



تقرير عن آراء الرؤساء التنفيذيين

# الإشراف المؤسسي في أوقات الأزمات

رؤى ووجهات نظر لأكثر من 30 قائد أعمال  
في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية  
السعودية والكويت والبحرين وعمان وقطر





تقرير عن آراء الرؤساء التنفيذيين

# الإشراف المؤسسي في أوقات الأزمات



رؤى ووجهات نظر لأكثر من 30 قائد أعمال  
في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية  
السعودية والكويت والبحرين وعمان وقطر

الترجمة	مُعد التقرير
رنا صلاح	<b>رانيا السعداوي</b> المدير التنفيذي مبادرة بيرل
مها أبوجلالة	<b>ديلون كوتينهو</b> مساعد برنامج مبادرة بيرل
التصوير والتصميم البصري	<b>مراجعة إضافية</b>
ديما العقل	<b>غادة عثمان</b> مدير المشروع مبادرة بيرل
التدقيق	<b>لميا عدي</b> مساعد مدير المشروع مبادرة بيرل
سارة نيو تاون - جون	<b>سمية ناير</b> مساعد برنامج مبادرة بيرل

## إقرار

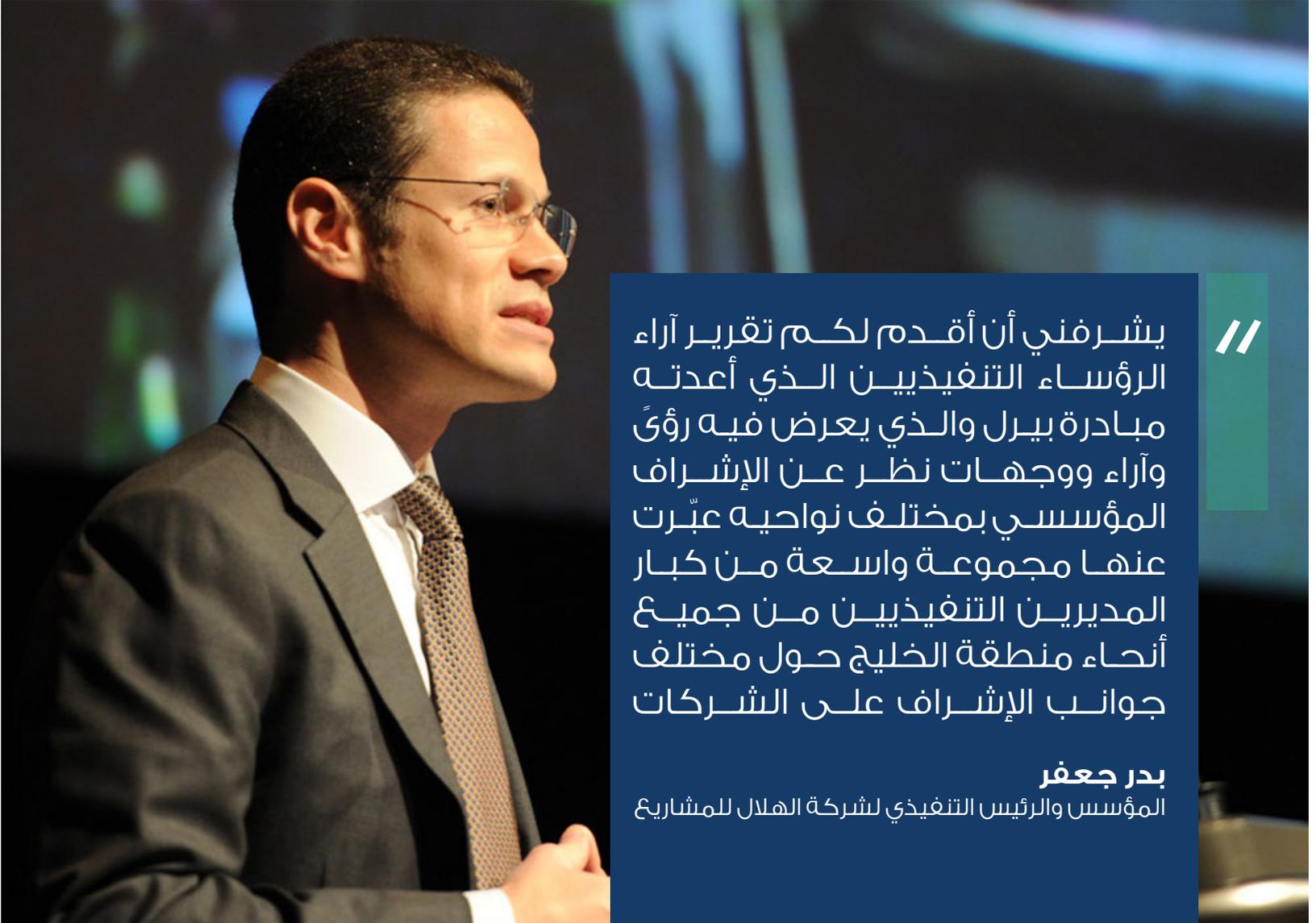
تود مبادرة بيرل التوجه بالشكر والإمتنان لكافة قادة الأعمال والمهنيين والمديرين التنفيذيين الذين تعاونوا لإنجاح هذا العمل المشترك عبر تكريس الوقت والجهد لإجراء المقابلات التي تعتبر الركيزة الأساسية في إعداد هذا التقرير. ويسرنا أن نتقدم بالشكر لياسمين العمري وشروتي سارديساي وشنجاي سالو لمساهمتهن في إجراء المقابلات وتدوينها وهيكلتها التقرير ومراجعتها.

# قائمة المحتويات

6	تمهيد		1.0
8	مقدمة		2.0
10	الملخص التنفيذي		3.0
12	رؤى الرؤساء التنفيذيين		4.0
22	الخاتمة		5.0
24	مشاركونا التنفيذيون		6.0
30	عن الشركات المشاركة		7.0
32	المصادر والمراجع		8.0
34	عن مبادرة بيرل		9.0

# 1

## تمهيد



يشرفني أن أقدم لكم تقرير آراء الرؤساء التنفيذيين الذي أعدته مبادرة بيرل والذي يعرض فيه رؤى وآراء ووجهات نظر عن الإشراف المؤسسي بمختلف نواحيه عبّرت عنها مجموعة واسعة من كبار المديرين التنفيذيين من جميع أنحاء منطقة الخليج حول مختلف جوانب الإشراف على الشركات

**بدر جعفر**

المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة الهلال للمشاريع



ومن ناحية أخرى، لكي ندرك الأهمية المتزايدة للإشراف المؤسسي والمسارات المستقبلية لهذا المجال إدراكاً كاملاً، نحتاج أولاً إلى فهم ما يرتبط به من آراء ونقاشات وممارسات في منطقة الخليج حالياً. يعرض لنا هذا التقرير والبحث المتعلق به فرصة نادرة لتحقيق ذلك باكتشاف ما يعنيه الإشراف المؤسسي بالنسبة للمساهمين في المنطقة وإبراز مدى أهميته وبالأخص في الأزمات، ومن ثم استنتاج جدوى تبني الشركات لنظم الإشراف على المدى البعيد، مع طرح توقعات مستقبلية لهذا المجال والفرص التي يقدمها لمختلف المؤسسات الصغيرة منها والكبيرة.

