

GOVERNANCE IN focus



تقرير ما بعد المنتدى، 25 أبريل 2018

نظرة مركزة في الحوكمة:

تعزيز التنافسية في إطار نموذج الأعمال الجديد



المحتويات

5	مقدمة من قبل رئيس أرامكو السعودية وكبير إدارييها التنفيذيين، المهندس أمين حسن الناصر، ومؤسس مبادرة بيرل، والرئيس التنفيذي لشركة الهلال للمشاريع، بدر جعفر
7	الملخص التنفيذي
13	تحت رعاية
14	الرسالة الافتتاحية “الحكومة المؤسسية: الركيزة الأساس لاستدامة الشركات”
16	الكلمة الترحيبية “أرامكو السعودية: التوسع من المستوى الإقليمي إلى المستوى العالمي – الريادة في مجال الحوكمة”
18	الكلمة الرئيسية “الحكومة في القطاعات الإستراتيجية: تأثير الحوكمة على التنافسية الوطنية”
20	موضوع الجلسة الأولى: حوار بين القطاعين العام والخاص
23	موضوع الجلسة الثانية: الحوكمة من أجل التنوع: دعم الشركات الوطنية
26	موضوع الجلسة الثالثة: الحوكمة في العالم الرقمي: الثورة الإبداعية والتكنولوجيا الحديثة
29	موضوع الجلسة الرابعة: تطبيق الحوكمة لتوفير قيمة طويلة الأجل: الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ورأس المال الاجتماعي
32	ورشة العمل الأولى: من صناع الخير إلى صناع التغيير: نماذج الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي
34	ورشة العمل الثانية: رفع المستوى التنافسي للشركات المتناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة في الأسواق الحيوية
37	ملاحظات ختامية من المدير التنفيذي لمبادرة بيرل
38	الشركاء

الشريك الإعلامي الرسمي

العربية

شريك النقل الرسمي

Careem

نشكر الأستاذة أليسا أميكو على مساهمتها لهذا التقرير.

مبادرة بيرل

هاتف: +971 6 515 4605

فاكس: +971 6 515 4066

enquiries@pearlinitiative.org

www.pearlinitiative.org

@PearlInitiative



مقدمة

رئيس أرامكو السعودية وكبير إدارييها التنفيذيين، المهندس أمين حسن الناصر

نيابة عن أرامكو السعودية، كان من دواعي سرورنا عقد منتدى «نظرة مركزة في الحوكمة»، ونفخر بشراكتنا مع مبادرة بيرل في استضافة هذا المنتدى المميز.

لقد أدت التطورات التي تشهدها الأسواق على مستوى العالم إلى تزايد الضغوط التنافسية على الشركات. ولمنظومة الحوكمة الفعالة دور محوري في التعامل مع هذه الظروف والعقبات عبر تعزيز أداء الشركات وسمعتها ومرونة أعمالها على نطاق واسع. وفي هذا الإطار، يتعين على الشركات مراعاة المبادئ الأساس للحوكمة المؤسسية، بما في ذلك معايير السلوك الأخلاقي، والممارسات المحاسبية الملائمة، والمساءلة، والفعالية، والكفاءة، والعدالة، والشمولية، وسيادة القانون على نطاق أوسع.

ولطالما كانت الحوكمة المؤسسية الجيدة راسخة في نموذج أعمال أرامكو السعودية منذ بداية تأسيسها، وذلك منذ أكثر من ٨٠ عامًا، واليوم، لدينا هيكل وأطر وإجراءات رسمية تشمل جميع عملياتنا بحيث يمكننا من المراقبة الفعالة لأداء الشركة وتقديمها فيما نضمن الامتثال للقواعد والقوانين. بالنسبة لنا، حصداً من التزامنا المتناهي بالحوكمة المؤسسية ثماراً طيبة وفوائد ملموسة ولا سيما أننا نجحنا في بناء ثقة المساهمين وتحقيق سمعة قوية، فضلاً عن الحد من التكلفة التي تعد ضمن أقل معدلات التكلفة مقارنة بالشركات العاملة في نفس القطاع، وسجل حافل مرتبط بالسلامة، وأداء مرتفع بصفة عامة.

عقد المنتدى بهدف تلبية أحد أهم الاحتياجات المؤسسية في منطقتنا، وضمن بصورة تقدم للشركات بجميع أحجامها والعامة في جميع القطاعات مدخلاً لأحدث البيانات والمعلومات بشأن أفضل الطرق لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة. وأنا على يقين أنكم ستجدون المناقشات التي عقدت خلال المنتدى، والواردة في هذا التقرير، مفيدة جداً بالنسبة لمؤسساتكم وأعمالكم.

مؤسس مبادرة بيرل والرئيس التنفيذي لشركة الهلال للمشاريع، بدر جعفر

سعدت بالترحيب بضيوفنا من مختلف أنحاء والعالم في منتدى «نظرة مركزة في الحوكمة». تعزيز التنافسية في إطار نموذج الأعمال الجديد، والذي يعد باكورة التعاون بين أرامكو السعودية ومبادرة بيرل.

تأسست مبادرة بيرل عام 2010 من قبل القطاع الخاص في منطقة الخليج، وقد كانت رؤيتها واضحة منذ تأسيسها وهي: تحقيق اقتصاد مزدهر في منطقة الخليج بدعم من القطاع الخاص الذي يتبنى مبادئ الحوكمة الجيدة كإحدى ركائز النمو المستدام. وبعد مرور ثمانية أعوام، تشهد البيئة العالمية تحولاً في نموذج الأعمال يستمر أثره على القطاع الخاص في منطقة الخليج بالتزايد بصورة ملحوظة. ونحن بحاجة الآن، أكثر من أي وقت مضى، إلى نماذج متعددة الأطراف تعمل على تعزيز مرونة الأعمال وضمان النمو الاقتصادي المستدام على مر الأجيال.

بدأ الاعتراف بأهمية الحوكمة المؤسسية الجيدة كأحد ركائز التنافسية الاقتصادية في التزايد في الفترة الأخيرة، حيث أصبحت التوقعات العالمية للسلوك الأخلاقي وممارسات الأعمال المستدامة هي السائدة. تتبع الثقافة المؤسسية من توجيه القيادة العليا ومنهجها، وهذا ما يلقي على القادة من القطاع العام والخاص في المنطقة مسؤولية الاضطلاع بالدور المركزي الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في دعم النمو والابتكار وإيجاد فرص العمل في منطقة الخليج وخارجها.

وتعنى المحاور التي ناقشناها المنتدى بالأفكار والقضايا المرتبطة بهذا الموضوع الشامل. يساهم كل من التوسع على النطاق الدولي والتنوع والثورة التكنولوجية مجتمعين في خلق الفرص والتحديات أمام القطاع الحكومي والقطاع الخاص وقطاع العطاء الاجتماعي، والتي تسعى إلى الاستفادة من هذه التحولات وحصد ثمارها الإيجابية. إن الشراكة الإستراتيجية بين مبادرة بيرل وأرامكو السعودية تقدم للمؤسسة فرصة فريدة لتوسيع نطاق تنفيذ برامجها وتعزيز قدرتها على خلق القيمة لشبكة شركائها ومجتمع الأعمال الأوسع.

وأود أن أتوجه بخالص الشكر لجميع من انضموا إلينا وشاركونا هذا الحدث الهام، وأتمنى أن تجدوا المناقشات مفيدة لمؤسساتكم كما نأمل أن نواصل العمل معاً من أجل تحقيق بيئة أعمال ملائمة لخلق ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والمساءلة في منطقة الخليج.



أمين الناصر
رئيس أرامكو
السعودية وكبير
إدارييها التنفيذيين



بدر جعفر
مؤسس مبادرة بيرل
والرئيس التنفيذي،
الهلال للمشاريع

الملخص التنفيذي

السياق الإقليمي والعالمي

تمثل الحوكمة المؤسسية الركيزة التي تقوم عليها تنافسية أعمال الشركات العائلية والشركات المملوكة للدولة والشركات المدرجة في الأسواق المالية.

تؤمن شركات القطاعين العام والخاص في منطقة الخليج اليوم بقيمة الحوكمة الجيدة ليس من أجل دعم أداء الشركة فحسب، بل أيضاً لخلق قيمة اجتماعية وضمان تحقيق الاستدامة طويلة الأجل. ويشهد العصر الاقتصادي الحديث في المنطقة حاجة متزايدة إلى إيجاد الاتساق في ممارسات الحوكمة من أجل تمهيد الطريق أمام الدول لتطوير الشركات الوطنية مع دعم إنشاء مشاريع تنتمي للقطاع الخاص ورعاية الابتكار فيها.

يواجه كل من القطاعين العام والخاص العديد من التحديات نذكر منها التحول، والاندماج ضمن سلسلة القيمة العالمية، وخلق فرص العمل، والتعاون فيما بين قادة القطاعين العام والخاص. وبالرغم من ذلك، فإن التحديات المرتبطة بالحوكمة التي تواجهها الشركات المملوكة للدولة وشركات القطاع الخاص وكذلك المؤسسات غير الربحية تختلف عن بعضها في بعض الجوانب الأساس. فبينما تهتم شركات القطاع الخاص باستدامة أعمالها إلى ما بعد الجيلين الأول والثاني من المؤسسين، تركز الشركات الحكومية على ضمان تطبيق نماذج حوكمة تسمح لها بالعمل بصورة مستدامة ومستقلة عن الدولة. وتدرك المؤسسات غير الربحية في المنطقة، والتي اكتسبت دوراً ذا أهمية متزايدة، أن سمعتها ترتبط بصورة وثيقة بمدى فعالية وشفافية ممارسات الحوكمة لديها.

تحتاج الأولويات الاجتماعية الاقتصادية التي بدأت تتشكل في المنطقة إلى نماذج حوكمة قادرة على دعم تحول الشركات المملوكة للدولة إلى ملكية خاصة، أو لاستقلال تمويلها عن الدولة، وتحول الشركات العائلية إلى الجيل التالي من قادة الأعمال العائلية، ونمو الشركات الصغيرة بحيث تصبح شركات قوية قادرة على المنافسة على المستوى الدولي.

أهداف المنتدى

من منطلق إدراكهما لأهمية بحث هذه الأولويات في المنطقة، استضافت مبادرة بيرل وأرامكو السعودية منتدى «نظرة مركزة في الحوكمة» برعاية معالي المهندس خالد الفالح، وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية. وقد جمع المنتدى بين 350 من قادة الشركات الحكومية والخاصة ومؤسسات العطاء الاجتماعي على الصعيدين الإقليمي والدولي لمناقشة دور الحوكمة في إطار نموذج الأعمال العالمي الجديد.

وقد تمثل الهدف الرئيس من المنتدى في مناقشة كيفية وضع أطر حوكمة مبتكرة تلائم القطاع الحكومي والقطاع الخاص وقطاع العطاء الاجتماعي بما يسمح للقطاعات الثلاثة بالعمل معاً بفعالية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المشتركة الرامية إلى بناء مستقبل مزدهر.



مضيف المنتدى، عمار صديقي، يفتتح فعاليات المنتدى.

استغلال فعاليات المنتدى

في معرض كلمته الافتتاحية التي ألقاها خلال المنتدى، سلط مؤسس مبادرة بيرل، والرئيس التنفيذي لشركة الهلال للمشاريع، بدر جعفر، الضوء على الموضوع الرئيس. وأكد بدر جعفر على أن المنطقة مقبلة على مرحلة من التحولات الهامة التي ستؤثر على جميع القطاعات الاقتصادية وتتطلب تعديل نماذج الحوكمة بما يساهم في تسهيل التعاون فيما بين القطاعين العام والخاص وزيادة مشاركة القطاع الخاص في الاقتصاد ودعم قيادة الأعمال. وتأمل مبادرة بيرل وأرامكو السعودية وشركائهما إيجاد حلول محلية وملائمة لثقافة المنطقة تعزز من مرونة وتنافسية شركات المنطقة واقتصادها.

وقد أشار رئيس أرامكو السعودية وكبير إدارييها التنفيذيين، المهندس أمين حسن الناصر خلال كلمته الترحيبية إلى أن الحوكمة الجيدة ترتبط بالقيم وتحتاج إلى القيادة الرشيدة. وتعد قيادة كبرى الشركات مثل أرامكو السعودية من الأهمية بمكان من أجل مواصلة رفع معايير الحوكمة المؤسسية، كما تعتبر القيادات في المؤسسات والشركات عناصر أساسية من أجل ترسيخ الحوكمة في أعمال الشركة وكيفية تنفيذها لتلك الأعمال. وأكد الناصر على أن الحوكمة المؤسسية قابلة للتطبيق على جميع الشركات بما في ذلك الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية.

وقد مهد وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية السعودي، ورئيس مجلس شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية)، معالي المهندس خالد الفالح، في معرض كلمته الرئيسة للموضوعات التي ستتم مناقشتها خلال المنتدى، حيث أشار إلى التركيز المتزايد على أهمية القطاع الخاص بالنسبة للاقتصاد والتي انعكست على الخطط الإستراتيجية الوطنية مثل رؤية السعودية 2030، وسوف يعتمد نمو القطاع الخاص وتطوير محركات اقتصادية بمستويات ومعايير عالمية في منطقة الخليج، على قدرة القطاع الخاص على الحد من اعتماده على النفقات الحكومية، وكذلك على نجاحه في تحقيق تنافسية عالمية حقيقية، الأمر الذي يتطلب تطبيق حوكمة مؤسسية قوية.



وقد عرض معالي الوزير تحديدًا مشتركًا في بداية المنتدى وهو: أن نلتزم بجعل منطقتنا مقياسًا عالميًا في مجال الحوكمة المؤسسية بحلول عام 2030.



بدر جعفر يقدهم إلى أمين الناصر هدية رمزية تقديرًا للشراكة بين أرامكو السعودية ومبادرة بيرل بحضور معالي الوزير خالد الفالح.

محاور النقاش الرئيسية

1. القيادة والتغيرات الثقافية

يتعين على قيادة الشركة الالتزام بتنفيذ مبادئ الحوكمة واعتبارها وسيلة لتسهيل ممارسات الأعمال الجيدة، لا عيبًا عليها.

إن تطبيق الحوكمة المؤسسية يعني إجراء تغيير شامل في ثقافة المؤسسة. وتشهد المنطقة حاليًا حدوث تغيير إيجابي في الثقافة المؤسسية مثل التغيير في مدى مشاركة المعلومات من قبل الشركات المدرجة في الأسواق المالية فيما يتعلق بمكافآت رؤساء مجالس الإدارة، وتعيين المزيد من الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة. ومن أجل دعم وترسيخ هذه الثقافة، يجب مكافأة الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية والنزاهة والاحترام. وربط رواتب ومكافآت القيادة برؤية الشركة واستخدامها. وثقافة كهذه تقوم على العدالة والإنصاف والحوكمة المؤسسية القوية هي التي تقدر على استقطاب المهارات اللازمة اليوم من أجل تحقيق أعمال ناجحة ومستدامة.

