fisch_2016. Πρόσβαση στις 18-05-2020.
- Yap, L-K, I., Sok-Gee, G. & Zainudin, R. (2017). Gender Diversity and Firms' Financial Performance in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 41-62.

Zhang, Lu (2012). Board demographic diversity, independence, and corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 12(5), 686-700.

Παράρτημα

Α/Α	Εταιρείες
1	AUTOHELLAS A.E.
2	INTERCONTINENTAL INT.ΑΕΕΑΠ
3	PROFILE A.E.B.E. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
4	QUEST ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
5	ΑΒΑΞ Α.Ε.
6	ΕΛΤΟΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠ. Α.Ε.Β.Ε.
7	ΙΑΣΩ ΑΕ
8	ΙΚΤΙΝΟΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
9	ΙΝΤΡΑΚΟΜ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
10	ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤ.Α.Ε.ΤΕΧΝ.ΕΡΓ.&ΜΕΤ
11	ΙΝΤΡΑΛΟΤ Α.Ε
12	ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜ/ΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ
13	Ο Κέκροψ Ξενοδ.Τουριστ. Οικι
14	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΘΕΣΣ/ΚΗΣ

15	ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.E
16	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΕΤ.ΣΥΜ. Α.Ε.Ε.
17	ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ Α.Ε.
18	COCA-COLA HBC AG
19	FOURLIS Α.Ε ομιλος
20	JUMBO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡ. ΕΤ
21	LAMDA DEVELOPMENT Α.Ε
22	TITAN CEMENT INTERNATIONAL S.A
23	VIOHALCO SA/NY
24	ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ
25	ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ Α.Ε
26	ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε
27	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧ/ΣΗ ΗΛΕΚΤ/ΣΜΟΥ Α.Ε
28	ΕΛ/ΚΑ ΧΡΗΜ/ΡΙΑ- ΧΑ Α.Ε ΣΥΜ/ΧΩΝ
29	ΕΛΛΑΚΤΩΡ ΑΕ
30	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε
31	ΕΤΑΙΡΙΑ ΥΔΡΕΥΣΕΩΣ Α.Ε

32	ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
33	ΜΥΤΙΑΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.
34	ΟΠΑΠ Α.Ε.
35	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΕΙΡ.
36	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠ/ΝΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑ
37	ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Β.Ε.Τ.Ε

Αποτελέσματα εξέτασης συσχετίσεων

	liquid~y	leverage	profits	roa	roe	boards~e	ind	wboard
liquidity	1.0000							
leverage	-0.0621	1.0000						
profits	-0.2207	-0.4163	1.0000					
roa	-0.1284	0.0326	0.2437	1.0000				
roe	-0.2206	0.2113	0.1128	0.5898	1.0000			
boardsize	-0.3782	0.1960	0.3178	0.0206	0.1767	1.0000		
ind	-0.0618	0.1905	-0.0431	-0.1379	-0.3673	0.2755	1.0000	
wboard	0.0399	-0.0992	0.1198	-0.2455	-0.4574	-0.0654	0.2796	1.0000
twboard	0.0369	-0.0145	0.1258	-0.2311	-0.4585	0.1234	0.4370	0.9138
naudit	0.0196	-0.0601	0.1302	-0.2435	-0.1648	0.1970	0.0443	-0.0248
waudit	0.0963	0.0148	0.2509	0.0324	-0.0537	0.2822	0.2355	0.4862
twaudit	0.0963	0.0148	0.2509	0.0324	-0.0537	0.2822	0.2355	0.4862
com
ncom	0.1164	-0.0817	0.2526	-0.1982	0.1196	0.2702	-0.2493	-0.0681
wcom	-0.0004	0.0437	0.2016	-0.3943	-0.4792	0.0994	0.3028	0.5875
twcom	-0.0061	0.0384	0.2204	-0.3777	-0.4706	0.1088	0.3143	0.5849
audt	-0.2443	-0.0077	0.1012	0.1920	-0.1337	0.3130	0.3094	0.4591
wpres
wceo
same	-0.0258	-0.2178	0.2371	0.1726	-0.0097	-0.2847	-0.2290	-0.1014
wcontr	-0.2544	0.0584	0.0242	-0.1333	-0.0650	0.1882	-0.2388	0.0064
cap	0.4929	-0.0515	-0.2887	0.2102	-0.0834	-0.5911	-0.0171	-0.2479

	twboard	naudit	waudit	twaudit	com	ncom	wcom	twom
twboard	1.0000							
naudit	-0.1443	1.0000						
waudit	0.5768	0.0599	1.0000					
twaudit	0.5768	0.0599	1.0000	1.0000				
com			
ncom	-0.0802	0.3144	0.1190	0.1190	.	1.0000		
wcom	0.6290	0.2188	0.5012	0.5012	.	0.1940	1.0000	
twom	0.6359	0.2147	0.5140	0.5140	.	0.1921	0.9956	1.0000
audt	0.4670	0.0059	0.1952	0.1952	.	-0.3431	0.1832	0.1878
wpres
wceo
same	-0.2463	0.2245	-0.0220	-0.0220	.	-0.0448	-0.0050	-0.0161
wcontr	-0.0574	0.2352	-0.0901	-0.0901	.	-0.0531	0.0440	0.0370
cap	-0.2789	-0.0197	-0.3146	-0.3146	.	-0.1738	-0.1659	-0.1697

	audt	wpres	wceo	same	wcontr	cap
audt	1.0000					
wpres	.	.				
wceo	.	.	.			
same	-0.2525	.	.	1.0000		
wcontr	0.1418	.	.	0.1007	1.0000	
cap	-0.1704	.	.	0.1116	-0.2381	1.0000