ومن هذا المنطلق، يشرفني أن أقدم لكم تقرير آراء الرؤساء التنفيذيين الذي أعدته مبادرة بيرل في عامها العاشر، نعرض فيه رؤى وآراء ووجهات نظر عن الإشراف المؤسسي بمختلف نواحيه عبّرت عنها مجموعة واسعة من كبار المديرين التنفيذيين من الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان والمملكة العربية السعودية والكويت والبحرين. وقد وجدت الرؤى الواردة في هذا التقرير مفيدة جداً تعكس تجارب مماثلة مررنا بها وغالباً ما تكون مثيرة للفكر، وآمل أن تترك لديكم الإنطباع ذاته.

أكرر جزيل شكري وأتمنى لكم كل التوفيق في هذا الجهد العظيم المشترك الذي نسعى مجتمعين فيه إلى بناء بيئة اقتصادية واجتماعية في الخليج تستند بقوة إلى قطاع خاص يقوم على الحوكمة الرشيدة ويتخذها ركيزة للتنمية المستدامة وخلقاً للفرص.

يؤدي الإشراف المؤسسي دوراً أساسياً في نمو الأعمال وفي نجاحها واستدامة مرونتها وقدرتها على الصمود، كما يعكس القيم السلوكية والثقافية التي تلتزم بها الشركة ومساهميها. وتتولى صياغة منهجيات الإشراف وممارسته في العموم الإدارات العليا والتنفيذية في الشركة. وقد وجدت من تجربتي أن القدرة على ترجمة مبادئ الإشراف المؤسسي إلى إجراءات ملموسة بفعالية أعلى تزداد عندما تكون ثقافة الشركة مبنية على مبادئ راسخة للحوكمة والمسؤولية الإدارية، وهذا ما يجعل من الحوكمة المؤسسية مطلباً حاسماً لتحقيق المرونة والاستدامة الاقتصادية.

يتصدر موضوع الإشراف المؤسسي أجندات محادثات استدامة الأعمال لأكثر من عقد، وفي حين أن هذا المصطلح بحد ذاته ما يزال يلقى رواجاً في منطقة الخليج شيئاً فشيئاً، إلا أننا نرى إقبالاً شديداً من الشركات المحلية على تبني الممارسات في هذا المجال، وأعتقد أن وتيرة هذا التوجه ستتسارع بكثرة في المستقبل في ظل إدارة الجيل القادم لقادة الأعمال الذين تخرجوا في مدارسنا وجامعتنا النشطة. يخوض الشباب في منطقة الخليج سوق العمل بعقلية ورؤية بعيدة المدى، حاملين معهم قيماً واضحة تركز بشدة على العمل الهادف والاستدامة. وقد بدأت الشركات تتقبل أنها إن أرادت أن تستقطب المواهب المناسبة لها وتتمكن من المحافظة عليها، ستحتاج إذن إلى إظهار التزامها بتوفير ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والمساءلة وعلى التواصل الواضح الصريح مع المساهمين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

# 2

## مقدمة

ويبين التقرير أيضاً تطلعاتهم المستقبلية بشأن أولويات مجال الإشراف المؤسسي ومنهجيته في منطقة الخليج. يوضح التقرير الأهمية التي يوليها قادة الأعمال في منطقة الخليج لتعزيز مبادئ الإشراف المؤسسي وترسيخها عبر كافة الأقسام المؤسسية لتحقيق الفائدة والقيم الاجتماعية والإقتصادية والبيئية المستدامة بما يصب في صالح الأعمال وتعزيز الإقتصاد والمجتمعات المرتبطة بها ككل.

يبرز هذا التقرير آراء وتوجهات 35 قائداً من رجال الأعمال في منطقة الخليج بخصوص الإشراف المؤسسي وآليات تطبيقه، موضحاً بالأمثلة الأساليب والتقنيات المتبعة لإدارة المخاطر التي تواجه قطاع الأعمال أثناء الأزمات، مثل جائحة كوفيد



### الأهداف الرئيسية لهذا التقرير هي:

- ◉ **تعريف الإشراف المؤسسي** وتوضيح مفهومه السائد في منطقة الخليج.
- ◉ **تقديم أمثلة عن الإشراف المؤسسي خلال جائحة كوفيد** والآليات التي اتبعتها قادة الأعمال لتكييف نماذجهم ومنهجياتهم لدعم الموظفين والحفاظ على مرونة الأعمال ودعم المجتمعات.
- ◉ **مناقشة مستقبل الإشراف المؤسسي في منطقة الخليج** وكيف يمكن لقادة الأعمال ترسيخ القيم والمعتقدات في العمليات التجارية.

# 3

## الملخص التنفيذي

يشير مصطلح "الإشراف المؤسسي" إلى السلوكيات والقيم التي تمارسها القيادة العليا للمؤسسة لخدمة الشركة وأصحاب المصلحة المرتبطين بها.

انطلاقاً مما سبق، أجمع رجال الأعمال على الدور الجوهري للإشراف المؤسسي في مستقبل الأعمال عموماً وأثناء الأزمات على وجه الخصوص. وعليه، سيتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية لتمهيد الطريق في تنفيذ مبادرات جديدة من خلال المبادئ والقيم التي تستند عليها ركائز الإشراف المؤسسي.

ويبين المسؤولون التنفيذيون المشاركون الموضوعات التي ستحتاج قيادة أي مؤسسة، مهما كان قطاعها أو مجالها أو حجمها، إلى دمجها في منهجياتها وآلياتها للنجاح في القرن الحادي والعشرين، وهي:

- ◉ إشراك الشباب والقوى العاملة المستقبلية وتثقيفهم.
- ◉ دمج ممارسات الاستدامة البيئية عبر أعمال سلسلة التوريد.
- ◉ إعطاء الأولوية للصحة الجسدية والنفسية للموظفين وأسرهم
- ◉ إنشاء قنوات فعالة للاتصال والتواصل ورفع التقارير

يُعنى مفهوم الإشراف المؤسسي ببقاء أصحاب المصلحة الداخليين (مثل موظفي الشركة) والعامّة على معرفة بالقيم والمعتقدات المتبعة في المؤسسة عن طريق نشر الوعي عبر منصات التواصل لضمان ترجمة أطر الإشراف والقيم المؤسسية إلى إجراءات فعالة تمارس على أرض الواقع، لتتشكل بالتالي ثقافة مؤسسية إيجابية تستقطب المواهب الواعدة، وتشجع الموظفين على العمل، وتعزز مبدأ الإلتزام بتوجيهات الشركة.

عادةً ما يُختزل هذا المصطلح في مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، إلا أنه من الناحية العملية يعتبر مجالاً أكثر شمولاً يؤثر في أقسام المنظمة كافة. وتحرص القيادة العليا أن تكون القيم التي تخرسها في صالح الأعمال والمجتمع وألا يتمخض عن أعمال المؤسسة وإجراءاتها أية نتائج سلبية غير مرغوب فيها على المدى البعيد.

تواجه الشركات صعوبة في التعامل مع خضوعها للمساءلة ليس فقط من المساهمين بل وعموم المجتمع أيضاً، لذلك أصبح لزاماً على هذه الشركات التفكير في تبني أطر متينة للإشراف المؤسسي وتوضيح القيم التي تقوم عليها هذه الأطر حق التوضيح لكافة أقسامها لتتمكن هذه الشركات من التنافس في السوق، والإستعداد للتحديات المستقبلية، وتعزيز مرونة أعمالها في أي مناخ اقتصادي كان.