2. الابتكار

يجب ألا تمثل أطر الحوكمة عائقًا أمام الابتكار. يحدث التغيير والابتكار بسرعة كبيرة، لذا يجب أن تسمح هياكل الحوكمة بصرية الابتكار بما يمكن الشركات من تحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحالية. تتجه بعض الشركات حاليًا إلى اللامركزية لتمكين الشركة من الابتكار والاستجابة السريعة لاحتياجات الأسواق المحلية. كما تتبنى الكثير من الشركات نماذج خارجة عن أطر الحوكمة التقليدية تسمح للأفراد بالابتكار في بيئة أقل تنظيمًا ويكون الموقف تجاه الإخفاق في زيادة الأعمال أقل سلبية. يشكل هذا النوع من التغيير في الثقافة المؤسسية تحديًا في المنطقة نظرًا لطبيعة العلاقات التي تتخذ شكلًا رسميًا بين مجالس الإدارة والإدارة والموظفين.

3. الثورة التكنولوجية وما يتبعها من تغيرات

تمثل «الثورة الصناعية الرابعة» فرضًا هائلًا من جهة ومخاطر محتملة من جهة أخرى بالنسبة لجميع المؤسسات، بدءًا من

الشركات الوطنية الكبرى إلى الشركات الصغيرة. كما تشهد القواعد التنظيمية لشركات التقنية سريعة النمو في المنطقة تطورًا كبيرًا، وعادة ما تضع الشركات قواعدها التنظيمية الذاتية تماشيًا مع قيمها وتوقعات المجتمع منها. ويعد الأمن الإلكتروني من أبرز المخاطر الرئيسية التي يجب على الشركات التعامل معها من خلال منهجياتها المرتبطة بالحوكمة.

تحتل المنطقة مركزًا في صدارة عالم الابتكار التكنولوجي لما تكرسه من مساعٍ للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وإيجاد طلب قوي عليها، إلا أن العرض من المحتوى الرقمي في المقابل ما يزال محدودًا. ونظرًا لذلك، تحتاج المنطقة إلى نماذج حوكمة تسمح للدولة والشركات المملوكة للدولة وجميع ما يرتبط بها أو يشتق منها بالمساهمة في توفير المزيد من العرض في سوق الأنظمة.

4. الثقة والشفافية

تعد الحوكمة المؤسسية الركيزة الأساس التي تقوم عليها أي شركة وهي من أساسيات بناء قاعدة ثقة متينة.

لا يكفي اعتبار الثقة سمة متبادلة بين القطاعين العام والخاص، بل وعلى الجهات التنظيمية أيضًا اكتساب ثقة الشركات الخاضعة لسلطانها التنظيمية.

وفي ظل بيئة الأعمال سريعة التغير، يتعين على الشركات التواصل بصورة أكثر مصداقية وانفتاح لتتجح في ترسيخ بيئة مبنية على الثقة والشفافية تمكّنها من الارتقاء نحو آفاق النمو والتقدم.

5. أثر التغيرات التنظيمية

لقد أثمرت عن نظم الحوكمة المؤسسية التي فرضتها البنوك المركزية والجهات المنظمة لأسواق الأوراق المالية آثارًا إيجابية عززت من ثقة المستثمرين. وتركز بعض الجهات التنظيمية حاليًا على الابتكار والعمل بالتعاون مع الشركات من أجل إيجاد حلول تنظيمية ورقابية تتفهم القطاعات الجديدة ولا تتسبب في عرقلة الابتكار.

6. الشركات المملوكة للدولة والشركات الوطنية

لطالما كانت الدولة هي السلطة المهيمنة على الاقتصاد في منطقة الخليج، وذلك بفضل عائدات تصدير النفط والغاز وتوزيع تلك العائدات على المواطنين سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة إمّا عن طريق توفير وظائف في القطاع العام، أو دعم السلع والخدمات، أو الاستثمار في قطاعات معينة مثل الرعاية الصحية أو التعليم، أو الاحتفاظ بها في صورة مخدرات سيادية. إضافة إلى ذلك، تستفيد الشركات المملوكة للدولة من خدمات القطاع الخاص، وقد تكون في بعض المجالات جهات منافسة للقطاع الخاص. وفي هذا الإطار، تعد الحوكمة المؤسسية الجيدة عاملًا أساسيًا للتنسيق بين مصالح القطاعين المعقدة والمتداخلة. ومن بين الجوانب التي يتم التركيز عليها على الصعيدين الإقليمي والعالمي أهمية وجود أعضاء مستقلين في مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة.

7. التعاون بين القطاعين العام والخاص

تحتاج نماذج الحوكمة متعددة الأطراف الجديدة إلى التعاون بين القطاعين العام والخاص في تلبية الأولويات الاجتماعية والاقتصادية. وسوف يسهم التعاون السليم بين القطاعين في نمو القطاع الخاص ويتيح له فرصة العمل على قدم المساواة مع القطاع العام بما في ذلك الشركات المملوكة للدولة.

يتجاوز تقييمه الأثر مجرد كونه قياسًا للنتائج الأساس التي تحققها برامج العطاء الاجتماعي، بل يعد أحد المجالات الرئيسية التي تسعى المؤسسات العاملة في بيئة العطاء الاجتماعي إلى تحسينها والارتقاء بها.

11. الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

تمثل الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة نسبة 90-80% من الشركات المسجلة في المنطقة، ومع ذلك ما يزال إسهامها في إجمالي الناتج المحلي للمنطقة منخفضًا. فبينما تعمل الحكومات على دعم نمو الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من خلال تأسيس جهات مختصة بها وعلى تبني سياسات تهدف إلى زيادة وصول تلك الشركات إلى التمويل وغيرها من وسائل الدعم، إلا أن معدلات قدرة تلك الشركات على البقاء والمنافسة لم تشهد تحسنًا كبيرًا.

يقع على عاتق كبرى الشركات العائلية والشركات المملوكة للدولة في المنطقة مسؤولية دعم الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من خلال نُظم المشتريات الخاصة بها ومن خلال دعم أنشطة ريادة الأعمال.

ومن أجل ضمان استدامة الأعمال، لا بد من إيجاد التوازن بين الحاجة للابتكار ومتطلبات تحسين ممارسات الحوكمة.

8. الشركات العائلية

تعد الحوكمة الجيدة ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركات العائلية. فبالنظر إلى أن الشركات العائلية تنتج 85% من إجمالي الناتج المحلي غير النقطي وإلى الانتقال المتوقع لثروة تقدر بتريليون دولار إلى الجيل التالي خلال الخمسة إلى عشرة أعوام المقبلة، لذا يجب الحرص على إدارة ذلك التحول بفعالية كبيرة.

تميل الشركات العائلية إلى التركيز على الخطط طويلة الأجل، ويعد ذلك من بين الجوانب الهامة في بناء أعمال مستدامة.

9. الاستثمار المؤسسي

تتزايد أهمية دور الشركات والمؤسسات الاستثمارية في تعزيز الحوكمة المؤسسية الجيدة وزيادة دعم المستثمرين لها.

يتوقع المستثمرون الجدد الذين يدرسون دخول الأسواق الخليجية الحصول على معلومات واضحة حول الشركة. وقد شهدت الأسواق تحولًا من التفكير قصير المدى إلى النظر إلى آفاق بعيدة المدى، حيث يهتم المستثمرون بالشركات التي تتسم بتنوع بين أعضاء مجلس إدارتها بصفة عامة، والتي تتميز بقيم واضحة مرتبطة بالقضايا البيئية والاجتماعية، ذلك إلى جانب الأداء المالي.

وبينما يتعين على الجهات التنظيمية وضع الحد الأدنى من المعايير، يجب أن يسود التعاون فيما بين الأسواق المالية والجهات التنظيمية والشركات والمستثمرين من أجل دعم الشركات في إدارة المخاطر التي تواجهها من منظور بيئي اجتماعي ومرتبطة بالحكومة.

10. الحوكمة والعطاء الاجتماعي

في أعقاب إصدار القوانين التي تسهل تسجيل المؤسسات غير الربحية في المنطقة، شهد عدد المؤسسات زيادة هائلة أدت بالتالي إلى زيادة حجم القطاع ككل. وتدرك مؤسسات العطاء الاجتماعي والأطراف المعنية لديها قيمة تعزيز هياكل الحوكمة ودورها الهام في بناء مصداقيتها وتعزيز الثقة بها لدى الجهات المانحة للتمويل ولدى الجمهور.

التوصيات

اجتمع المتحدثون والحضور في هذا المنتدى بهدف مشاركة الرؤى ووجهات النظر الفريدة بشأن التوجهات والقضايا التي تؤثر على منطقة الخليج. وقد أبدى الجميع التزامًا قويًا تجاه أطر عمل الحوكمة، كما تم تحديد عدد من المجالات التي من شأنها التأثير بدرجة كبيرة في تحفيز النمو الاجتماعي الاقتصادي في منطقة الخليج، شريطة مواصلة تعزيز معايير الحوكمة وتبني مناهج وهياكل جديدة للحوكمة المؤسسية.

ثمة التزام راسخ تجاه تطبيق أطر حوكمة قوية. وقد تم التأكيد على أن تعزيز معايير الحوكمة واتباع أساليب جديدة تجاه تطبيق الحوكمة من شأنه التأثير على النمو الاجتماعي والاقتصادي في منطقة الخليج، وذلك في عدد من المجالات التي تم تحديدها خلال المنتدى.

■ إن التعاون بين القطاعين العام والخاص من شأنه أن يحدث تحولًا في منطقة الخليج. وسواء كان التعاون في شكل مشاريع مشتركة أو شراكات بين القطاعين، فإن تلك النماذج الجديدة، التي تتمتع بالقدرة على بناء مدن جديدة أو إرساء بنى تحتية أو إطلاق قطاعات جديدة، تحتاج إلى وضع آليات جديدة ومبتكرة للحوكمة.

وقد أشار معالي الوزير خالد الفالح إلى محدودية التوجيه والإرشاد بشأن هذه الهياكل المدمجة والمركبة، لا سيما أن الإرشادات المتوفرة مصممة لتلائم مناطق ومجالات أخرى.

الإجراء: البحث في نماذج الحوكمة الملائمة للتعاون والشراكات بين القطاعين العام والخاص، ووضع الأدلة الإرشادية الملائمة بشأن هذه الهياكل المدمجة والمركبة مع الاستفادة من النماذج والأمثلة العالمية وتعديلها بما يلائم خصائص منطقة الخليج.

■ يعد قطاع التكنولوجيا من بين القطاعات الهامة في أي اقتصاد من أجل تحقيق النمو وخلق فرص العمل وتلبية الطلب المتزايد على المنتجات الرقمية سواء من الشركات أو المستهلكين الأفراد. وتشهد منطقة الخليج استثمارات كبيرة ومتنامية والتزامًا تجاه دعم شركات التقنية الإقليمية. ومن بين العوامل الهامة لنجاح شركات التقنية سرعية النمو هو إيجاد منهج حوكمة مصمم خصيصًا ليلائم أهدافها الاستراتيجية.

تحدث التكنولوجيا الحديثة ثورة في جميع جوانب الأعمال. ومن أجل التعامل مع هذا التطور يتعين على الشركات اغتنام الفرص الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي، والاستعانة بالبيانات لتحفيز الأعمال وحمايتها ضد المخاطر المحتملة التي قد تنتج عن تلك الثورة التكنولوجية. ومن بين التحديات التي تواجهها الحكومات والشركات في هذا السياق هو مواكبة التغيير وتبني أطر الحوكمة اللازمة لترسيخ ثقافة مؤسسية ملائمة للاستجابة لتلك الضغوط التنافسية.

الإجراء: البحث في الممارسات الحالية المطبقة لدى شركات التقنية، واستطلاع توقعات المستثمرين في القطاع التكنولوجي، وأفضل الممارسات الدولية من أجل إرساء أسس الاستجابة الملائمة بهدف تلبية احتياجات الشركات التقنية والمستثمرين في منطقة الخليج. كما يجب توفير الموارد، مثل الأدلة الإرشادية والمعايير، للمستثمرين والشركات التقنية.

الإجراء: البحث في طرق تأثير التحول الرقمي في أطر الحوكمة المؤسسية وتنفيذها في الحاضر والمستقبل من أجل توفير المعلومات والبيانات اللازمة للتطوير المستمر لأطر حوكمة فعالة يمكنها التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

■ شهدت منطقة الخليج تغييرات كبيرة في الأطر الرقابية المنظمة للاستثمار الأجنبي المباشر من أجل جذب رأس المال المؤسسي الأجنبي إلى المنطقة. ويعمل واضعو السياسات الوطنيون على استقطاب الاستثمارات من قبل المؤسسات الاستثمارية الخاصة والسيادية بهدف توفير تمويل مستدام طويل الأجل للقطاع المؤسسي ومن أجل تمويل المشاريع القومية ذات الأولوية مثل مشاريع البنية التحتية.

تعمل المؤسسات الاستثمارية على تعزيز الحوكمة الجيدة من أجل حماية أصولها ولتحفيز المسؤولية المؤسسية وخلق القيمة طويلة الأجل. ويتعين على المؤسسات الاستثمارية العمل مع الجهات التنظيمية والأسواق المالية والشركات بهدف مواصلة تعزيز الحوكمة المؤسسية وتوسيع نطاق الاستثمار في منطقة الخليج.

الإجراء: تعزيز الثقة بين المؤسسات الاستثمارية والشركات الخليجية عبر البحث في العوامل التي تؤثر على قرارات المستثمرين الدوليين بشأن الاستثمار في منطقة الخليج والأسواق الناشئة.

■ يعد مبدأ العطاء الراسخ في ثقافة العالم الإسلامي من بين الركائز الثلاث، إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص، التي يقوم عليها النمو الاجتماعي والاقتصادي في المنطقة. ويشهد قطاع العطاء الاجتماعي والعمل غير الربحي في منطقة الخليج تقدمًا في دراسة تبني ممارسات الحوكمة المصممة لدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها وفهم تأثير أنشطتها وبرامجها، ما يؤدي إلى تعزيز وزيادة فعالية العطاء.

يتعين على الجهات العاملة في بيئة العطاء الاجتماعي إيجاد أطر حوكمة ملائمة من الناحية الثقافية وقابلة للتطبيق في المنطقة. وقد أصبحت المؤسسات والشركات والمؤسسات غير الربحية في المنطقة أكثر إدراكًا لقيمة الحوكمة في تعزيز فعالية برامجها وأنشطتها، إلا أنه يجب تحديد أفضل الممارسات بالنسبة للمنطقة.

الإجراء: إيجاد منصات تمكن مؤسسات العطاء الاجتماعي والمؤسسات غير الربحية من مشاركة أفضل ممارسات الحوكمة لديها والتحديات التي تواجهها والحلول الممكنة.