يسلط هذا التقرير الضوء على الآثار الجسيمة لجائحة كوفيد-19 على نطاق الأعمال وكيفية تفاعل الشركات مع هذه الجائحة لتجنب تداعياتها مخاطرها غير المتوقعة. كما يستعرض التقرير في هذا السياق أهمية وضع المؤسسات لأطر إدارية احترازية تداركاً للمخاطر والتحديات المستقبلية، من خلال قراءة النتائج المتمثلة بالحفاظ على سلامة موظفيهم حيث ساهمت الإنسيابية المرافقة للجهود المبذولة أثناء عملية الانتقال والتغيير بين ما قبل الجائحة وخلالها في مواجهة التداعيات العالمية والمجتمعية. وكيف استطاع بعض المشاركين بفضل دمجهم لهذه الأطر في سياساتهم التنظيمية من الحفاظ على مرونة أعمالهم وضمان صحة الموظفين وسلامتهم ودعم الجهود المبذولة لمواجهة التداعيات العالمية والمجتمعية لهذه الجائحة.

# 4

## رؤى الرؤساء التنفيذيين

### تعريف الإشراف المؤسسي في منطقة الخليج

الإشراف المؤسسي والمسؤولية الإجتماعية المؤسسية هما مفهومان مختلفان ولكن مترابطان. لا يقتصر الإشراف المؤسسي على الإفصاح عن النتائج المالية والقيم التي تحققها الشركة للمساهمين، بل ويلبي احتياجات المجتمع وأصحاب المصالح، ويتمثل دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في مواءمة أهداف الشركة واستراتيجيتها مع أهداف المجتمع واستراتيجياته

أيمن تمر، مجموعة تمر

## ماهو الإشراف المؤسسي؟

غالباً ما يُخلط بين الإشراف المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية، في حين أن الإشراف المؤسسي هو إحدى وظائف المسؤولية الاجتماعية الأوسع نطاقاً، تكون المسؤولية الاجتماعية في إطاره جزءاً من هياكل المنظمة ومنجزاتها

سامر خوري، شركة اتحاد المقاولين (CCC)

4

وشاملاً، وتبنت المصطلحات الثلاثة جميعها في آن واحد، ما صعب القدرة على التمييز فيما بينها حتى أن بعض المشاركين قد اقترحوا توحيد المصطلحات الثلاثة في مسمى واحد فحواه وعرضه تحسين المؤسسة والمجتمع. من هنا ظهر مصطلح "المواطنة المؤسسية" وأصبح الأكثر استخداماً للإشارة إلى الإشراف المؤسسي بإطاره الأوسع، تتداخل فيه المسؤولية الاجتماعية المؤسسية والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، وتنتهج الشركات لتعزيز استدامتها وتواصلها مع المجتمعات وأجندات الحوكمة المتبعة لديها.

تطبق الشركة مفهوم الإشراف المؤسسي بخرس قيمها المؤسسية السليمة في جميع أقسامها وأفرادها، لتتمكن بذلك من تشكيل سلوكيات موظفيها ورسم إطار عملها وسياساتها. يُنظر في العادة إلى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على أنها ثلاث ركائز مختلفة للشركة تمكن المستثمرين من تقييم الممارسات المستدامة المسؤولية وقياسها وتنفيذها. أما مبادرات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، فتعتبر في الغالب ذراعاً للأعمال الخيرية هدفها تحسين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الفائدة لمجتمع أصحاب المصلحة.

يرى معظم قادة الأعمال أن الإشراف المؤسسي مفهومٌ شاملٌ يؤثر على مبادرات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وكذلك على مبادرات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. وعلى مدار نصف القرن الماضي، سجلت الولايات المتحدة وأوروبا تحولاً مضطرباً في آلية تنفيذ هذه المعايير المختلفة ودمجها عبر مؤسساتها. أما المنظمات الخليجية، فقد بدأت في السنوات الخمسة عشر الماضية في انتهاج هذه المبادرات وتنفيذها تنفيذاً سريعاً

**62%** يعتبر

ممن قابلناهم أن الإشراف المؤسسي هو من مكونات مبادرات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.

## من يتولى مهمة الإشراف المؤسسي؟

تبدأ مسؤولية الإشراف المؤسسي والمساءلة بخصوصها لدى المناصب القيادية العليا التي تتولى بدورها وضع أطر الإشراف وتوجيه المؤسسة نحو الالتزام بها. وتحرص القيادة العليا على توعية جميع الموظفين بأهمية هذه المسؤولية وآثارها، وتوضح لهم توقعاتها، ليصبحوا خير سفراء لمؤسستهم ويمثلوها أسمى تمثيل

**جمال فخرو،** كي بي أم جي البحرين

للقيم والسلوكيات دافعاً لجميع الموظفين لتمثيل المنظمة تمثيلاً واعياً ومسؤولاً. ولقسم الموارد البشرية أيضاً دور أساسي في ترسيخ قيم الإشراف المؤسسي وسلوكياته وتوجيه تبنيتها، والحفاظ على التواصل الفعال داخل المؤسسة، لتنشأ بالنتيجة حلقة تواصل حيوية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والحديث عن التحديات التي قد يواجهونها هم أو مؤسساتهم.

تتولى الإدارة التنفيذية والقيادة العليا بصورة عامة إدارة الإشراف المؤسسي، إذ تُرسخ القيم والسلوكيات في المقام الأول لدى المستويات الإدارية العليا قبل أن تُترجم إلى سياسات وأطر تُنتهج في الأقسام المؤسسية الأخرى. وقد اعتبر معظم المشاركين في المقابلات أنه من الضروري امتثال القيادات العليا في المؤسسة لأطر الإشراف ليقدّموا لباقي الموظفين مثلاً يحتذون به ويكون تبنيتهم

يمكن لقسم الموارد البشرية أن يساهم بصورة كبيرة في خلق ثقافة إيجابية للموظفين، ويجب ألا يقتصر دوره على وظائف البحث عن المواهب وإدارة الأداء، بل وأن يهتم أيضاً بتمكين جميع الموظفين من الموازنة بين حياتهم المهنية والشخصية ويدرك أهمية ضمان صحتهم وسلامتهم.

**سناء جبيلي،** جبيلي اخوان

يتعامل أصحاب المصلحة الداخليين مع مبدأ الإشراف المؤسسي على أنه إطار من "أطر الحوكمة" يؤثر على طبيعة الأعمال والمهام اليومية. وتُعتبر الاستبيانات والاستفتاءات ومقابلات الأداء مع الموظفين من الوسائل المباشرة لإشراك أصحاب المصلحة الداخليين وتوضيح المنظور العام للمنظمة. ولهذا، فإن فتح مجالات للتواصل بشفافية ووضوح ما بين الأقسام الإدارية العليا والأقسام المهنية الأخرى في المنظمة، يشجع على إبداء الآراء والأفكار القابلة للتنفيذ.

كانت مسؤولية قيادة الإشراف المؤسسي تقع على المدراء التنفيذيين وقسم الموارد البشرية، أما في الآونة الأخيرة أصبح لأصحاب المصلحة الداخليين من موظفين ومستثمرين تأثير متزايد الأهمية على الواجبات والمهام الاجتماعية للمنظمة، ويعتبر المدراء التنفيذيون في معظم الشركات أن هذا التعاون ما بين مختلف الأقسام والأطراف ركيزة أساسية لإنجاز المبادرات المؤسسية.

## كيف تنتهج أطر الإشراف المؤسسي في المنظمة؟

على المؤسسات اتخاذ الإشراف المؤسسي وسيلة لتحقيق قيمة طويلة الأمد لا اعتبارها مجرد مجموعة من المواقف التي يكون الغرض منها جذب المستهلكين المهتمين بالقضايا الاجتماعية وبناء صورة لعلامة المؤسسة التجارية، ويعود ذلك إلى نجاعة هيكلية الحوكمة التي تتبناها الشركة.

راؤول ريستوشي، شركة تنمية نفط عُمان

4

في حين يضمن الإشراف المؤسس يتحقق أقصى فائدة للمنظمة ولمجتمع أصحاب المصلحة بنطاقه الأوسع، فهو عملية مدروسة تنبثق من قيادة حكيمة وإدارة رشيدة توجه القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المنظمة.

تؤثر دائرة أصحاب المصالح الخارجيين من عملاء الشركة والزبائن والموردين والشركاء والمجتمع المحيط، على البصمة التي تتركها الأعمال على المجتمع والبيئة المؤسسية. ولتتمكن الشركة من تعزيز هذا الأثر، تحتاج إلى إنشاء قنوات اتصال فعالة مع الشركاء الاستراتيجيين لتحديد احتياجات المجتمع المحيط وتقييمها وتنفيذ المشاريع التي تعود عليهم بالنفع المباشر. وعبر اجتماعات مجلس الإدارة التي تعقد نصف سنوياً والتقارير الداخلية، تبقى الشركة مجتمع أصحاب المصلحة الخارجيين على اطلاع بالتقدم الذي تحرزه وتستفتيهم بخصوص نموها وتطورها.

شهدت منطقة الخليج تقدماً ملحوظاً على صعيد مبادئ الحوكمة المؤسسية وإقبالاً شديداً على تبنيها خلال العقد الماضي. توجه أطر الحوكمة المؤسسية الامتثال للتوجيهات الرئيسية لتتمكن المؤسسة من تحقيق الحد الأدنى من الجهود المطلوبة لتلبية مصالح المساهمين وتضمن مرونة الأعمال. ورغم أن سياسات الحوكمة تصاغ بصورة تساعد المؤسسات على تعزيز أدائها وعملها، إلا إن العديد من المؤسسات قد تتعامل مع هذه العملية على أنها مجرد قائمة سطحية من المهام البيروقراطية بلا هدف ولا مغزى.

عندما تكون منهجية الإشراف المؤسسي عنصراً أساسياً يرافق العمل في جميع مراحلها، يصبح الإشراف دافعاً محفزاً للمنظمة ولمن فيها لتحقيق مهمة المنظمة ورؤيتها وخلق آثار باقية على المدى الطويل. تضمن الحوكمة المؤسسية استيفاء الحد الأدنى من المعايير،



## تأثير كوفيد-19 على أطر الإشراف المؤسسي

لقد ولّدت الجائحة حالة من الاضطراب العالمي وتداعيات اقتصادية شرسة، ما اضطرنا من جهة إلى إعادة ضبط أنشطتنا وتنفيذ تعديلات مؤقتة عليها، ودفّعنا من جهة أخرى إلى إعادة النظر في سياساتنا وأطر عملنا على المدى البعيد

على الجنابي، شركة شل

إلى خفض مبادرات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ومبادرات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية أسفل سلم أولوياتها، لكن الشركات قد بدأت في إعادة النظر في أطر الحوكمة الداخلية لديها لإعادة تعديل السياسات التي تمكنها من الصمود، وصحيح أن إجراء هذه الاصلاحات مهم على المدى القصير، إلا إنه يؤكد على ضرورة إنشاء أطر قوية للحوكمة والإشراف في بداية مراحل التأسيس للمنظمة.

لقد أبرزت آثار الجائحة وتبعاتها حاجة الشركات المتزايدة لإعادة النظر في واجباتها المرتبطة بالإشراف المؤسسي وبالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. ومع ما تواجهه هذه الشركات من تحديات للحفاظ على أعمالها في ظل هذا المناخ الاقتصادي، كما كشفت الجائحة الستار عن فجوات في سياسات الإشراف التي فشلت الشركات في مراجعتها، ما دفع الشركات إلى إعادة ترتيب أولوياتها بهذا الصدد. تميل الشركات التي تمر بحالة من التقلب

لقد كشفت الجائحة وتبعاتها حاجة الشركات الماسة لإعادة تصور التزاماتها المعنية بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والمرتبطة كذلك بالإشراف المؤسسي

مازن حوا، شركة العقارات المتحدة

من أنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية المؤسسية بزيادة التمويل لمبادراتها المرتبطة بهذا المجال. ولأن آثار الجائحة الشعواء طالت جميع جوانب الأعمال التجارية، طوعت الشركات أنشطتها بصورة تجعلها أكثر استجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي وموظفي الشركة المسؤولين عن تقديم الخدمات الأساسية على مدار الساعة.

يتمثل فحوى الإشراف المؤسسي بخرس القيم وتشكيل السلوكيات التي تعكس ثقافة مؤسسية سليمة، وهذا مفهوم تستند إليه المنظمات الأكبر حجماً في إنشاء أطر الإشراف المؤسسي الخاصة بها لتضمن أن تكون قيم قياداتها العليا واضحة وسهلة النقل إلى عناصر التسلسل الهرمي للمؤسسة. أما بالنسبة للشركات الأصغر حجماً، فتجدها

كانت بروتوكولات إدارة المخاطر هي أول ما ارتكزت عليه الشركات لضمان الاستمرار في خدمة أصحاب المصلحة والامتثال للقواعد التنظيمية والحفاظ على مرونة الأعمال. وقد استندت منهجية الإشراف المؤسسية إلى ممارسات إدارة المخاطر لمعالجة المخاطر قصيرة المدى، ووضعت في نفس الوقت خطاً احترازية للحد من التداعيات بعيدة المدى. وتعزيزاً لهذه الإجراءات، تحتاج الشركات إلى تقييم الأثر طويل المدى للجائحة في جميع أنحاء المنطقة على الصعيدين الاقتصادي و الجيوسياسي و هذه خطوة شديدة الأهمية، كما إنه من المهم أيضاً فهم آلية تعامل الصناعات والقطاعات الأخرى مع هذه الأوضاع من أجل تطوير الأعمال في المستقبل. اغتنمت معظم الشركات الفرصة للاستفادة

الجائحة، تمكنت هذه الشركات من توظيف ما كانت قد وفرت في تعزيز جوانب أخرى من أعمالها، مثل تبني التكنولوجيا واستبقاء الموظفين والاعتناء بصحتهم وسلامتهم. لقد وضعت جائحة كوفيد-19 موضوع الإشراف المؤسسي على رأس أولويات النقاشات الاستراتيجية، وكانت إحدى العبر المستخلصة من الجائحة حاجة الشركات إلى البدء في وضع خطط إشراف تستند إلى بيانات وبحوث سابقة وتأسيس نظام خدمات متين مرن قادر على التكيف مع أي تقلبات محتملة في المستقبل.

تكتفي بالممارسة الفعلية للإشراف المؤسسي إذ إنه من الأسهل إظهار القيم والسلوك للفرق الصغيرة مقارنة بالكبيرة، ولكن لا بد لهذه الشركات الأصغر السعي إلى وضع أطر رسمية للإشراف المؤسسي لتتمكن من النمو وتحقيق المرونة على المدى الطويل. لقد استطاعت بعض الشركات ما قبل الجائحة خفض التكاليف بفضل انتهاجها للممارسات المراعية للبيئة، كالتحول إلى الأجهزة الموفرة للطاقة ووضع معايير توجيهية لترشيد استهلاك المرافق. وإبان

## مستقبل الإشراف المؤسسي في منطقة الخليج

نؤمن بأن أطر الإشراف المؤسسي الراسخة التي تراعي الاحتياجات المستقبلية هي ما سيحدد مستقبل النجاح الاقتصادي في منطقة الخليج تماشياً مع ما نشهده من توجهات في مناطق أخرى.