■ لا ترتبط الحوكمة المؤسسية فقط بكبرى الشركات، ولكنها تعد هامة وأساسية لتحقيق نمو وتنافسية الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، والتي تمثل إحدى أعمدة الاقتصاد الداعمة لخلق فرص العمل والابتكار وتحقيق النمو المستدام. ويجب تصميم نماذج حوكمة تلائم الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بحيث يمكنها الاستفادة من الهيكل الذي

تقدمه الحوكمة الجيدة دون أن يتسبب ذلك في إعاقة الإبداع والابتكار أو الحد من الموارد المتاحة للاستثمار في الأعمال الأساس.

وقد شهدت منطقة الخليج استثمارات كبيرة في إيجاد بيئة أعمال داعمة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بما في ذلك إجراء تغييرات تنظيمية، وزيادة التمويل، والقدرة على البناء، والجهود الرامية لتوفير فرص التعاقد مع كبرى المؤسسات والشركات. ويقع على عاتق الجهات الوطنية المختصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، والصناديق السيادية، والشركات المملوكة للدولة مسؤولية دعم هذه الفئة من قطاع الأعمال.

الإجراء: وضع أدلة إرشادية بشأن الحوكمة المؤسسية مصممة خصيصًا لتناسب الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج، والتي تستند إلى أفضل الممارسات الإقليمية والدولية وتتميز بمرونة كافية لتلائم الشركات من مختلف القطاعات وبمختلف الأحجام.

الإجراء: البحث في العلاقات القائمة حاليًا بين الشركات المملوكة للدولة والصناديق السيادية والشركات الكبرى من ناحية والشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من ناحية أخرى، وكيف يمكن وضع نماذج حوكمة ملائمة لتلك العلاقات، والتي من شأنها تعزيز الفرص أمام الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودعمها بما يمكنها من بناء أعمال قوية ومرنة.

تلتزم مبادرة بيرل وشركاؤها بضمان تحويل الرؤى والمعرفة التي تمت مشاركتها خلال المنتدى إلى إجراءات فعلية. وسوف نستعين بهذه التوصيات في تحديد ووضع البرامج وبناء الشراكات اللازمة لدعم المبادرات المشتركة بهدف وتنفيذ تلك الأولويات.

تحت رعاية:



معالي المهندس خالد الفالح

وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية السعودي، ورئيس مجلس شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية)

الرسالة الافتتاحية

الحكومة المؤسسية: الركيزة الأساس لاستدامة الشركات

مؤسس مبادرة بيرل، والرئيس التنفيذي لشركة الهلال للمشاريع، بدر جعفر



بدر جعفر مخاطبًا الحضور في إطار رسالته الافتتاحية.

تشارف المنطقة على الخوض في مرحلة من التغيرات الهامة على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية والتي سيكون لها بالغ الأثر في حياة المواطنين. وتطلع الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى مثل رؤية السعودية 2030 ورؤية الإمارات 2021 إلى إيجاد بيئة تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والترابط الاجتماعي للجميع.

وتشهد منطقة الخليج اليوم لحظة تحول تاريخية، إذ أصبحت غايتنا وأهدافنا تتوجه أكثر فأكثر من الاهتمام المقتصر على تعزيز ثروات الأمم إلى الارتقاء بصحة الأمم وسلامتها. تعتمد صحة أوطاننا واقتصادنا على وضع أطر حوكمة قوية، وهذه الصلة الوثيقة بين الحوكمة وسلامة أعمال مؤسساتنا هي النقطة الأساس التي ستنبثق منها جهودنا من أجل تحقيق الفعالية والنتائج المرجوة من الرؤية المشتركة التي وضعناها للاستشراق غد واعد. وإن نجحنا في تحقيق ذلك بصورة سليمة، سوف نشهد إذن نهضة اقتصادية حقيقية.

“تمكن القطاع الخاص من تبوؤ مركز رفيع بصفته شريكاً هاماً للقطاع الحكومي في مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى في عصرنا الحالي وضمان الصحة والسلامة المستقبليّة لاقتصادنا. فقد ترحل القطاع الخاص من ركب المتفجرين، وأصبح هو من يملك الحل.”

لقد زاد حجم الثروات الخاصة في منطقة الخليج حيث بلغ أكثر من ٨ تريليون دولار، ومن المتوقع أن يصل إلى ١2 تريليون دولار بحلول عام 2021، وبالنظر إلى أن 85% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي في منطقة الخليج ناتج عن أعمال الشركات العائلية، فمن المتوقع أن تشهد المنطقة انتقال ما يزيد عن تريليون دولار من الثروات بين الجيلين على مدار العقد المقبل، ولذلك تشكل الحوكمة المؤسسية القوية ضرورة حتمية من أجل الحفاظ على المرونة في انتقال هذا القدر من القيمة الاقتصادية الهائلة. إن الحوكمة المؤسسية التي كان يُنظر إليها في السابق كقيمة إضافية للهيكل المؤسسية التقليدية هي اليوم من الركائز الأساس التي تقوم عليها تنافسية واستدامة الأعمال. ولا ينطبق ذلك فقط على كبرى الشركات متعددة الجنسيات، بل من المعتقد أن الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة هي المستفيد الأكبر من تطبيق أطر ومبادئ الحوكمة نتيجة لأهميتها في تيسير وزيادة سرعة وثبات نمو تلك الشركات. وباعتبار الشركات الصغيرة والمتوسطة محركات لسوق العمل في المنطقة، فإن موضوع الحوكمة يعد هاماً بصفة خاصة بالنسبة لها نظراً لتدني مستوى إسهام الشركات الصغيرة والمتوسطة نسبياً في إجمالي الناتج المحلي في منطقة الخليج بنسبة 20% مقارنة بمتوسط 55% بالنسبة لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فمعنى آخر هناك ارتفاع كبير.

إن الثورة الصناعية الرابعة التي نحن بصدها سوف تضيف بعداً آخرًا لهذه المناقشات، لطالما كانت التغيرات التكنولوجية سلاحاً ذو حدين.

من بين الأفكار التي يمكننا تأملها في ظل سعيينا نحو الانتقال من مرحلة الحوار والنقاش إلى اتخاذ الإجراءات:

■ **التعاون الصادق:** لدى كل منا دور هام في إيجاد مساحة من الفرص المتساوية تسمح بإجراء الإصلاحات الاقتصادية. ومع ذلك، من الشائع أن يعمل كل منا بشكل منفرد. وفي ظل غياب التعاون المركز فيما بين القطاعات المختلفة، سيكون بلوغنا لرؤيتنا المشتركة الهادفة إلى خلق اقتصادات سليمة وصحية وشاملة ومتنوعة ممارسةً جيدة ومؤثرة من أجل بناء البنية التحتية الملائمة وتوفير فرص العمل التي سيعتمد عليها مواطنونا.

■ **القيادة:** إن الاعتماد الكلي على الحوكمة دون وجود قيادة قوية أو العكس هو كالتصفيق بيد واحدة. فالقيادة بلا حوكمة تولد خطر الفساد. وبالمثل فإن الحوكمة بدون قيادة تواجه خطر الضعف والبيروقراطية واللامبالاة. لذلك، تحتاج مجالس الإدارة والمناصب الإدارية العليا إلى الالتزام المتواصل بالقيم التي يدعون إليها.

■ **البداية في مرحلة مبكرة:** يواجه الطلاب ورواد الأعمال الجدد الكثير من المخاطر عند اتخاذ هذه القرارات والإجراءات بصورة تتجاوز ما يواجهه الكثيرون منا. ففي وقت قريب جدًا سيعود ذلك عليهم إما بالفائدة أو بتحمل العواقب. وأقل ما يسعنا فعله كقادة هو أن نتحمل المسؤولية بما يسهل انطلاقهم ويجعل عالمنا مكاناً أفضل من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

■ **كسب الثقة:** إن الثقة هي المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه جميع علاقاتنا. فعلى عكس ما يشاع بأن العلاقات تبنى على مجموعة من الخبرات السابقة، فإن الثقة هي المقياس الذي يعكس توقعات الأطراف المعنية وهي السلعة الأعلى قيمة في مكان العمل. وليس الناتج الوحيد لذلك الحصول على الموافقة الاجتماعية للعمل، بل بتربسوخ الثقة نخلق قيمًا حقيقية باقية.

لا يمكن لشخص واحد أن يملك جميع الحلول، لذا من شأن هذه المناقشات المشتركة أن تساعدنا في إيجاد الحلول الصحيحة والملائمة لثقافتنا ومجتمعنا المحلية في المنطقة، فضلًا عن اتخاذ القرارات التي نحتاج إليها من أجل تيسير التغير الإيجابي الذي نسعى لتحقيقه، ليس لبعضنا فحسب بل للجميع.

فمع وصول نسبة البطالة بين الشباب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى 40% وبالنظر إلى حاجتنا لخلق 85% من فرص العمل التي يجب أن تتوفر بحلول عام 2030، فإن التحدي الذي سنواجهه في سعيينا نحو التحول لاقتصاد معرفي سيكون في قدرتنا على تسخير التكنولوجيا لخدمة البشرية والبيئة بصورة شاملة، وهذا تحدٍ يرتبط إلى درجة كبيرة بمجال الحوكمة.

ولن تكتمل المساعي الرامية إلى تحقيق سلامة رؤوس الأموال والمؤسسات المالكة لها إلا بالنظر إلى رأس المال في قطاع العطاء الاجتماعي. فمع إنفاق مبالغ تتراوح بين 250 مليار إلى تريليون دولار سنوياً في الزكاة والصدقات، تقع على عاتقنا مسؤولية هائلة وفرصة كبيرة لتحقيق أقصى أثر لهذا القطاع الثالث. وأود التأكيد ثانية هنا على أن أطر الحوكمة المؤسسية القوية تعد من العوامل الأساس لضمان تطور القطاع بصورة ملائمة تضمن تحقيق المساواة أمام الجهات المستفيدة والمجتمع الأوسع من الجهات والأطراف المعنية.

“نحن نهدف إلى توحيد الجهود في تصميم نماذج تعاونية للحوكمة تضمن فعالية وسلامة الاقتصاد والمجتمعات في المنطقة لأعوام طويلة مقبلة.”

بعد عقد هذه الفعالية في المملكة العربية السعودية فرصة فريدة لتزامن مع انطلاق المملكة في مسيرتها نحو إجراء أحد أهم وأعمق التحولات التي تشهدها منطقتنا. وينبغي هنا إدراك أن الحوكمة تقبع في قلب التغيير الذي تشهده المملكة. فبعدًا عن العناوين الصحافية، فإن التوجه الذي يتشكل من المساواة بين الجنسين، ودمج الشباب، والتنوع الاقتصادي، وتبني الفنون ضمن الاقتصاد المحلي سوف يؤدي إلى التحول الإيجابي لهذه الدولة العربية والمنطقة بأسرها. ولكل منا دوره في تحقيق هذه الرؤية البطولية وتحقيق الصالح الجماعي لمؤسساتنا ومجتمعاتنا.

الكلمة الترحيبية

أرامكو السعودية: التوسع من المستوى الإقليمي إلى العالمي - الريادة في مجال الحوكمة

رئيس أرامكو السعودية وكبير إدارييها التنفيذيين، المهندس أمين الناصر



أمين الناصر يوجه الكلمة الترحيبية للحضور.

وفي إطار تطلعاتها المستقبلية، لن تكتفِ الشركة بممارسات الحوكمة المؤسسية التي تتبناها الآن بالرغم من مستواها العالي، بل تعتزم قطع أشواط أكبر للتقدم في هذا السياق.

سوف تستفيد الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وكذلك الشركات العائلية من ممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة. فإن المبادئ الأساس مثل اتباع القوانين والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية وممارسات المحاسبة السليمة وحماية الاستثمارات هي اعتبارات مهمة للشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، بل ربما تكون أكثر أهمية بالنسبة للشركات الأصغر حجمًا، حيث إنها تواجه مجموعة فريدة من التحديات في فترات الانحسار، فضلًا عن عجز الشركات الصغيرة عن تحمل نفقات وضع نظم متطورة لمراقبة الحوكمة.

يرتكز محور الحوكمة الجيدة على القيم، بدءًا من الأفراد إلى الفرق ومن ثم إلى المؤسسة بأكملها. ويعني ذلك أن تصرفات فرد واحد قد يكون لها بالغ الأثر على سمعة الشركة وأدائها وعائداتها.

إن أرامكو السعودية، مثلها مثل جميع الشركات، تعلم أنها لم تصل إلى درجة الكمال وتدرك وجود مجالات للتحسين في ممارسات الحوكمة لديها، فضلًا عن مسؤوليتها تجاه مساعدة الآخرين لا سيما في المملكة. وقد كان ذلك هو الدافع وراء المشاركة في استضافة هذه الفعالية الهامة مع مبادرة بيرل. إن الحوكمة المؤسسية هي أحد العوامل الأساس بالنسبة لأي شركة ترغب في تحقيق الازدهار خلال هذا العصر الذي يشهد تغيرات متسارعة، وسوف تواصل أرامكو السعودية سعيها نحو الالتزام بمعايير أعلى طوال السنوات والعقود المقبلة.

والمواطنة. وقد سلط أمين الناصر الضوء على بعض طرق تنفيذ تلك القيم حيث أشار إلى نظام إدارة المخاطر الذي بدأت الشركة تنفيذه منذ سنوات طويلة من أجل تحديد والحد من المخاطر المؤسسية الرئيسية. كما تطبق أرامكو السعودية كذلك نظامًا على مستوى عالمي يقدم للرئيس التنفيذي لوحة متابعة تعرض مؤشرات الأداء الرئيسية للشركة لتمكنه من متابعة سلامة الأعمال بصورة مباشرة.

بالنسبة لأرامكو السعودية، التي كانت منذ مهبدا وعلى مدار أكثر من ثمانية عقود شركة عاملة على المستوى العالمي، لطالما كان الالتزام بالمعايير الدولية للحوكمة من بين الركائز الأساس التي تقوم عليها أعمالها. فقد استمر منهج الشركة المستند إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في التطور حيث انتقلت من وجود العديد من المساهمين قبل عام 1980 إلى مساهم واحد في الوقت الحالي.

حرصت أرامكو السعودية طوال تاريخها على المقارنة المعيارية لأدائها من أجل الحفاظ على مكانتها في صدارة القطاع. فعلى سبيل المثال، التزمت الشركة منذ عام 2015 بإعداد حساباتها طبقًا لمعايير إعداد التقارير المحاسبية الدولية كما تنشر تقريرًا سنويًا معلنًا يستعرض عمليات وإنجازات الشركة.

“إن التحدي الذي نواجهه اليوم هو الحفاظ على التوازن الملائم بين الرقابة والامتثال والأداء. وبالنسبة لشركة بحجم أرامكو السعودية، يجب ألا يكون هيكل الحوكمة المؤسسية معقدًا. فإذا كانت سلسلة القيادة والرقابة طويلة جدًا في شركة كبيرة مثل أرامكو السعودية، فستكون النتيجة تجمد الأعمال ومقاومتها للتغيير.”