بلال بلوط، مجموعة بي ام بي

بل عملية إلزامية يدعمها المستثمرون، وسيؤدي ذلك إلى فتح المجال أمام تأسيس الشراكات والتعاون مع المجتمع المدني وتنفيذ المبادرات التي تخدم المجتمعات المحيطة. ليست هذه الموضوعات توجهاً جديداً لكنها أصبحت من أهم مواضيع النقاش إبان الجائحة، ويعتقد المشاركون في المقابلات أن هذه الموضوعات ستساعد في تقدم مجال الإشراف المؤسسي في بيئة الأعمال - بغض النظر عن طبيعة القطاع أو الصناعة.

لقد تركت جائحة كوفيد-19 أثراً شديدة على العالم بأكمله أجبرت الشركات على إعادة تقييم أطر الحوكمة الداخلية الخاصة بها استعداداً للأزمات القادمة، ونرى المنظمات عاكفة على اتخاذ إجراءات التعافي، وأضحى مما لا لبس فيه أن سياسات إدارة المخاطر هي الأولوية القصوى يرى معظم المسؤولين التنفيذيين الذين قابلناهم أن الإشراف المؤسسي سيكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية للشركات في جميع أنحاء الخليج؛ لن يكون خياراً من الآن فصاعداً،

## إشراك الشباب والقوى العاملة المستقبلية وتثقيفهم

واعداً قابلاً للنمو والتقدم سيما مع توسع شريحة الشباب الباحث عن العمل في سوق عمل مشبعة. سيزود تطبيق هذه المناهج الطلاب بخبرات مهنية تناسب تخصصاتهم ويسهل عليهم الاندماج في البيئة المهنية.

يرى المسؤولون التنفيذيون أن هناك حاجة ماسة ومتزايدة لتشجيع الطلاب على التعرف على مجالات الحوكمة والإشراف المؤسسي، وهو أمر يمكن للجامعات والمؤسسات التعاون في تحقيقه بالتخطيط المشترك ومساعدة الطلاب على الانخراط بصورة أكبر في هذين المجالين والتعرف عليهما بصورة أعمق خاصة عند دخوله إلى سوق العمل.

ويمكن للشركات المساهمة في هذا التوجه بتخصيص جزء من أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها لتعزيز خبرات الطلاب في بيئة العمل، كما يمكن لها أن تقدم فرص " زمالة" للخريجين المتميزين لتطوير أنفسهم على الصعيد المهني وفق المجال التي يعتزمون امتهانه في المستقبل. إضافة إلى ذلك، يمكن للشركات تقديم الدعم المباشر لطلاب الجامعات الجدد بالمنح الدراسية وإرسال متخصصين في مجال الأعمال لإلقاء محاضرات يقدمون فيها للطلاب أمثلة واقعية دعماً للمناهج النظرية والعملية.

تتسم البيئة المؤسسية بالمرونة وسرعة الوتيرة والسياسات المتغيرة باستمرار، وعادة ما يُلقى حديثو التخرج في هذا الخضم دون أي تدريب على الممارسات المؤسسية وبالكاد أية توعية بهياكل الحوكمة الخاصة بالمنظمة، وبدلاً من أن يفهم الموظفون الجدد كيفية تشكيل هذه الممارسات لأخلاقياتهم المهنية، يُدمجون في أطر الحوكمة المتبعة في الشركة من بغض النظر عن معاييرها.

يتعاضم دور جيل الشباب الحالي وتأثيره على خطط الإشراف المؤسسي في جميع أنواع المنظمات، فهم ينخرطون في القوى العاملة الحالية بوعي اجتماعي أكبر مقارنة بمن سبقهم وحرص على تنشئة مجتمع يقوم على الإنصاف والشمولية، هدفهم تمكين المجتمعات وبيرونها مهمة أساسية في سياق العمل اليومي. ستتغير اتجاهات التوظيف المستقبلية إذ سيبحث الشباب عن فرص العمل في الشركات التي تتوافق قيمها المؤسسية مع قيمهم الخاصة. لذا، ستصبح قدرة الشركات على استقطاب المواهب معتمدة على تبنيتها لثقافة مؤسسية سليمة، وسيؤدي هذا النمو المستمر في المساحة المؤسسية والقوى العاملة المستقبلية إلى تأسيس بيئة أعمال ناجحة - بيئة تتبنى الابتكار وتغذي الرغبة في النمو والتعلم.

يمثل الشباب أكثر من نصف مجموع السكان في منطقة الخليج، وتأثيرهم على جهود التوعية شديد سيكون هو المحرك والدافع للتغيير الإيجابي، هم مستهلكون مدركون لتحديات البيئية التي يعاصرونها، ومسؤولون وحريصون على التعبير عن آرائهم، وسيكون لأنماط استهلاكهم تأثير حتمي سيحمل الشركات على إعادة تقييم خدماتها ومنتجاتها.

ومن هذا المنطلق، يجب على المؤسسات التعليمية أن تساعد الطلاب على الانخراط في برامج تدريب وأن تجعل ذلك مطلباً إلزامياً للتخرج. تنفذ الدول الغربية "برامج التعليم التعاوني" لتشجيع الطلاب على اكتساب خبرة مؤسسية تناسب مجال تخصصهم ويستوفون في الآن ذاته متطلباتهم الأكاديمية. ما يزال هذا المفهوم في ريعانه في منطقة الخليج، ولكنه يبدو

..نحتاج إلى أن نتبنى منذ البداية إجراءات للتواصل مع مجتمع المستخدمين النهائيين - شبابنا - لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم ونضمن أن تكون الحلول التي نبكرها ونطورها مواتية لمتطلبات مجتمعاتنا مراعية لاحتياجاتها

بدر جعفر، شركة الهلال للمشاريع



4



## دمج ممارسات الاستدامة البيئية عبر سلسلة التوريد للأعمال

يرى الناس أن العلاقة بين الطبيعة وحماية البيئة وأنظمة التصميم الحضري والصحة العامة ستزداد ترابطاً في المراحل القادمة.

ليلي مصطفى عبد اللطيف، جمعية الإمارات للطبيعة

جهود المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها على مبادرات الاستدامة، وألا تكون هذه المبادرات ترجمة للأوضاع الاقتصادية والتجارية فحسب، بل وأن تعكس أيضاً مسؤوليات الشركة والتزاماتها وتضعها في سياق بيئي واجتماعي. يمكن للشركات دعم حملات التثقيف البيئي وحملات حفظ الأراضي أو ترميمها الأخرى المتعلقة بها، وتستطيع أيضاً تنفيذ استثمارات مستدامة للتشجيع على انتهاج ممارسات العمل المسؤولة وتخصيص رأس مال لتنفيذ مبادرات تعود بالنفع الاجتماعي والبيئي على المجتمعات المعنية.

تمتلك دول الخليج القدرة على قيادة جهود التخطيط لمبادرات الاستدامة والمبادرات البيئية في المنطقة بأن تتخذ الحلول المستدامة فرصة للنمو والتقدم لا عبثاً يثبط تقدمها. وبما أن الطاقة المتجددة أصبحت تعتبر الوجه الجديد لأنماط استهلاك الطاقة، فهي تقدم لهذه المنطقة التي تستثمر بزخم في قطاع النفط والغاز وتعتمد عليه اعتماداً كبيراً، فرصة استثنائية لتنويع اقتصادها وتطوير التكنولوجيا لتتبوأ طليعة الجهود البيئية. ما يمكن للشركات فعله، وهو في الحقيقة الوسيلة الأكثر فعالية، أن تزيد تركيز

## إعطاء الأولوية للصحة الجسدية والنفسية للموظفين وأسرهم

”فريقك هو أولويتك ومن يسترعي اهتمامك قبل أصحاب المصلحة الخارجيين - فهم أول زبون لأعمالك. من واجبنا أن نزيح عن موظفينا أي قلق يساورهم إزاء مستقبلهم، وتأمين بيئة عمل مستقرة وآمنة لهم هو وسيلة جيدة لطمأننتهم بخصوص أمنهم الوظيفي.“

صوفي سميث، نبتة هيلث

المؤسسية والتكاليف والإجراءات المترتبة عليها. وبالنسبة للموظفين المداومين في المكاتب، ستطراً الحاجة إلى وضع توجيهات للتعقيم والنظافة الشخصية والعامّة لضمان صحة الموظفين وسلامتهم. وقد أصبح العملاء والزبائن أكثر مراعاة للاعتبارات الصحية من أي وقت مضى عند استهلاك المنتجات والخدمات، لذلك، يمكن لمقدمي الخدمات أن يشملوا في عملياتهم ما يطمئن مجتمع المستهلكين أنهم قد تحروا جميع احتياطات السلامة اللازمة عند إنتاج المنتجات والخدمات.

لم تقتصر آثار الجائحة على الاقتصاد بل كان وقعها شديداً على قطاع الخدمات الطبية في المنطقة، لذلك يمكننا القول بصريح العبارة أن الصحة والسلامة أصبحتا الاعتبارين الأهم بالنسبة للأفراد. ستحتاج الشركات إلى تعديل سياسات الحوكمة الداخلية التي تتبعها لاستيعاب مناخ الأعمال المتغير. سيصبح العمل من المنزل في المستقبل العاجل أسلوب العمل المعتاد خصوصاً بعد أن وجدت الشركات إبان الجائحة أنه من الأوفر لها تسيير العمل عن بعد مع انخفاض استهلاك المرافق

4



”من أهم ما تحتاج إليه الشركات للحفاظ على ثقافة مؤسسية سليمة الالتزام بالتواصل مع جميع الأقسام بشفافية ونجاعة. ففي المراحل الأولى من جائحة كوفيد-19، قررنا جميعاً كفريق الانتقال لنظام العمل عن بعد، فوضعنا سياسات تشغيلية شاملة وحرصنا على توعية جميع أعضاء الفريق بها ليتمكنوا من التأقلم مع هذا التحول بسلاسة. كما أننا استندنا إلى هذه السياسات في صياغة منهجية عمل طويلة الأمد، تمكننا من الحفاظ على ثقافتنا المؤسسية، وتعزز عملية دمج الموظفين الجدد، وتدعم نمو أعمالنا وتطورها. وساعدتنا هذه الخطوات في توظيف مواهب جديدة من حول العالم وإثراء فريق عملنا بخبرات وإمكانيات متنوعة من مختلف القارات.“

**نيا مايرفولد**، شركة جت بي

في عالم ما بعد كوفيد-19، سنرى في قطاع الشركات توجهاً ملحوظاً نحو ضمان ثقافة سليمة وبيئة إيجابية تراعي صحة موظفيها ورفاهيتهم وتهتم بها عميق الاهتمام.

**حسان جرار**، بنك البحرين الإسلامي



تتزايد أهمية ضمان صحة الموظفين وسلامتهم النفسية وأصبحت أولوية عند أرباب العمل، فعلاوة على التبعات الاقتصادية والصحية الوخيمة التي خلفتها الجائحة على الموظفين، كان عبؤها ثقيلاً على صحتهم النفسية أيضاً، بل وفاقم العمل من المنازل والبعد عن المكاتب في ظل الجائحة الشعور بالعزلة والوحدة لدى الموظفين المغتربين الذين يستمدون روح الترابط الاجتماعي من علاقاتهم وتفاعلهم مع زملائهم، ومع هذه العزلة الاجتماعية والخوف المتزايد من المستقبل وانعدام الأمن الوظيفي، كانت سلامة الموظفين النفسية هي الضحية.

بإمكان الشركات التعامل مع هذه الأوضاع وتعزيز حالة موظفيها النفسية بتأمين بيئة عمل آمنة لهم أو وضع سياسات للعمل من المنزل تشجع على التفاعل بين الموظفين عبر الإنترنت، سواء بعقد اجتماعات افتراضية أسبوعية أو اجتماعات خاصة عبر الإنترنت أو ورش عمل تحفز الموظفين وتساعدهم على النمو مهنيًا. وكلما لمس الموظفون اهتمام الشركة بصحتهم وسلامتهم، زاد التزامهم بمسؤولياتهم وولاءهم لمنظماتهم.

## إنشاء قنوات فعالة للاتصال والتواصل ورفع التقارير

وتبرز كذلك مسؤوليات رؤسائها التنفيذيين ومجالس إدارتها، وتحدد المشكلات القانونية المحتمل وقوعها، وتوضح تأثيرها، وتعزز شفافيتها ومشاركتها للمعلومات داخلها.

تستطيع الشركات التي تعتمد رفع التقارير بانتظام بيان القيمة التي تقدمها للمساهمين الخارجيين، وتصبح منهجية الإبلاغ هذه وسيلة تواصل أساسية لإبقاء المعنيين على اطلاع دائم وتفاعل مستمر. يجذب المستثمرون والممولون دائماً إلى الشركات القادرة على تحقيق الأرباح والتي تبرهن أثر أعمالها ومغزاها. ولهذا، يجب على الشركات السعي إلى اعتماد إجراءات إعداد التقارير المالية وغير المالية بالتعويل على مبادئ الإشراف المؤسسي وحوكمة الشركات.

تعد التقارير الداخلية من المهام الأساسية المندرجة ضمن إطار الإشراف المؤسسي، وقد أجمع 76 من الرؤساء التنفيذيين على اشتغال منهجية عملهم على معايير قوية لإعداد التقارير، وشدد معظمهم على أهمية مواءمتها مع المبادئ التوجيهية لإعداد التقارير الدولية مثل المبادرة العالمية للتقارير. كما أفاد بقية المدراء التنفيذيين الذين قابلناهم أن تطبيق معايير إعداد التقارير يعتبر أولوية في خطتهم وجدولهم من شأنها تعزيز الإشراف المؤسسي ضمن منظماتهم في المستقبل.

تقدم عملية إعداد التقارير السنوية للشركات معياراً تمثل له في تجميع البيانات والاتصالات الخارجية بفعالية، وتسלט الضوء على مواطن الضعف ومجالات التحسين فيها،

4





## الخاتمة

لقد كانت آثار جائحة كوفيد-19 أشد حدة وضراوة على أفراد الشرائح المهمشة، ولن تكون الحكومات لوحدها قادرة على سد هذه الثغرات في مجتمعاتنا. هنا يأتي دور قطاع الأعمال الذي يستطيع أن يحدث تغييرات إيجابية من خلال الاستثمار في البرامج التي تعزز الاقتصاد وتخدم المجتمعات

أمير دوسال، منتدى الشركات العالمية

يهدف الإشراف المؤسسي إلى تحقيق الفائدة والقيم المشتركة عبر المؤسسة بأكملها مع السعي إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: خدمة الأفراد وحماية الكوكب وتحقيق الأرباح. تتولى القيادة العليا في الشركة قيادة هذه الجهود وتسعى إلى غرسها في جميع رؤساء الأقسام، وأن يتبناها الموظفون عن وعي وقناعة لاستدامة بيئة أعمال ناجحة. وبتأسيس ثقافة مؤسسية إيجابية ودعم نموها، تزيد المؤسسة من قدرتها على النمو ضمن قطاعها وتعزيز مرونة أعمالها، وتستعد لاستقبال قوى العمل الشابة واحتضان طموحهم التي ستحرك قيم الإشراف المؤسسي وتدفع بها الإمام.