يضم مجلس إدارة أرامكو السعودية عضوًا تنفيذيًا واحدًا فقط من أرامكو السعودية وهو أمين الناصر، حيث تم تعزيز مجلس الإدارة بمشاركة عدد من الأعضاء غير السعوديين. من شأن ذلك أن يحافظ على استقلالية عمليات التدقيق، كما تضمن لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة موثوقية العمليات المحاسبية وإعداد التقارير وكذلك تضمن نزاهة القوائم المالية. كما تظطلع لجنة السلوكيات الأخلاقية التابعة لمجلس الإدارة بضمان التزام الشركة بأعلى المعايير الأخلاقية.

وتحرص أرامكو السعودية على أن تركز جميع أعمالها على خمس قيم مؤسسية وهي: التميز والسلامة والمساءلة والنزاهة

“الحوكمة المؤسسية هي الأساس الراسخ لتحسين الأداء وتعزيز السمعة لأي شركة بغض النظر عن حجمها.”

يعد الحرص على إيجاد القيمة للمساهمين من ضمن أولويات أرامكو السعودية وكذلك سيقى، مع امتداد تركيزها ليشمل العملاء والموردين والجهات الحكومية والمجتمع وكذلك الموظفين بكل تأكيد. يعد دعم الأعمال المحلية من بين المبادرات الهامة التي أطلقتها أرامكو السعودية. فمن خلال برنامجها لتعزيز القيمة المضافة الإجمالية في المملكة (اكتفاء)، تهدف الشركة إلى زيادة مشترياتها من السلع والخدمات المحلية إلى حوالي 70% بحلول عام 2021. وسوف يساهم ذلك في الارتقاء بموثوقية سلسلة التوريد كما سيساعد في تحول المملكة نحو الصناعة، الأمر الذي سيساهم في تنوع الاقتصاد المحلي وخلق فرص العمل.

وتأتي المواطنة ضمن أولى أولويات أرامكو السعودية. حيث تحرص الشركة، في إطار التزامها بالعمل ضمن إطار رؤية السعودية 2030، على تعزيز ريادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة التي من شأنها توفير الكثير من فرص العمل. ومن هذا المنطلق، أطلقت أرامكو السعودية برنامج «واعد»، وهو برنامج بقيمة 200 مليون دولار مخصص لتمويل الشركات الناشئة مع تقديم التدريب والدعم اللازم لتلك الشركات. ويعد هذا التوجه متعدد الأطراف من العوامل الأساس لتحقيق النجاح المستدام.

الكلمة الرئيسية

الحكومة في القطاعات الإستراتيجية: تأثير الحوكمة على التنافسية الوطنية

وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية السعودي، ورئيس مجلس شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية)، معالي المهندس خالد الفالح

لقد وصل حجم الاقتصاد العالمي إلى 80 تريليون دولار ويشمل شبكة معقدة من القطاعات التي تعتمد على بعضها البعض، وعلاقات تجارية واستثمارية عبر الحدود، وشبكة من سلاسل التوريد التي تحيط بعالمنا. واليوم، يشهد العالم تزايداً في عدد وتنوع الشركات التي تسيطر على مشهد الاقتصاد، بالرغم من أن الحكومات والمنظمات المشتركة بين الحكومات ما زالت تلعب دوراً محورياً عبر وضع السياسات والأطر التنظيمية والرقابية وعبر الشركات المملوكة للدولة التي تمارس الأنشطة التجارية. وفي ظل هذه البيئة التي تتسم بالتعقيد والتنافسية والتحديات، كيف يمكن للشركات أن تجمع بين مصالحها المتشعبة وتجنب اتخاذ القرارات الخاطئة مع الحد لأقصى درجة من مخاطر إخفاق الأنظمة والعمليات قبل أن تشارك في المشهد الاقتصادي وتواصل النجاح يوماً بعد يوم؟ الإجابة الواضحة على هذا السؤال هي: الحوكمة المؤسسية.

"لا تعتبر الحوكمة المؤسسية من الكماليات ولكنها من الأساسيات التي يجب تطبيقها لدى أي شركة أو مؤسسة اجتماعية ترغب في تحقيق نجاح مستدام والحفاظ على تصريح اجتماعي بممارسة أعمالها."

بالنسبة لنا في المملكة اليوم، تتغافم هذه المخاطر بصفة خاصة نظراً للأهمية المتزايدة للدور الذي يضطلع به القطاع الخاص في اقتصاد المملكة. ونحن في واقع الأمر نراهن بكل شيء على القطاع الخاص. ومن بين الأهداف التي حددتها رؤية السعودية 2030 كان التوسع في إسهام القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65% بحلول عام 2030. عندما نأخذ بعين الاعتبار أن المملكة تستهدف زيادة ناتجها المحلي الإجمالي لأكثر من الضعف، يظهر لنا المدى الحقيقي لصعوبة هذه المهمة.

نحن بحاجة إلى بناء المزيد من القدرات والإمكانات في القطاع الخاص لنتمكن من مواكبة تزايد التطلعات والطموحات. ومن بين هذه التطلعات؛ تطوير الشركات المحلية بما يمكنها من احتلال مركز قيادي على مستوى المنطقة، وتطوير كبرى الشركات الوطنية بما يمكنها من احتلال مركز بين القادة على مستوى العالم، ودخول قطاعات جديدة عن طريق صندوق الثروات السيادي «صندوق الاستثمارات العامة»، وتنمية وفتح أسواق رأس المال السعودية أمام المستثمرين الدوليين وإطلاق العنان للإمكانات الهائلة التي نتمتع بها في مختلف القطاعات مثل الخدمات اللوجستية، وتجارة التجزئة، والسياحة، والتعدين، والصناعات المتطورة، وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وقطاعات الخدمات التي تشمل الخدمات المالية والرعاية الصحية والتعليم.

يتوقف تحقيق نمو قوي في القطاع الخاص وتطوير محركات اقتصادية على مستوى عالمي على تنفيذ مبدئين اثنين، أولهما الحد من اعتماد أنشطة القطاع الخاص الزائد على النفقات

الحكومية وبدلاً من ذلك الاعتماد على إمكاناتها التجارية المستقلة، وثانيهما تحقيق تنافسية عالمية حقيقية. ولكي نتأكد من قدرة القطاع الخاص على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، سوف تحتاج الشركات السعودية أياً كان حجمها إلى تطبيق مبادئ حوكمة قوية.



معالي الوزير خالد الفالح يقدم الكلمة الرئيسية.

هناك العديد من الشركات الكبيرة ذات الإدارة الجيدة في المنطقة والتي تشعرونا حقاً بالفخر بنجاحها وبمعايير الحوكمة التي تطبقها. ولكن علينا الإقرار بأن بعض الشركات في المنطقة لديها فجوات كبيرة فيما يتعلق بالحوكمة والأداء، وإدراك وجود مواطن تحتاج إلى تحسين، وذكر بعض من الإغلاقات المحدية لعدد من كبرى الشركات في المنطقة والتي كانت تعرف بتدني مستويات تطبيق الحوكمة لديها.

وبالحديث عن الشركات الأصغر التابعة للقطاع الخاص، فهي ما تزال بحاجة إلى بذل الجهد في هذا المجال. ومع النمو المتسارع الذي يشهده القطاع الخاص، سوف تزداد الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة. إن الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية تعد من المحركات التي لا يمكن الاستغناء عنها، حيث إنها تمثل محور النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل في الاقتصادات المتقدمة، فقد أثبتت البيانات أهمية الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصادات الدولية. ولا يدور الجدل حول ما إذا كانت هناك حاجة إلى دعم تلك الشركات ولكن الجدل قائم بشأن كيفية الارتقاء بها لأفاق أعلى. إن رؤية السعودية 2030 تدعو إلى مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي للدولة بحيث يزيد من 20% في الوقت الحالي إلى 35% بحلول عام 2030.

تعد المبادئ الأساس للحوكمة المؤسسية بالنسبة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية بنفس القدر من الأهمية بالنسبة للشركات الكبيرة، إن لم تكن أهم.

فيدون الحوكمة الجيدة، لا تضع تلك الشركات الصغيرة نفسها أمام خطر الأداء الضعيف والفساد، بل وتضع بقاء أعمالها ونجاحها على المحك.

"ليست الحوكمة مجرد مجموعة من القواعد واللوائح أو مجرد ملصق بقيم المؤسسة، بل ترتقي الحوكمة المؤسسية الجيدة إلى مكانة أسمى في ثقافة المؤسسة"

من ناحية أخرى، تواجه الشركات المملوكة للدولة مجموعة خاصة بها من التحديات ونقاط الضعف والتي تحتاج أيضاً إلى تطبيق مبادئ حوكمة سليمة وقوية. ويشير النجاح التجاري المستمر لبعض الشركات المملوكة للدولة مثل أرامكو السعودية إلى أن الحوكمة المؤسسية الجيدة تعني أيضاً ضمان أعمال تجارية جيدة بالنسبة لتلك الشركات الرائدة إذا ما طبقت عمليات وهياكل الحوكمة بصورة ملائمة.

نحتاج كذلك إلى النظر في المصالح الفريدة التي تنتج من الشراكات بين القطاعين العام والخاص بحيث يشارك القطاعان في مواجهة المخاطر والاستعانة بالموارد من كلا الجانبين. فبرغم وجود أفضل الممارسات في الحوكمة لدى كل من القطاعين العام والخاص إلا أنه لا يوجد ما يكفي من الإرشادات في المجال العام بشأن الهياكل المدمجة والمعقدة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص لا سيما إذا كان لكل من القطاعين مواصفات خاصة من حيث مكان ومجال العمل. وسوف ينتج عن توجه المملكة العربية السعودية نحو نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى نشوء مجموعة جديدة من التحديات.

لا يمكن تحقيق الحوكمة الفعالة بتطبيق نموذج موحد يلائم جميع الشركات والمؤسسات، ولكن هناك مجموعة من المبادئ الأساس التي يجب أن تشملها جميع هياكل وأطر الحوكمة.

- أولاً، المساواة أمام المساهمين والموظفين والعملاء والأطراف المعنية الأخرى.
- ثانياً، الشفافية التامة والشجاعة اللازمة للتحلي بالصراحة والصدق.
- ثالثاً، نظام للإشراف والمراقبة يحدد بوضوح جميع الأدوار والمسؤوليات للأفراد الملائمين بما في ذلك الإشراف المستقل والقوي على مجلس الإدارة.
- رابعاً، الامتثال لنص وروح القوانين والنظم المعمول بها في مكان ممارسة الشركة لأعمالها.
- خامساً، الالتزام بدعم مصالح وتطلعات المجتمع مثل الالتزام بحماية البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والالتزام بالمبادئ المجتمعية.

يعد القطاع الخاص هو محور الازدهار والنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل في المنطقة. وتحتاج الأعمال في المنطقة إلى النمو كما تحتاج إلى تحقيق المنافسة على مستوى عالمي والنجاح الذي يتجاوز الأسواق المحلية والإقليمية، ويعني ذلك أنه على جميع الشركات من كافة الفئات فهم ضرورة تطبيق مبادئ حوكمة تنافسية على أعلى مستوى.

التحدي

أود أن أعرض على الجميع تحدياً جماعياً وهو أن نتخذ على عاتقنا جعل هذه المنطقة مقياساً عالمياً في مجال الحوكمة الجيدة بحلول عام 2030.

التوصيات

- البناء على ما توصلت إليه مبادرة بيرل وأفضل الممارسات العالمية من أجل وضع دليل إرشادي ليطم استخدامه من قبل مؤسسة «منشآت» للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة وتعزيز الحوكمة المؤسسية الجيدة في الشركات الناشئة.
- التركيز على الأهمية المتزايدة للشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل وضع إرشادات وتوجيهات بشأن الهياكل المدمجة والمعقدة مع الاستعانة بالعمل الذي تم تنفيذه في أماكن أخرى حول العالم والربط بينه وبين الخصائص الفريدة للمنطقة.

موضوع الجلسة الأولى: حوار بين القطاعين العام والخاص

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية-الاقتصادية التي تواجهها المنطقة، ما هي نماذج الحوكمة التي من شأنها تسهيل التعاون الفعال بين القطاعين العام والخاص، وما هي متطلبات تطبيقها؟

المتحدثون

مدير الندوة



السيد ألي بن بجاني
الرئيس التنفيذي،
ماجد الفطيم



معالي الدكتور حمد
بن سليمان البازعي
نائب وزير المالية
السعودية



سعادة أحمد علي
الصايغ
رئيس مجلس إدارة
سوق أبوظبي العالمي



السيد جون
ديفترينوس
محرر شؤون الأسواق
الناشئة،
شبكة سي إن إن



الأستاذة لبنى
سليمان العليان
الرئيس التنفيذي ونائب
رئيس مجلس الإدارة،
شركة العليان المالية



السيد ريك هيثورنثويت
رئيس مجلس إدارة
ماستركارد وسينتركا،
وشريك استشاري لشركة
موليس آند كو



في الصورة من اليسار: السيد جون ديفترينوس (يفتح الجلسة ويقدم المتحدثين)، معالي الدكتور حمد البازعي، معالي أحمد الصايغ، السيد ألي بن بجاني، السيد ريك هيثورنثويت، الأستاذة لبنى العليان.

وعلى مدار العقد الماضي، شهدت المنطقة تقدماً ملحوظاً في تنظيم قطاع الشركات المدرجة في البورصة بما في

ذلك المراجعات الأخيرة لقواعد الحوكمة المؤسسية (في المملكة العربية السعودية وعمان) وقوانين الشركات (في الإمارات العربية المتحدة والكويت). قالت نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة العليان المالية، لبنى العليان، أن الأدلة الإرشادية والتوجيهات الصادرة من قبل هيئة السوق المالية ودورها في الرقابة على الشركات قد أدت إلى طمأنة المستثمرين في سوق المملكة. وقد أسهم وجود متطلبات إعداد التقارير من قبل الشركات والإشراف على مبادئ الحوكمة التي تتبناها مجالس إدارتها في بناء ثقة المستثمرين.

استثمر سوق أبوظبي العالمي، الذي تأسس منذ ثلاثة أعوام، في وضع أفضل ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة لديه في إطار سعيه لضمان وضوح القواعد والنظم وسهولة تطبيقها. وقد أشار رئيس مجلس إدارة سوق أبوظبي العالمي، معالي أحمد علي الصايغ، إلى أهمية عدم عرقلة الإبداع والابتكار، وهو ما قد يحدث إذا لم تصمم القواعد والقوانين بما يلائم كل فئة.

تعد الحوكمة المؤسسية الركيزة الأساس التي يقوم عليها بناء أي شركة أو مشروع، وهذا أمر يحتاج إلى بناء الثقة. فالثقة هي سمة متبادلة، وبالنسبة لمركز مالي عالمي مثل سوق أبوظبي العالمي، يعد التشاور مع شركات ومؤسسات القطاع من الضرورات الحتمية لاكتساب ثقة المستثمرين. وقد أوصى معاليه بضرورة الاستماع والتواضع والانفتاح، وذلك في إطار تلبية رؤية الوزارة الرامية إلى أن تحتل مركز القيادة في مجال الحوكمة المؤسسية.