## مشاركونا التنفيذيون

نعبر عن عميق امتناننا لقادة الأعمال التالية أسماؤهم لمشاركتهم في هذا البحث ودعمهم لرؤية مبادرة بيرل الهادفة إلى تحقيق مستقبل اجتماعي واقتصادي مستدام بتطوير الأعمال والشركات، ولدعمهم المشكور الفضل في إنجاز هذا المجهود





**حسان جرار**  
الرئيس التنفيذي  
بنك البحرين الإسلامي



**إبراهيم الزعبي**  
الرئيس التنفيذي للاستدامة  
شركة ماجد الفطيم  
القابضة



**جمال فخرو**  
شريك اداري  
كي بي أم جي البحرين



**جهاد طيارة**  
الرئيس التنفيذي  
إيفوتك



**كيفن ميتشل**  
مدير  
الجامعة الأمريكية  
في الشارقة



**ليلى عبد اللطيف**  
المدير العام  
جمعية الإمارات للطبيعة



**لينا العليمي**  
مؤسس ورئيس تنفيذي  
ترليون تري فند



**مريم بحلوق**  
الرئيس التنفيذي  
شركة تنفيذ



**مازن حوا**  
نائب رئيس مجلس الإدارة  
والرئيس التنفيذي للمجموعة  
شركة العقارات المتحدة



**علي الجبّاري**

رئيس شركات شل – نائب رئيس  
شركة شل للتقيب والإنتاج – العراق  
ودولة الامارات العربية المتحدة  
شركة شل



**ألوك جويتا**

الرئيس التنفيذي  
شركة يوسف خليل المؤبد  
وأولاده



**أمير دوسال**

مؤسس ورئيس مجلس إدارة  
منتدى الشركات العالمية



**أيمن تمر**

رئيس مجلس الإدارة  
والعضو المنتدب  
مجموعة تمر



**بدر جعفر**

المؤسس والرئيس التنفيذي  
شركة الهلال للمشاريع



**بلال بلوط**

المؤسس – المدير التنفيذي  
مجموعة بي ام بي



**دارن روفير**

المؤسس و الرئيس التنفيذي  
التميز في الاستدامة



**فرانك كويجبرز**

مدير عام الاستدامة المؤسسية  
سابك



**حسن الجابري**

الرئيس التنفيذي  
سدكو القابضة



**راؤول ريستوتشي**

المدير العام  
شركة تنمية نفط عُمان



**صقر نسيبة**

الرئيس التنفيذي  
مجموعة هيرمز لإدارة  
الاستثمارات



**سامر خوري**

رئيس  
شركة اتحاد المقاولين  
CCC



**سناء جبيلي**

مدير الموارد البشرية للمجموعة  
جبيلي اخوان



**صوفي سميث**

عضو مؤسس والرئيس التنفيذي  
نبنة هيلث



**سونيل جون**

مؤسس ورئيس  
أصداء بي سي دبليو  
الشرق الأوسط



**توفيق رحيم**

المدير التنفيذي  
جلوسايت



**ثيا ماير فولد**

مؤسس ورئيس تنفيذي  
شركة جت بي



**زهارا مالك**

عضو مؤسس والرئيس التنفيذي  
جروسفينور كابيتال



**مايك سيمور**

رئيس الصحة والسلامة والبيئة  
والأمن والاستدامة  
دانة غاز



**محمد طهيشات**

شريك ورئيس قسم الشركات،  
منطقة الشرق الأوسط  
شركة بينسنت ماسونز



**منى عطايا**

الرئيس التنفيذي  
شركة ممزورد



**محمد نزار صناديقي**

الرئيس التنفيذي  
شركة خالد الجفالي القابضة



**نبيل حباب**

نائب الرئيس الأول، جنرال إلكتريك  
الرئيس والمدير التنفيذي لشركة  
جنرال إلكتريك للأسواق الدولية  
أسواق جي إي الدولية



**ناراين غاناباثي**

الرئيس التنفيذي  
مؤسسة أنجيفست فينتشرز



**باتريك ألمان-وارد**

الرئيس التنفيذي  
دانة غاز



**باتريك شلهوب**

رئيس المجموعة  
مجموعة شلهوب



**راجي حتر**

الرئيس التنفيذي للاستدامة  
أرامكس

# 7

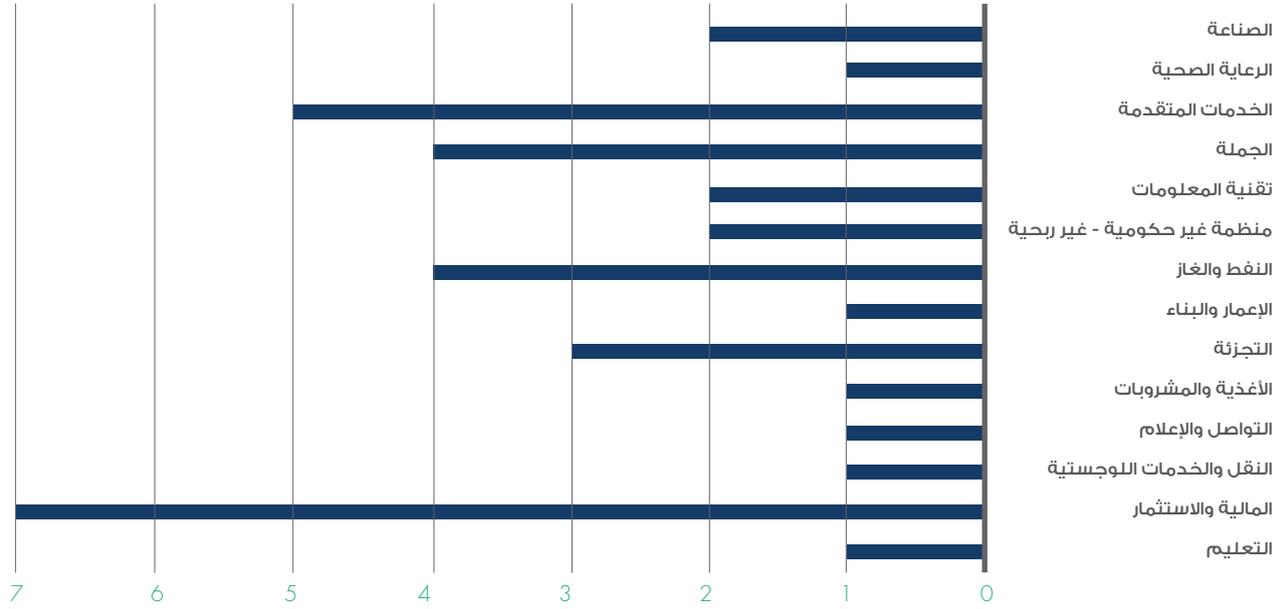
## عن الشركات المشاركة

تمت مقابلة 35 رئيساً تنفيذياً من 14 قطاع في جميع أنحاء منطقة الخليج لتبادل وجهات النظر بموضوعات تخص المنطقة و استشارتهم بما يمكن تطبيقه من إجراءات عبر مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها.

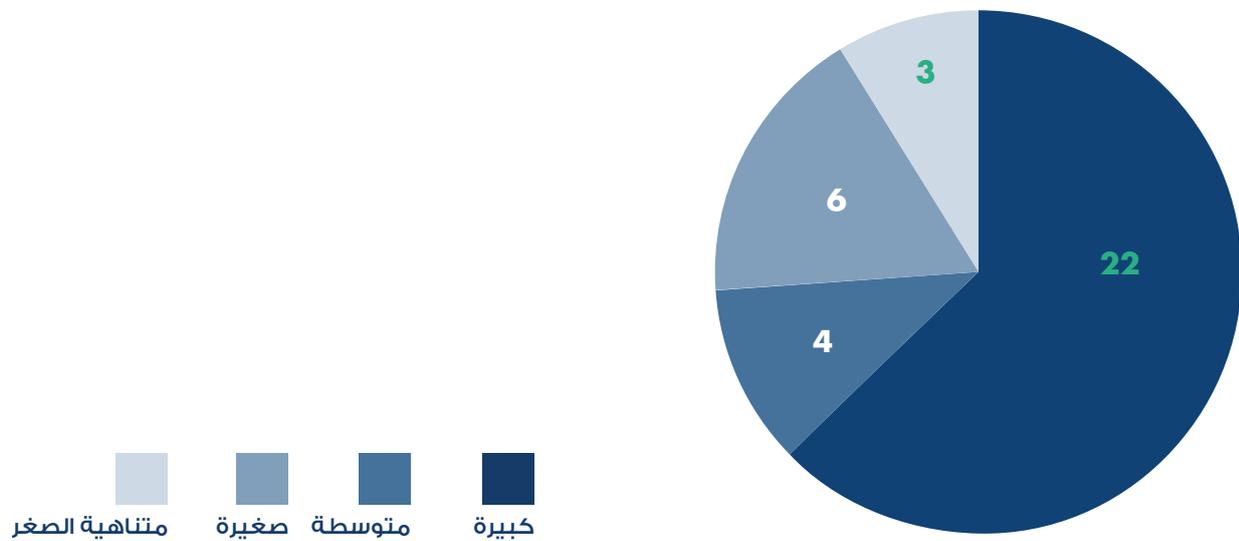
### التقسيم الإقليمي للمشاركين



## القطاعات المشاركة



## حجم المؤسسات المشاركة



# 8

## المصادر والمراجع

تمت مقابلة 35 رئيساً تنفيذياً من 14 قطاع في جميع أنحاء منطقة الخليج لتبادل وجهات النظر بموضوعات تخص المنطقة و استشارتهم بما يمكن تطبيقه من إجراءات عبر مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها.

**PricewaterhouseCoopers.**

"Role of the next Gen." PwC, [www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/role-of-the-next-gen.html](https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/role-of-the-next-gen.html).

**Nicolette Zalesky,**

"The Grey Spectrum of CSR approaches: Stewardship, Instrumental and what's in between," Net Impact, January 17, 2018, <https://www.netimpact.org/blog/the-grey-spectrum-of-csr-approaches-stewardship-instrumental-and-what%E2%80%99s-in-between>.

**OECD,**

"Building Back Better: A Sustainable, Resilient Recovery after COVID-19", <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-a-sustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5/>.

**Peter Block,** *Stewardship* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013), xxiv.

**Rupert Neate,** "Jeff Bezos, the world's richest man, added £10 bn to his fortune in just one day," *The Guardian*, 21 July 2020, <https://www.theguardian.com/technology/2020/jul/21/jeff-bezos-the-worlds-richest-man-added-10bn-to-his-fortune-in-just-one-day>.

**Viswanathan, S., et al. Understanding Corporate Stewardship,**

*Governance and Sustainability*. 2020, [www.stewardshipasia.com.sg/sites/default/files/2020-08/01%20SAC%20Research%20Series%20Paper%201%20Nexus\\_final.pdf](http://www.stewardshipasia.com.sg/sites/default/files/2020-08/01%20SAC%20Research%20Series%20Paper%201%20Nexus_final.pdf).

**Didier Cossin and Ong Boon Hwee,** *Inspiring Stewardship* (West Sussex: Wiley, 2016), 1.

**Doug Morrow and Liam Zerter,**

"ESG in the COVID-19 Recovery," *Sustainalytics Portfolio Research*, 19 May 2020, p. 1.

**Esther Whieldon,**

"BlackRock official says corporate profits, stewardship 'inextricably linked'", *S&P Global Market Intelligence*, 07 February 2019, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/2jppSdjSAjglfBx4fY4LpA2>.

**Evan Comen and Thomas C. Frohlich,**

"The Biggest Corporate Scandals of the Decade," *24/7WallSt*, <https://247wallst.com/special-report/2019/12/20/the-biggest-corporate-scandals-of-the-decade>.

**Georg Kell,**

"The Future of Corporate Responsibility," *Forbes*, 18 June 2018, <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/06/18/the-future-of-corporate-responsibility/#6c29712c6105>.

**GICS**

"Global Industry Classification Standard." MSCI, [www.msci.com/gics](http://www.msci.com/gics).

**John Vidal,**

"'Tip of the iceberg': is our destruction of nature responsible for Covid-19?" *The Guardian*, 18 March 2020, <https://www.theguardian.com/environment/2020/mar/18/tip-of-the-iceberg-is-our-destruction-of-nature-responsible-for-covid-19-aoe>.



## عن مبادرة بيرل

تأسست مبادرة بيرل عام 2010 على أيدي قادة أعمال إقليميين بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات كمنظمة غير ربحية هدفها دعم مؤسسات القطاع الخاص وتشجيعها على تبني معايير حوكمة مؤسسية أعلى تساعد على الابتكار والنمو وتحقيق القيم، وتزيد في الآن ذاته القدرات التنافسية والاستثمارية وفرص العمل والنمو الاقتصادي للجميع.

تضم شبكة مبادرة بيرل 40 شريكاً إقليمياً ودولياً، وتجمع بين متخذي القرارات في مجال الأعمال والسياسات والقطاع الاجتماعي بهدف تبادل أفضل الممارسات والتعاون في تحقيق أقصى مستويات النمو المستدام لخدمة جميع الأفراد في المنطقة بأكملها. كما تدعم مبادرة بيرل طلاب الجامعات في الخليج بتعريفهم بأسس النزاهة والأخلاقيات المهنية القويمة وتشجيعهم على تبنيها في حياتهم المهنية المستقبلية.

## شركاء مبادرة بيرل

إذا كنت ترغب في أن تصبح شريكاً لمبادرة بيرل، يرجى الضغط على الرابط [enquiries@pearlinitiative.org](mailto:enquiries@pearlinitiative.org) اعتباراً من يناير 2021

تعرب مبادرة بيرل عن امتنانها لشبكة شركائها الموقرين الذين يقدمون الدعم والمشورة ويلتزمون بالتوعية بأهمية الحوكمة المؤسسية كمطلب أساسي لتعزيز النمو الاقتصادي.

 بنك الشارقة Bank of Sharjah		 أصداء بارسون - مارستيلر Burson-Marsteller	 شركة عبد الرحمن صالح الراهي وشركاه ABDULRAHMAN SALEH AL RAHI AND PARTNERS Co. Ltd.
			
			
			
			
			
			

enquiries@pearlinitiative.org  
# PearlInitiative



www.pearlinitiative.org

ت: +971 6 779 2672  
ف: +971 6 515 4066  
صندوق بريد 26666  
الشارقة، الإمارات العربية المتحدة