يركز سوق أبوظبي العالمي على شركات التقنية المالية التي يحتاج الكثير منها التوجيه من الجهة التنظيمية، وتختلف كثيراً عن البنوك ذات الخبرة الكبيرة في هذا المجال. ومن هذا المنطلق، أسس سوق أبوظبي العالمي المختبر التنظيمي حيث يمكن للشركات اختبار منتجاتها في بيئة رقابية، ويمكن لسوق أبوظبي العالمي التعاون في إيجاد حلول تنظيمية لتلك الشركات. وقد أكد معاليه على حاجة الأجهزة التنظيمية إلى معرفة المعلومات اللازمة عن الشركات التي تسعى إلى استقطابها والرقابة عليها. وتواجه الجهات الرقابية والتنظيمية التقليدية هنا خطر استغراق وقت طويل في محاولة فهم الصناعات الجديدة وتحتاج إلى وسائل استجابة بديلة مثل إرشادات العملات المشفرة التي يعدها سوق أبوظبي العالمي.

“تمتد الحوكمة المؤسسية إلى ما هو أبعد من مجرد الرقابة، حيث تختص كذلك بتحمل مسؤولية اختيار القيادة الصحيحة والأدوات الصحيحة والعمليات الصحيحة. ومن الضروري ألا تصبح الحوكمة مجرد عملية بيروقراطية أو تصبح من المسلمات، فهي عبارة عن رحلة مستمرة.”

الأستاذة لبنى العليان

يشهد القطاع الخاص حالياً تغيرات كبيرة، وفي هذا السياق أشارت لبنى العليان إلى أن الكثير من الشركات العائلية قد تحولت إلى شركات مساهمة عامة مثل مجموعة الزامل، وغيرها من الشركات التي تدرس طرح أسهمها للاكتتاب العام. غالباً ما تكون هناك حاجة أكبر إلى تطبيق الحوكمة الجيدة في الشركات العائلية حيث يقوم المؤسس بإنشاء الأعمال وبينها الجيل الثاني ويديرها الجيل الثالث. وثمة عدد محدود من حملة الأسهم لدى الشركات العائلية نظراً لاحتمال احتدام النزاعات بين حملة الأسهم.



السيد ألي بن بجاني يتحاور مع السيد جون ديفترينوس خلال الندوة الحوارية بعنوان «حوار بين القطاعين العام والخاص» بشأن الحوكمة.

يعد ضمان استدامة الشركة جزءاً من الحوكمة المؤسسية، وتميل الشركات العائلية إلى التركيز على تحقيق الاستدامة طويلة الأجل لأعمالها. من الضروري أن تكون رواتب ومكافآت فريق القيادة مرتبطة برؤية واستدامة المؤسسة حيث إن القيادة مسؤولة عن اتخاذ القرارات التي ستؤثر على الشركة لخمسة أو عشرة أعوام مقبلة. تهتم الشركات العائلية كثيراً بهذا ولا تتأثر بالمشاغل بشأن سعر السهم واتخاذ قرارات طويلة الأجل وغالباً ما تكون مستعدة للمخاطرة. وقد شاركت لبنى العليان رؤيتها بشأن الشركات العائلية حيث أشارت إلى قدرتها على العمل مع الحكومة لا سيما في هذه البيئة من الحوار المفتوح بين القطاعين العام والخاص.

ناقش رئيس مجلس إدارة شركة ماستركارد، والشريك الاستشاري، مويليس آند كو، ريك هيثورنثويت، الحاجة إلى التفكير في المنظومة بأكملها.

“في عالمنا الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة، يزيد اهتمامنا بالأنظمة التي تعتمد فيها التنافسية على منظومة صحية.”

السيد ريك هيثورنثويت

يعتمد خلق منظومة صحية على عوامل ترتبط على العناصر المتعددة المشكّلة لهذه المنظومة وهي: حكومات تنظم وتوجه وتحفز على الانفتاح والشفافية والتنافسية والابتكار، وشركات ضخمة أرسيت قيمها وأهدافها وإيمانها بأن الابتكار هو السر وراء تحقيق الإيرادات وخفض التكلفة، ومجتمع التكنولوجيا المتطورة الذي يدرك أن التقنيات المتطورة لا تحدث ثورة في الحاضر فحسب ولكنها مسؤولة عن مد جسور إلى مستقبل يعترف بدور الأعمال في المجتمع ويراعي مخاوف المجتمع المستقبلية المعنية بالعمل والاندماج المساواة وحالة الكوكب والخصوصية. وإن وجدت منظومة تعمل بهذه الطريقة مع اتساق نوعاً ما في الأهداف والقيم، نكون قد رسخنا أساساً للحوكمة الجيدة وما يتبعها من قواعد وقوانين.

وبالنظر إلى المملكة العربية السعودية ورؤيتها لتكون في طليعة الحوكمة الجيدة بحلول عام 2030، أوصى ريك هيثورنثويت بأن العنصر الأساسي الذي يجب وضعه في الاعتبار هو كيفية تطبيق الرقابة على هذه المنظومة بطريقة تستند إلى القيم ويمكن مشاركتها عبر جميع الحدود.

موضوع الجلسة الثانية: الحوكمة من أجل التنوع: دعم الشركات الوطنية

ما هو دور الشركات الوطنية في المساهمة في تنوع الاقتصاد في منطقة الخليج، وما هي أطر الحوكمة اللازمة لدعم تحقيق هذا الهدف؟

مدير الندوة: المتحدثون



السيد خواكيم ليفي
العضو المنتدب ورئيس الشؤون المالية، مجموعة البنك الدولي



السيد جمال فخر
شريك إداري، كي بي إم جي والنائب الأول لرئيس مجلس الشورى البحريني



السيد يوسف البنيان
نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، سابك



سعادة الدكتور خالد السلطان
مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (سابقاً)



السيد سعد المطرفي
مدير مكتب قناة العربية، الرياض

وفي إطار حديثه عن استثمارات مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية، تحدث آلين بيجاني من وجهة نظر مستثمر أجنبي مباشر، مشيرًا إلى وضوح توجه المملكة. تلعب الحوكمة المؤسسية دورًا كبيرًا ليس فقط في بناء الأساس ولكن أيضًا في ضمان مشاركة القطاع الخاص بصورة ملائمة، وضمان أن ينتج عنها وجود منافسة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص. وهناك فرصة كبيرة لإطلاق إمكانات القطاع الخاص سواء من الشركات السعودية أو شركات القطاع الخاص الإقليمي والدولي والتي تتم دعوتها لممارسة أعمالها في المملكة العربية السعودية.

“تؤدي الحوكمة دورًا كبيرًا في المحطات التاريخية البارزة التي تشهدها بعض الدول ... والتي تنطلق منها نحو واقع جديد.”

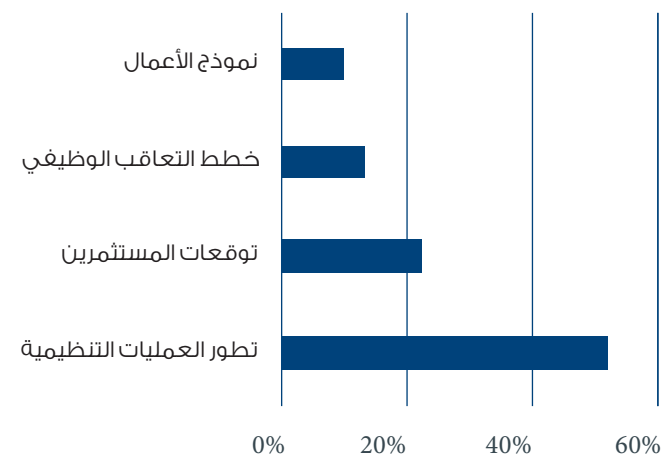
السيد آلين بيجاني

وقد عبّر السيد آلين بيجاني، عن وجهة نظره بأن الحوكمة لا تنحصر فقط بالأطر والهياكل بل هي مجموعة من المبادئ الأساس والبسيطة جدًا. وما يجعلها تبدو معقدة هو أنها تعتمد بشكل أساسي على الاستقلالية وإدخال شخص آخر إلى مساحتك الشخصية. يرى بيجاني أنه لا يمكننا تطبيق الحوكمة إلا إذا كان هناك فصل بين الملكية والإدارة، والخطوة الصحيحة بالنسبة للشركات العائلية هي الانتقال من الجيل الأول إلى إدارة احترافية. وأضاف السيد بيجاني أن الدور الرئيس للمالك هو تعيين أعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق. مشيرًا إلى اعتقاده بأن قيمة دور المالك أو حملة الأسهم في هذه المنطقة لا تأخذ قدرها المستحق بينما تكون قيمة دور الإدارة في العادة مبالغ فيها. ولكن المالك باعتباره مساهمًا هو كعامل بدوام كامل لا سيما في الشركات العائلية، وهو دور يتطلب تفانيًا وإخلاصًا من أجل ضمان ازدهار الأعمال.

أشارت لبنى العليان إلى أنه بالرغم من أن هذا التوجه كان ناجحًا بدرجة كبيرة لدى مجموعة ماجد الفطيم، إلا أنه قد يختلف من شركة إلى أخرى. وإذا كان الأمر يعتمد على مدى الأهلية والاستحقاق، فيمكن لأفراد الأسرة إدارة الأعمال. كما أن أفراد الأسرة يتحملون مسؤولية تثقيف حملة الأسهم المستقبليين، بحيث يمكنهم مراقبة الأعمال وضمان إدارتها بصورة سليمة.

نتائج التصويت التفاعلي للحضور

أي من العوامل التالية يمكنها التأثير بصورة إيجابية على تنفيذ أطر الحوكمة في منطقة الخليج؟



كان الهدف من هذه الندوة مناقشة كيف يمكن للحكومات دعم الشركات الوطنية الخاصة أو العامة في مساعيها لتحقيق النمو والتوسع محليًا ودوليًا، وكيف يمكن لهياكل الحوكمة المؤسسية الفعالة أن تعزز تنمية تلك الشركات الوطنية.

يتعين على كبرى الشركات الوطنية، لا سيما تلك العاملة في قطاع الهيدروكربونات والبتروكيماويات، أداء دور هام يتجاوز ممارسة أعمالها. وقد أشار معالي الدكتور خالد السلطان إلى أن الجامعة أسهمت بدرجة كبيرة في التوظيف وتطوير الموارد البشرية، كما شجعت النمو من خلال طلبها على السلع والخدمات، بالإضافة إلى أهميتها الكبيرة في وضع المعايير الصحيحة للموردين ومقدمي الخدمات خاصة أن بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الشركات العاملة في المملكة تحتاج إلى رفع مستوى تلك المعايير. ومع إطلاق مبادرة المحتوى المحلي، زادت أهمية ذلك حيث سترتفع المشتريات من السلع والخدمات من داخل المملكة. ومن المتوقع أن تكون الشركات الوطنية الكبيرة أن تكون مثالًا يتخذ به من قبل الشركات الأخرى فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة الجيدة حيث نتوقع منها المزيد من الشفافية والمساءلة.

وقد أكد سعادته على أنه بالرغم من وجود أوجه تشابه بين جميع أنظمة الحوكمة مثل المساءلة والشفافية، إلا أن الحوكمة تتأثر بالدولة وتاريخها والبيئة التي تطبق فيها. ففي دول مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، تتمحور الحوكمة حول حملة الأسهم، أما في ألمانيا فإنها تركز على الجهات المعنية، وفي اليابان ترتبط بصورة أكبر بعلاقات العمل، أما في الهند فهناك تركيز أكبر على الشركات العائلية.

كما سلط سعادته الضوء على أهمية الحوكمة في الحد من الفساد ووضع معايير الاستدامة والحد من الإخفاقات، ولكن الحوكمة لن تمثل ضمانًا لنمو الشركة أو حمايتها من الفشل بصفة عامة. فالحوكمة ليست في وضوح الأبيض والأسود بل تشتمل على الكثير من الدرجات الرمادية.

يعتبر التنوع الاقتصادي أحد الغايات الرئيسة التي تهدف سياسات الحكومات في منطقة الخليج إلى تحقيقها، كما تنعكس الحاجة إلى تحفيز الأعمال في القطاعات غير المرتبطة بالموارد الطبيعية من أجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة في استراتيجيات التنمية الوطنية، مثل رؤية السعودية 2030 ورؤية عمان 2020 ورؤية الإمارات 2021.



سعادة د. خالد السلطان يخاطب الحضور إلى جانب المتحدثين وهم من اليسار: السيد يوسف البنيان، السيد جمال فخر، السيد خواكيم ليفي، ومدير الندوة السيد سعد المطرفي (أقصى اليسار).

في منطقة الخليج، تظل الدولة هي القوة السائدة المتحكمة في الاقتصاد، حيث تنتفع من إيرادات صادرات النفط والغاز وتوزعها بدورها على المواطنين سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على شكل فرص عمل في القطاع العام أو دعم للسلع والخدمات أو استثمارات في قطاعات معينة مثل الرعاية الصحية والتعليم أو جمعها والاحتفاظ بها في صناديق ادخار سيادية. ومن هنا نجد أن الحكومات في منطقة الخليج تعد من أهم محركات الاقتصاد حيث تمثل عملاء للقطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية الاستراتيجية على سبيل المثال.



السيد يوسف البنيان يتحدث عن نموذج الحوكمة المتبع لدى شركة سابك .

وأشار يوسف البنيان، نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة سابك، وهي شركة رائدة عالمياً في مجال الحوكمة المؤسسية، إلى أن شركاء سابك ومورديها كانوا عاملاً حقيقياً في قدرة الشركة على تحقيق معايير عالية من الحوكمة المؤسسية.

”ينبغي التأكد من أن نموذج الحوكمة مرِن بما يكفي وقادر على التكيف مع طبيعة الأعمال، إذ أن عدم تحقيق ذلك سوف يؤدي إلى احتمالية جمود النظام، الأمر الذي سيحمل الجميع على محاولة تجاوز النظام.“

السيد يوسف البنيان

بناءً على خبرته في المملكة العربية السعودية وعلى مستوى العالم، أوضح البنيان أن القضايا الأساس تكمن في إدارة التغيير والمنهج المتبع في تطبيق الحوكمة وليست قضية مرتبطة بالأنظمة. إن الحوكمة مثلها مثل الاستدامة ليست مبادرة مسؤولة اجتماعية ولكنها ترتبط بالأعمال القويمة ويمكنها أن تعود على حملة الأسهم بقيمة عالية. إن الحوكمة مثل السلامة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكنها أن تؤثر على الأفراد والمجتمع والأصول كما أنها تتطلب امتثالاً كاملاً.

من الأهمية بمكان تطبيق النظام الصحيح ووجود قيادة تمتاز بمستوى عال من النزاهة والالتزام لضمان النجاح في تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة. كما تعد صحة اختيار الشركاء من الأمور الهامة كذلك حيث إن المشاريع المشتركة الناجحة تضم شركاء يجمع بينهم التفاهم والتوافق في القيم والثقافة.

شهد عدد الاستثمارات الأجنبية في أسهم سابك زيادة خلال العامين الماضيين نتيجة لقدرة سابك على إظهار تطبيقاتها لأعلى معايير الحوكمة التي تمتد لتشمل الشركات التابعة لها، ليس فقط الشركات المملوكة لها بالكامل ولكن أيضاً الشركات المملوكة جزئياً وحتى الشركات التي تمتلك فيها حصة أقلية.

وقد أكد كل من معالي د. خالد السلطان والسيد البنيان على أنه لا يجب التعامل مع الحوكمة على أنها عبء على الأعمال ولكن وسيلة لتوليد المزيد من الأعمال الجيدة.

وأكد جمال فخرو، العضو المنتدب لشركة كي بي إم جي، والنائب الأول لرئيس مجلس الشورى البحريني، على أن أهم عنصر هنا هو القيادة. ثانياً، الحوكمة المؤسسية هي تغيير

شامل في ثقافة المؤسسة، وخير مثال على ذلك مشاركة الشركات المدرجة في البورصة معلومات بشأن مكافآت الرئيس التنفيذي وأعضاء الإدارة العليا والتي لم تكن الشركات لتفصح عنها فيما سبق. وفيما يتعلق بالاعتماد على أعضاء مجلس إدارة مستقلين، أصبح من الشائع اليوم الاعتراض على طلب كبار حملة الأسهم المشاركة في عضوية مجلس الإدارة، وهو أمر لم يكن مقبولاً قبل عشر سنوات.

”سيظل احتمال الإخفاق قائماً ... ولكن الهدف من الحوكمة هو الحد لأقصى درجة من ذلك الاحتمال وتقديم الأساس الصحيح للشركات لتحقيق النمو وترسيخ ثقافة سليمة.“

معالي د. خالد السلطان

أشار جمال فخرو إلى أن الحوكمة المؤسسية باتت تُدرس في الجامعات وفي الدورات التدريبية وباستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لكي تصل هذه الرسالة إلى كل من الجهات والأطراف المعنية في قطاع الأعمال ممن هم بحاجة إلى فهمها. كما أكد السيد فخرو على الحاجة إلى مواصلة الحث على التغيير والتوعية بشأن ما تمكنت الأعمال من تحقيقه من خلال تبني مبادئ الحوكمة الجيدة.

وفي سياق الحديث عن تعزيز أثر التواصل، سلط السيد فخرو الضوء على أهمية العمليات الرقابية والتنظيمية. فقد أصدرت دولة البحرين على سبيل المثال قانون الحوكمة المؤسسية والذي سوف ينطبق على الشركات المدرجة في الأسواق المالية والشركات الخاصة، الأمر الذي ما كان ليتحقق دون تمهيد الطريق له مع الأفراد وحملة الأسهم والعائلات من أجل فهم وقبول ذلك القانون.

”يجب أن تؤمن قيادة المؤسسة، سواء كانت عائلية أو حكومية أو مساهمة عامة، بأن التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وإلا لن يكون التغيير ممكناً.“

السيد جمال فخرو

وانطلاقاً من خبرة مجموعة البنك الدولي في تعزيز الإصلاحات المرتبطة بالحوكمة في الشركات المملوكة للدولة في الدول النامية، أشار خواكيم ليفي إلى التغييرات التي طرأت على توقعات المستثمرين والجهات والأطراف المعنية في كل مكان. وكما أكد على أهمية مجالس الإدارة المستقلة لا سيما بالنسبة للشركات المملوكة للدولة. وقد ينشأ تباين بين أهداف الدولة والقوة الأساس للشركة، الأمر الذي يلقي على عاتق أعضاء مجلس الإدارة المستقلين مسؤولية تمثيل مصالح الأقلية من حملة الأسهم.

في الختام، أكد البنيان على الحاجة إلى بناء ثقافة مكافأة السلوك الأخلاقي والنزاهة والاحترام. كما أشار إلى الأبحاث التي أجريت من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي والتي أظهرت أن الأفراد يبحثون عن جهة عمل ليس بناء على الرواتب والمزايا ولكن بناء على ما إذا كانت تطبق منظومة قيم تتماشى مع قيمهم. يعتمد تحقيق الأعمال الناجحة والمستدامة على توظيف الأفراد والمهارات الملائمة. ولن تتمكن المؤسسات من

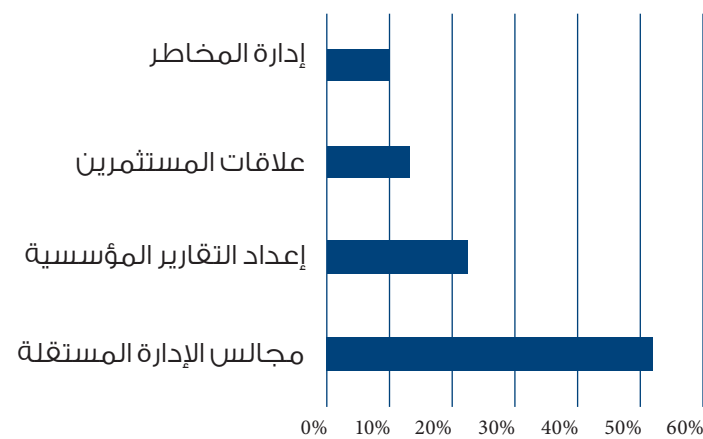
استقطاب تلك المهارات إذا كان هناك تخوف لدى الموظفين من عدم الشعور بالحماية، وليس فقط من حيث السلامة بل وأيضاً من ناحية الحوكمة المؤسسية والتوظيف العادل والمنصف.

”في دولة مثل المملكة العربية السعودية، التي تبرز ما يشبه عقدًا اجتماعيًا مع الشعب عبر رؤية السعودية 2030، من الضروري أن تصبح الحوكمة هي القيمة الراسخة في قلب هذا المشروع.“

السيد خواكيم ليفي

نتائج التصويت التفاعلي للحضور

من أجل تحقيق التطلعات الإقليمية والعالمية، يمكن للشركات في منطقة الخليج الاستفادة من أطر حوكمة أقوى. أي من الإجراءات التالية قد تحدث أكبر فارق في مستوى التنافسية؟



موضوع الجلسة الثالثة: الحكومة في العالم الرقمي: الثورة الإبداعية والتكنولوجيا الحديثة

ما هو أثر التكنولوجيا الحديثة كأحد أدوات تمكين الحكومة، وما هي التحديات التي تفرضها بالنسبة لمجالس الإدارة والإدارة العليا من حيث التغيرات في القطاع والمخاطر المحتملة؟

مدير الندوة المتحدثون



السيد ويل أي أم
المؤسس والرئيس التنفيذي، أي أم بلس



السيد عبد الرحمن
طرابزوني
الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب، إس تي في



السيد كارل
ماغنوس أولسن
المؤسس المشارك، كريم



السيد طوني بيتس
الرئيس التنفيذي
لحصص النمو،
سوشيال كابيتال



السيد فادي غندور
مؤسس مشارك،
أرامكس، والرئيس
التنفيذي لمجموعة
ومضة



السيد ويل أي أم يخاطب الحضور إلى جانب المتحدثين المشاركين في الندوة وهم السيد عبد الرحمن طرابزوني والسيد طوني بيتس والسيد ماغنوس أولسن (من اليسار إلى اليمين).

استهل ويل أي أم المناقشات بتسليط الضوء على تطور الذكاء الاصطناعي وما سيحدثه من تغيير في العالم خلال الأعوام العشرة المقبلة. وقارن ويل أي أم عصرنا الحالي ببداية الثورة الصناعية عام 1918 مشيرًا إلى أن التغيرات والتطورات التي تحدث اليوم سوف تغير وجه العالم بحلول عام 2030.

ركز ويل أي أم كذلك على الحاجة إلى تثقيف الشباب وتوعيتهم بالأدوات التي من شأنها مساعدتهم في تغيير المستقبل. إذ إنهم بحاجة للإلمام بعلوم تصميم الإنسان الآلي، وعلوم

يمثل التقدم التكنولوجي الذي دفع بقيام الثورة الصناعية الرابعة فرصة هائلة وخطراً محتملاً على الاقتصادات الإقليمية والعالمية.

ناقشت الندوة التي أدارها فادي غندور، مؤسس أرامكس، ورئيس مجلس الإدارة التنفيذي لمجموعة ومضة، الثورة التكنولوجية والرقمية وما تحدثه من تغيير في تأثير ومدى الحاجة إلى تطبيق الحكومة المؤسسية التي تؤثر على الشركات والحكومات في جميع أنحاء المنطقة والعالم.

تشجع على الابتكار عن طريق شكل من أشكال الحكومة الذاتية أو النماذج الخارجة عن إطار الحكومة التقليدي. من أمثلة ذلك نظام (20% من الوقت) لدى غوغل، أو مختبرات فيسبوك، أو مختبر 126 لدى أمازون، حيث تقوم تلك الشركات بتصميم أساليب للسماح لموظفيها بالابتكار والإبداع، والتصريح لهم بعدم الخضوع لمؤشرات الأداء الرئيسة أو نماذج الحكومة أو معايير السلطة لدى الشركة. يسمح هذا المنهج للمؤسسة باستقطاب موظفين قادرين على مساعدة الشركة في اللحاق

“من الصعب التحكم في الأشياء التي لا نفهمها.”

السيد عبد الرحمن طرابزوني

بركب الثورة التكنولوجية، مع الخضوع لحكومة ذاتية والقدرة على الإنتاج والعمل بفعالية داخل المؤسسة.

يجب إيجاد التوازن بين الحكومة والنماذج الخارجة عن إطار الحكومة التقليدي. فبالنظر إلى أن الاقتصاد في هذه المنطقة خاضع لسيطرة وقيادة الحكومات، فضلاً عن أن الكثير من الأصول الوطنية مملوكة للحكومة، فإن التحدي يكمن في إيجاد الطريقة الملائمة لتمكين الابتكار والسماح بشكل من أشكال الحكومة الذاتية والسماح للمسؤولين التنفيذيين بحرية المخاطرة والإخفاق. يعتبر الكثير من المستثمرين أن الإخفاق شيء جيد ويرغبون في التشجيع على ثقافة الإخفاق ولكننا في هذه المنطقة ما زلنا بعيدين عن تبني هذا المفهوم.



مدير الندوة، السيد فادي غندور يوجه حديثه إلى أعضاء الندوة والحضور.

أشار عبد الرحمن طرابزوني كذلك إلى أن المنطقة تشهد طلباً متزايداً على المنتجات الرقمية والتكنولوجية إلا أنها تشهد انخفاضاً في العرض. وفي هذا السياق، نحتاج إلى نماذج حوكمة

1. تشجع شركة غوغل موظفيها على قضاء 20% من وقتهم في العمل على ما يظنون أنه سيعود بأكثر نفع على الشركة. بما يمكنهم من إطلاق طاقاتهم الإبداعية.
2. مختبر 126 لدى أمازون هو عبارة عن شركة للأبحاث والتطوير تقع في منطقة خليج سان فرانسيسكو والتي تعنى بتصميم وهندسة الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية الفاخرة.

الحاسب الآلي، والرياضيات والهندسة ليتمكنوا من الاستفادة فعلياً من هواتفهم بدلاً من التصاقهم طوال الوقت بالمنصات الإلكترونية مما سيزيد من قوة كبرى الشركات مثل فيسبوك وغوغل وأمازون وأبل عن طريق تزويدها بالبيانات.

“الرؤية هي من أهم عوامل تطبيق الحكومة، فتطبيق الحكومة من دون رؤية يعني تكرار ممارسات الأمس بما لا يواكب تطورات اليوم.”

السيد ويل أي أم

تحدث طوني بيتس عن الموجات الثلاث للتحويل التكنولوجي وهي؛ موجة الإنترنت التي غيرت طريقة الحصول على المعلومات، وموجة الهواتف المحمولة التي ساعدت على الوصول إلى المعلومات بسهولة وسلاسة أكبر، ونشهد اليوم الموجة الثالثة التي تنشأ عبر تطوير الذكاء الاصطناعي. تشترك الشركات العظيمة التي مهدت الطريق لذلك في كونها ذات رسالة تسعى لتحقيقها وتستخدم البيانات أولاً لفهم ما يعد هاماً بالنسبة لأعمالها وكيف يمكنها الاستفادة منها بوتيرة متسارعة.

“يتعين على الشركات تطبيق قدر كبير من ممارسات الحكومة الذاتية، ليس فقط لأهميتها بالنسبة لعملاء الشركة ولكن رغبة في المحافظة على التطور والتقدم، فيتعين مواصلة بناء الثقة والشفافية.”

السيد طوني بيتس

إن الميزة الأساس لدى كبرى الشركات حول العالم ليست فقط كونها شركات تكنولوجية وهندسية بل وامتلاكها لفهم متعمق لقوة البيانات يدفعها لتطوير نماذج أعمالها بما يحقق أقصى استفادة من تلك البيانات. ونحن نتجه نحو عالم لا يعتمد على من تعرف من أشخاص بل ما تعرف من بيانات.

يعد أمن الإنترنت من بين أهم القضايا التي يركز عليها المستثمرون، لذا يجب علينا النظر فيها في إطار هذه التحولات، كما يجب الابتكار في هذا المجال كما هو الحال مع الخدمات الأخرى.

كما أشار طوني بيتس إلى أننا ما زلنا في بداية الطريق نحو تطور الذكاء الاصطناعي، ويتعين علينا تبني ذلك وتوقع ما قد يتطلبه في المستقبل ومن ثم وضع نماذج الحكومة التي تسمح لرواد الأعمال بالازدهار ولا تتسبب في إعاقة طريقهم، وهذا هو سبيلنا إلى الفوز في المستقبل.

يكن التحدي هنا في سرعة وتيرة التغيير والابتكار، أي أن العالم قد يتعرض لتأثير هائل، إلا أن وضع هياكل متكاملة بصورة مسبقة سوف يؤدي في النهاية إلى إبطاء وتيرة الابتكار.

وأشار طوني بيتس إلى أن ذلك سيمثل عملية حفظ توازن مستمرة بين الابتكار والحكومة. ولكن عدم التفكير بنظرة بعيدة إلى الأمام سوف يؤدي إلى إبطاء وتيرة تقدم المؤسسة. لقد انتهت أيام العمل بطريقة «البناء أولاً ثم اكتشاف نموذج الأعمال الملائم» حيث اختلف عالمنا الحالي كلية إذ لم يعد من المقبول قول «لم أكن على علم بذلك» أو «كان ذلك مجرد خطأ» أو «كنت يافعاً جداً». سنشهد هذا التغيير لا محالة وسندرك بأنه تغير ضروري ولكن يجب أن يتسم بالتوازن.

تحدث عبد الرحمن طرابزوني، رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لشركة «إس تي في»، عن العديد من الشركات التي

موضوع الجلسة الرابعة: تطبيق الحوكمة لإيجاد قيمة طويلة الأجل: الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ورأس المال الاجتماعي

كيف يمكن الاستفادة من الاستثمار المؤسسي في خلق قيمة طويلة الأجل في المنطقة، وما هي أطر الحوكمة التي تحتاج الجهات التنظيمية إلى تبنيها من أجل استقطاب هذا النوع من الاستثمار؟

مدير الندوة: المتحدثون



السيد سامي كايو
رئيس مجلس الإدارة
والرئيس التنفيذي،
مورغان ستانلي، منطقة
الشرق الأوسط وشمال
أفريقيا،



**الأستاذة فاليري
هايرتل**
رئيس علاقات
المستثمرين العالمية،
بي إن واي ميلون



السيد خالد الحصان
الرئيس التنفيذي،
شركة السوق المالية
السعودية (تداول)



**سعادة الدكتورة
شيخة المسكري**
رئيس مجلس إدارة
مجموعة المسكري



**الأستاذة أليسا
أميكو**
العضو المنتدب،
مؤسسة غوفرن، مركز
الاقتصاد والحوكمة
المؤسسية



السيد خالد الحصان يوجه خطابه للحضور إلى جانب المتحدثين في الندوة الحوارية بعنوان «الحوكمة لخلق قيمة طويلة الأجل».

لقد بدأت البنوك المركزية والجهات التنظيمية المشرفة على أسواق الأوراق المالية بتطبيق قواعد الحوكمة الجيدة منذ ما يقرب من عشر سنوات، وكان الهدف الأساسي منها هو الارتقاء بجودة ونزاهة هيكل وممارسات الحوكمة المحلية، وتهدف التغيرات التي تنفذ حالياً على أطر الحوكمة بالنسبة للشركات المدرجة في البورصة في مختلف أنحاء المنطقة إلى إيجاد الاتساق بين النظم والقوانين المحلية والمعايير الدولية من أجل جذب كبرى المؤسسات الاستثمارية إلى المنطقة. على سبيل المثال، قدمت هيئة السوق المالية السعودية في عام 2015 نظاماً للمؤسسات الاستثمارية المؤهلة يسمح لأول مرة لمستثمرين أجانب بالاستثمار مباشرة في الشركات المدرجة في البورصة في المملكة.

في المملكة العربية السعودية، ترجع ملكية نسبة 90% من السوق إلى مؤسسات استثمارية (من بينها أقل من 5% مملوكة لمستثمرين أجانب)، على الرغم من أن 90% من التداول يتم من قبل مستثمرين أفراد. كما أن المؤسسات الاستثمارية المحلية - معظمها مؤسسات سيادية - هي بالفعل مؤسسات مساهمة في الأسواق المالية في المملكة العربية السعودية وفي منطقة الخليج، وتلعب المؤسسات الاستثمارية السيادية دوراً مهماً في دول الخليج التي تمتلك فيها ما يقدر بأكثر من نصف القيمة الإجمالية. ومن هنا نجد أن 9 من كل 10 مؤسسات استثمارية في المنطقة هي مؤسسات سيادية إما في شكل شركات استثمارية قابضة أو شركات مملوكة للدولة أو صناديق ضمان اجتماعي.

فقط فيما يتعلق بأمن الإنترنت ولكن في مجالات أخرى مرتبطة بالحوكمة مثل التعامل مع الأمن المالي والسلامة عن طريق التحقق من خلفية السائقين.

كما أشار طوني بيتس إلى جزء هام من الحوكمة وهو أن الشركات يتعين عليها أن تلتزم بالشفافية والانفتاح وبذل قصارى جهدها للتواصل بصورة فعالة وصادقة. وقد بدأنا نشهد تحقق ذلك ليس فقط في وادي السيليكون ولكن أيضاً لدى الشركات سريعة النمو وهو الأمر الذي يجب أن يستمر حيث إنه يرتبط بمستوى الثقة.

وفي إطار الحديث عن الحوكمة والتكنولوجيا بصفة خاصة، أيد ماغنوس أولسون المتحدثين الآخرين في التأكيد على الحاجة إلى إيجاد التوازن الملائم. ويرى أولسون أن نجاح شركة كريم يرجع إلى كونها شركة «محلية» في المقام الأول. وتختلف طريقة فوزها أمام منافسيها من سوق إلى آخر حيث تختلف كل مدينة عن الأخرى وبالتالي يعد من الأهمية بمكان بالنسبة لكريم تمكين فرق العمل المحلية من الابتكار محلياً والتحرك بوتيرة سريعة. كما أفاد بأن ذلك التحول إلى اللامركزية وإطلاق العنان للأفراد قد لا يكون للمؤسسات مرياً من منظور تطبيق الحوكمة، إلا أنه يجب تنفيذه لضمان القدرة على المنافسة في هذا العالم التكنولوجي.

تسمح للدول والشركات المملوكة للدولة وكل ما يلحق بها بالمشاركة في إيجاد المزيد من العرض في هذه المنظومة.

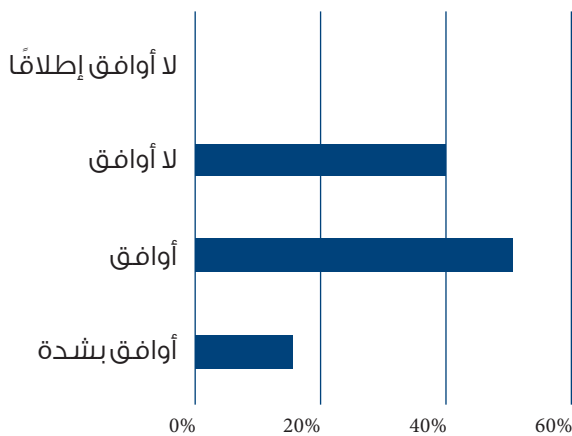
”يجب على الشركات معرفة المجالات التي تحتاج حقاً إلى الحماية. وتعد البيانات من أهمها، حيث يجب أن يكون لدى الشركة إطار حوكمة محكم وضوابط رقابية قوية. وسوف تلعب الدولة دوراً هاماً في هذا المجال حيث يتعين عليها حماية مواطنيها والمقيمين فيها. ولكن في نفس الوقت، لا يمكنها إعاقه طريق الابتكار والتكنولوجيا، لذا يجب تمكين ذلك الابتكار والسماح بحدوثه.“

السيد ماغنوس أولسون

تحدث ماغنوس أولسون، مؤسس مشارك في شركة كريم، عن توجه شركته فيما يتعلق بالحوكمة. فبالنظر إلى حادث اختراق البيانات الأخير الذي تعرضت له الشركة، تبين لهم أنه يتعين على الشركة، وفقاً لقيمتها، إبلاغ الناس بهذا الاختراق بغض النظر عما إذا كان ذلك من بين المتطلبات التنظيمية في الدولة التي تعمل بها الشركة. تعد شركة كريم من بين الشركات التقنية الرائدة في المنطقة، وتقع على عاتقها مسؤولية قيادة الطريق ليس

نتائج التصويت التفاعلي للحضور

معايير الحوكمة المطبقة حالياً في القطاع التكنولوجي تمثل خطراً على مجتمع الأعمال في المنطقة



ناقش الرئيس التنفيذي لشركة السوق المالية السعودية «تداول»، خالد الحصان، أن ممارسات الحوكمة الجيدة تتطلب التعاون بين جميع الجهات المعنية، وينقسم دور البورصة، بالتعاون مع الجهات الرقابية، إلى شقين. الأول هو وضع إطار تنظيمي وتشغيلي فعال يساعد جميع المشاركين في السوق؛ والثاني

3. تمت مراجعة متطلبات المؤسسات الاستثمارية المؤهلة والتخفيف منها بغرض تشجيع نطاق أوسع من المستثمرين على دخول سوق المال المالي المحلي.

4. GOVERN (2016) دور المستثمر المؤسسي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في حوكمة الشركات، باريس، فرنسا.

هو مراقبة امتثال المشاركين في السوق، ويحتاج ذلك إلى جهد متواصل من قبل السوق المالي الذي يسعى إلى تبني نظم جديدة وممارسات جديدة لزيادة المستوى التنافسي للمنصة التي تقدمها للمستثمرين المحليين والدوليين.



السيد سامي كايло يشارك وجهة نظره أثناء الندوة الحوارية بعنوان «تطبيق الحوكمة لخلق قيمة طويلة الأجل».

بوصفها سوق مالية ناشئة، تسعى تداول إلى اللحاق بركب الأسواق المتقدمة في المستقبل وفعل ما يلزم من أجل تبني أفضل الممارسات الدولية. ظلت السوق المالية مغلقة لفترة طويلة، بل كانت المنطقة بأكملها مغلقة أمام المستثمرين الدوليين ولكن هذا الوضع قد تغير. يتمثل دور الأسواق المالية في رفع المعايير بالتعاون مع الجهة التنظيمية وفي أسواق رأس المال بما يقود الشركات المدرجة إلى فهم كيف تسهم الحوكمة المؤسسية في زيادة جاذبية تلك الشركات واستمرارها ونموها.

”تؤدي ممارسات الحوكمة الجيدة إلى جعل شركتك وسوقك المالي والاقتصاد ككل منصة جذابة لجميع أنواع المستثمرين على الصعيدين المحلي والدولي.“
السيد خالد الحصان

كما أشار خالد الحصان إلى المؤشرات البيئية والاجتماعية والمربطة بالحوكمة التي تفوق غيرها من المؤشرات، والتي تشير إلى أن تطبيق الشركات السعودية لتلك الممارسات، خاصة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، قد ساعد على نمو المنظومة ككل.

”إن الشركات التي تتمتع بعلاقات قوية بين الإدارة ومجلس الإدارة، والتي تقدم سهولة الوصول لحملة الأسهم، والتي تهتم بإدارتها بأن تظهر لحملة الأسهم أنها خير أمين على رؤوس أموالهم، وأنها ستنفقها بحكمة بحيث تحقق لهم عوائد جذابة على المدى البعيد وليس المدى القريب، هي الشركات التي تنجح في استقطاب المستثمرين وتقدم أداء يفوق التوقعات.“

السيد سامي كايло

عرض سامي كايло رؤيته حيث أشار إلى أن جيه بي مورغان تعمل مع مجتمع المستثمرين الدوليين لوضع دراسة للاستثمار في السعودية. ولا يمثل ذلك تحديًا، حيث تتمتع المملكة بالكثير من الإمكانيات ولم يتم بعد الانتفاع بصورة كاملة بمعدل العوائد

المتاحة في المملكة. ومن المتوقع تحقيق ما يقرب من 5% ولكن قد يرتفع هذا الرقم ونسبة الاشتراك من المجتمع العالمي بعدة طرق.

بالنسبة للمملكة العربية السعودية، فإن تعامل هيئة السوق المالية وتداول وغيرها من الشركات، سواء حكومية أو خاصة، مع المجتمع المالي والمستثمرين من مختلف أنحاء العالم على مدار الثلاثة أو أربعة أعوام الماضية قد أثمر عن نتائج إيجابية بصوة كبيرة. فقد توجهت تلك الجهات إلى تبني إجراءات في القوانين الرقابية والتنظيمية والتي من شأنها إرضاء المستثمرين حيث توصلت إلى فهم اهتماماتهم والعوامل المحفزة لهم.

كما أكد السيد كايло على أن الشركات التي تتمتع بمجالس إدارة تمتاز بالتنوع بين أعضائها كما تمتاز بالاستقلال والتمثيل والخبرة وبمكناها مساعدة الإدارة في وضع الإستراتيجية المؤسسية وتخصيص رأس المال وتحفيز السلوكيات السليمة، والشركات التي تعتمد على الأهلية والاستحقاق، ولديها خطط للتعاقد الوظيفي، وأطر عمل للمخاطر تشمل المخاطر القانونية والتشغيلية ومخاطر أمن الإنترنت، تلك هي الشركات التي تنجح في جذب المستثمرين إلى هذه المنطقة من العالم.

”من منظور القيادة، يجب أن يكون لدى الشركة مجموعة من القيم الراسخة، وبوصلة أخلاقية قوية ينعكس صداها على مستوى العالم ولدى الأجيال الشابة التي تبحث عما هو أبعد من الأداء المالي عند البحث عن شركات يمكنهم الاستثمار فيها. وبالمثل، تبحث صناديق الثروات السيادية عن القيم الملائمة في الشركات التي تدرس الاستثمار فيها، ويقع الاختيار على الشركات التي تهتم بالقضايا البيئية والاجتماعية إلى جانب الأداء المالي، حيث إنها الشركات التي يمكنها الازدهار والبقاء والمنافسة بفعالية على مدار فترة طويلة من الزمن.“

الأستاذة فاليري هاي رتل

أكدت فاليري هاي رتل على اهتمام المستثمرين بأن تمتاز مجالس إدارة الشركات بالتنوع بين أعضائها. وقد احتلت قضية التنوع أهمية كبيرة على المستوى العالمي ويرجع السبب في كون التنوع منطقيًا إلى أنها تؤدي إلى أعمال جيدة كما تحدث فارقًا من الناحية المالية. يبحث المستثمرون عن مؤشرات تدل على أن الشركة لديها نظرة بعيدة للمستقبل وتتمتع بالمزيج المناسب بين أعضاء مجلس إدارتها، من حيث الخلفية والمهارات والجنسية والعرق، بما يسمح بطرح أفكار جديدة. ويعمل ذلك التنوع على إثراء الحوار على مستوى مجلس الإدارة بمجموعة متنوعة من الآراء وجهات النظر.

شهد السوق تحولًا من التفكير قصير المدى نحو التركيز على النظر إلى الأفق بعيدة المدى. وقد شاركت فاليري هاي رتل ما تتخذه الشركة من إجراءات فيما يتعلق بقضية التغير المناخي والتي تعد واحدة من أهم قضيتين بالنسبة للمستثمرين في شركات الولايات المتحدة الأمريكية هذا العام.

في الختام، تعد وسيلة تواصل الشركة مع مستثمريها من أهم العوامل، حيث يتوقع المستثمرون الصدق والشفافية والحصول على معلومات كافية عن الشركة بحيث يمكنهم إجراء التقييم الملائم ومقارنتها مع شركات أخرى. يجب أن تكون المعلومات المقدمة عن الشركة واضحة ومتاحة، كما يتعين على الشركة تبني إجراءات للحصول على الآراء والملاحظات بصفة منتظمة من المستثمرين والاستجابة لها.

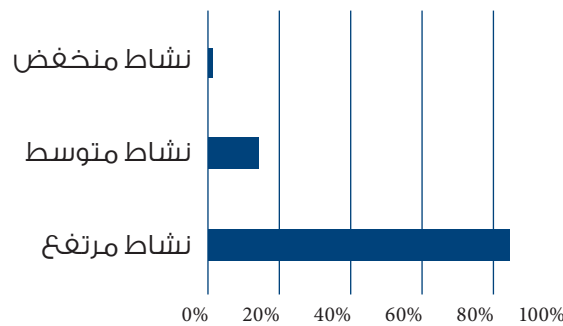


الحضور أثناء مشاركتهم في التصويت التفاعلي الذي يتم في نهاية كل ندوة.

شاركت سعادة د. شيخة المسكري وجهة نظرها حيث أشارت إلى أنها ترى أن الحوكمة المؤسسية هي في الأساس عبارة عن مجموعة من القيم الإنسانية التي يتم تحديدها طبقًا للدولة أو المدينة التي ننتمي إليها. وتعد الحوكمة الجيدة من بين محفزات جذب الاستثمارات الأجنبية وقد رأينا أمثلة على ذلك في دول مثل سنغافورة.

التصويت التفاعلي للحضور

ما مقدار النشاط اللازم من قبل شركات منطقة الخليج في إحداث أثر اجتماعي في المنطقة



بدأت معظم الشركات والمؤسسات المالية في المنطقة كشركات ومؤسسات عائلية. وبالنظر إلى التوجهات الأخيرة للشركات العائلية في المنطقة التي طرحت أسهمها للاكتتاب العام، يعد تحول شركات النفط الوطنية إلى إدراج أسهمها في الأسواق المالية من التطورات الهامة. إن شركات النفط هي الشركات التي طالما تبنت أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية حيث أصبحت جزءًا من ثقافتها الراسخة.

”الحوكمة الجيدة ليست ككزا على العالم الغربي والمؤسسات المالية الغربية.“

سعادة د. شيخة المسكري

اختتم خالد الحصان الحديث بالإشارة إلى أن الاستثمار في أي شركة عبر تقييم الاتجاه والأداء المالي لها يعد أحد العناصر فقط. ولكن النظر إلى كيفية إدارة الشركة للمخاطر من منظور بيئي واجتماعي وإداري هو ما يخلق قيمة طويلة الأجل للمستثمرين. وبالرغم من أن الجهات التنظيمية والأسواق المالية يمكنها وضع الحد الأدنى من المعايير والضوابط، إلا أن ذلك يجب أن يكون التوجه الراسخ لدى المستثمرين.

ورشة العمل الأولى: من صناع الخير إلى صناع التغيير: نماذج الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي

هل تمكنت الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي من مواكبة نمو القطاع في المنطقة وزيادة توقعات الأطراف المعنية فيما يتعلق بالمساءلة والشفافية؟

المتحدثون

مدير الندوة



الأستاذة مي طيبة
مدير عام أكاديمية
نفيسة شمس



الأستاذة فلورانس
بولت
رئيس قسم
الاستدامة، مجموعة
شلهوب



السيد محمد
الشوشان
مدير، إدارة أعمال
العلاقات العامة،
أرامكو السعودية



د. ناتاشا ماتيك
رئيس شؤون
الإستراتيجية، مؤسسة
الملك خالد

لطالما كان العطاء من بين المفاهيم الراسخة في الثقافة المؤسسية في منطقة الخليج مثل الزكاة وغيرها من الممارسات المؤسسية كالأوقاف مثلاً، وهي عبارة عن أطر العطاء المرتبطة بثقافة العالم الإسلامي. إلا أن تأطير العطاء بطابع مؤسسي بصورة مؤسسات عائلية أو خاصة أو حكومية في قطاع العطاء الاجتماعي الرسمي قد تطور بوتيرة بطيئة في منطقة الخليج.



المتحدثون السيد محمد الشوشان والأستاذة مي طيبة والأستاذة فلورانس بولت خلال التماور مع الحضور ومدير الندوة د. ناتاشا ماتيك.

في أعقاب إصدار قوانين تسهل تسجيل المؤسسات غير الربحية في المنطقة، شهد قطاع العطاء الاجتماعي زيادة كبيرة في عدد المؤسسات (وبالتالي زيادة في حجم القطاع نفسه) في ظل إطلاق مؤسسات مثل دبي العطاء، ومؤسسة عبد الله الخيري، ومؤسسة مسك، وغيرها. ذلك بالإضافة إلى التزام عدد من أبرز قادة الأعمال في المنطقة بتحويل جزء كبير من ثرواتهم المؤسسية إلى المؤسسات الخيرية ومؤسسات العطاء الاجتماعي التي يتم تأسيسها بأسمائهم.

”تقوم نسبة 75% من المؤسسات في المملكة العربية السعودية بتمويل وتنفيذ البرامج الخاصة بها نتيجة لانعدام الثقة في قدرات المؤسسات غير الربحية.“

د. ناتاشا ماتيك

لقد أقر واضعو السياسات ضمن استراتيجيات التنمية الوطنية بأهمية قطاع العطاء الاجتماعي في دعم أهداف التنمية الوطنية مثل الارتقاء بمستوى جودة التعليم ودمج المرأة في الاقتصاد الوطني. وعلى سبيل المثال، ركزت رؤية السعودية 2030 على الدور الهام الذي يلعبه قطاع العطاء الاجتماعي في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والوطنية.

هناك العديد من الفوائد الواضحة المتأتية عن تبني الحوكمة المؤسسية في قطاع العطاء الاجتماعي، بما في ذلك زيادة تحديد ووضوح الأهداف والآليات اللازمة لتحقيقها، والقدرة على استقطاب المهارات والإبقاء عليها، وضمان الاستدامة طويلة الأجل عبر وضع خطط التعاقب الوظيفي، وتعزيز اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا والتنفيذية، فضلاً عن تقديم سلطة إشرافية قوية على المسؤولين التنفيذيين والموظفين والمساءلة أمام مختلف الجهات والأطراف المعنية.

في إطار عملها على مدار الأعوام الماضية، أدركت مبادرة بيرل أن ممارسات الحوكمة الملائمة في قطاع العطاء الاجتماعي تعد على نفس الدرجة من الأهمية مثل أي قطاع آخر. وقد ضمت هذه الورشة مجموعة من ممثلي مؤسسات العطاء الاجتماعي الرائدة على مستوى المنطقة والعالم، وركزت على دراسة نماذج العطاء الاجتماعي لديها ومناقشة الطرق المثلى والأكثر فعالية في تطبيق أفضل الممارسات بحيث تحقق أقصى



السيد محمد الشوشان يناقش التحول في مبادرات المسؤولية الاجتماعية لدى أرامكو السعودية.

أثر مرجو من برامجها وأنشطتها. وقد شهدت ورشة العمل إطلاق تقرير مبادرة بيرل الصادر بعنوان «حالة الحوكمة في قطاع العطاء الاجتماعي - منطقة الخليج» الذي تم إعداده بدعم من مؤسسة بيل وميلندا غيتس وبالتعاون مع مؤسسة الملك خالد.

يتعين على مؤسسات العطاء الاجتماعي بناء قدراتها بحيث تتمكن من جذب الانتباه واكتساب ثقة الأطراف المعنية. وبتطبيق هياكل حوكمة قوية، ستتعزيز ثقة الجهات المانحة في المنطقة بالمؤسسات غير الربحية وتزيد من دعمها لها.

”برغم أن البرامج المستدامة كانت تشكل نسبة 20% فقط من ميزانية العطاء الاجتماعي الخاصة بالشركة منذ ثلاثة أعوام، إلا أنها تمثل الآن نسبة 80% من إجمالي الميزانية.“

السيد محمد الشوشان

تدرك مؤسسات العطاء الاجتماعي الحاجة إلى مواصلة بناء القدرات على مستوى مجالس الإدارة كأحد الركائز الأساس للحوكمة والإشراف. وسينتج عن تعزيز الاستقلال في مجالس الإدارة فوائد جمة كما هو الحال في شركات القطاع الخاص على مستوى المنطقة. على سبيل المثال، قامت أكاديمية نفيسة شمس، وهي مؤسسة اجتماعية تهدف إلى دعم توظيف المرأة السعودية، والتي مثلتها في ورشة العمل مدير عام المؤسسة، مي طيبة، بتشكيل مجلس إدارة رسمي بتكليف ومهام موثقة.

من بين المواطنين الرئيسة الأخرى التي تحتاج إلى تحسين في بيئة العطاء الاجتماعي كان تقييم الأثر والذي يتجاوز مجرد قياس المخرجات الأساس التي حققتها برامج وأنشطة العطاء

الاجتماعي. يعد تقييم الأثر من القضايا الهامة في المنطقة بالنظر إلى غياب الثقة بصفة عامة في بيئة العطاء الاجتماعي. وتتفاقم حالة انعدام الثقة بسبب العجز عن إجراء تقييم فعال لأثر البرامج والأنشطة. وبالنتيجة، تلجأ العديد من كبرى الشركات إلى تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية والعطاء الاجتماعي الخاصة بها بنفسها.

من الضروري ربط عمليات تقييم الأثر بنماذج معيارية إقليمية ودولية، كما يجب الربط بينها وبين البيئة المجتمعية التي تعمل بها مؤسسات العطاء الاجتماعي. وثمة إجماع على أن تقييم الأثر يجب أن يخضع لمتطلبات التدقيق الخارجي أينما أمكن كما يجب وضع نظام إعداد تقارير معتمد لدعم تحقيق هذا الهدف.

ومن ناحية أخرى، يجب أن تتولى الجهات المانحة مسؤولية تعزيز الطرق المستخدمة في تقييم الأثر وإصدار تقارير بشأنه.

”نحمل بوصفنا جهات مانحة مسؤولية الهدف الذي نرمي إلى تحقيقه من خلال العطاء والإعراب عن ذلك الهدف بطريقة فعالة ومفيدة للأطراف المعنية.“

الأستاذة فلورانس بولت

أكدت فلورانس بولت، بوصفها رئيس المشاركة المستدامة لدى مجموعة شلهوب، وهي شركة إماراتية رائدة، على حاجة الجهات المانحة إلى إضفاء الطابع الاستراتيجي على عطائها. وأشارت فلورانس إلى أن مجموعة شلهوب تنفذ أنشطة العطاء الاجتماعي في إطار أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة مع التركيز على التعليم والبيئة.

وأفاد مدير إدارة أعمال العلاقات العامة لدى أرامكو السعودية، محمد الشوشان، بأن الشركة قد أجرت تعديلات شاملة على منهجها المرتبط بالعطاء وبناء رأس المال الاجتماعي عن طريق إعادة توجيه أنشطتها من الأعمال الخيرية إلى تمويل البرامج المستدامة. وأتاحت هذه الخطوة لأرامكو السعودية الفرصة كجهة متبرعة بملاحظة ومراقبة مجريات تحقيق الآثار الملموسة وتنمية قدرات المؤسسات التي تعمل معها.

وسوف تحظى بيئة العطاء الاجتماعي في المستقبل بالكثير من الفوائد من التعاون والشراكات فيما بين القطاعات. سيكون لبناء الشراكات التي تهتم بالمعاملات بصورة أقل وتهتم بالتعاون بدرجة أكبر دور كبير في تعزيز فعالية البرامج وكذلك بناء قدرات القطاع.

ورشة العمل الثانية: رفع المستوى التنافسي للشركات المتناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة في الأسواق الحيوية

ما هي أطر الحوكمة التي يمكن للقطاعين الحكومي والخاص تبنيها من أجل دمج الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بصورة أفضل في اقتصاد المجتمع؟

مدير الندوة المتحدثون



السيد مروان محمد السويدي
مدير الإدارة المالية، صندوق خليفة لتطوير المشاريع



شيخة عبدالله الفاضل
مدير إدارة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والتجارة والسياحة، البحرين



السيد خالد الخضير
المؤسس والرئيس التنفيذي، غلوورك



الشيخ فاهم بن سلطان القاسمي
شريك، إيه كيو أند بي



السيد بلال بلوط
شريك ورئيس تنفيذي، مجموعة بي إم بي



السيد سمير سليمانوف
رئيس وحدة المبادرات الإستراتيجية، مجموعة البنك الدولي



المتحدثون السيد سمير سليمانوف، والسيد مروان السويدي وشيخة الفاضل والسيد خالد الخضير والسيد بلال بلوط (من اليسار) يناقشون أسئلة المشاركين في الورشة.

الصعيد العالمي لا سيما في منطقة الخليج. فبالرغم من أنها تمثل ما يقرب من 80-90% من جميع الشركات المسجلة في المنطقة، إلا أن إسهاماتها في الناتج المحلي الإجمالي ما زالت منخفضة - وتقدر بنحو 30% في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تسهم تلك الشركات في عمليات التوظيف في القطاع

عادة ما يشار إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة على أنها إحدى الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد، والتي يُعَوَّل عليها كأحد المصادر الهامة للتوظيف وإيجاد الأفكار الإبداعية ورأس المال الاجتماعي. ومع ذلك، تواجه الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة فيما يتعلق بنموها على



مدير ورشة العمل، الشيخ خالد القاسمي، يجذب المتحدثين والحضور للمشاركة في مناقشة حيوية.

الخاص بنسبة 20%-50% في منطقة الخليج تحديًا، حيث يقدر إجمالي إسهامات الشركات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف حاليًا بنحو 17 مليون وظيفة ومن المتوقع أن يصل إلى 20 مليون وظيفة بحلول عام 2020.

وعلى مدار الأعوام الخمسة الماضية، سعت الحكومات في منطقة الخليج إلى إيجاد منظومة داعمة لنمو الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق وضع أطر مؤسسية للدعم مثل مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دبي، وصندوق الكويت الوطني، ومؤسسة «منشآت» في المملكة العربية السعودية، حيث تتبنى إجراءات ضمن سياساتها تعمل على تسهيل وصول تلك المشاريع إلى التمويل عن طريق منصات التمويل الجماعي، وتسهيل وصولها إلى الائتمان وغيره من البدائل وتقديم المزيد من أطر العمل المرنة فيما يتعلق بحالات الإفلاس وإصدار القوانين لتسهيل تأسيس الشركات. وقد أقر المشاركون بأنه وبالرغم من ذلك لم تشهد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على البقاء والمنافسة تحسنًا كبيرًا.

“لم تكن شركتنا لتحصل على التمويل من المستثمرين لولا وجود حوكمة مؤسسية جيدة.”

السيد خالد الخضير

تواجه الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج عددًا من التحديات أبرزها الوصول إلى التمويل، كما هو الحال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتشير التقديرات إلى أن 2% فقط من إجمالي القروض المصرفية في منطقة الخليج تذهب إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة. تمتنع البنوك عن إقراض الشركات الصغيرة والمتوسطة، أو قد تطالبها بسداد أقساط مخاطر أعلى أو تقديم ضمانات مرتفعة نظرًا للمخاطر الائتمانية المتوقعة والمرتبطة بعدم تناسق المعلومات أو عدم توفر الضمانات. واتفق المشاركون على أن ممارسات الحوكمة الجيدة في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تعمل على تسهيل الحصول على التمويل لا سيما في الشركات التي لديها قيادة وخطط تعاقب وظيفي واضحة.

وقد هدفت هذه الورشة إلى مناقشة تلك التحديات والبحث في كيفية تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية من أجل تحقيق استدامة ونمو الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج.

ومن بين أسباب محدودية قدرة الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على تطبيق ممارسات حوكمة جيدة هو

غياب الخبرة ذات الصلة لدى رواد الأعمال الذين يؤسسون شركات ناشئة. بصورة أكثر تحديدًا، لا يوجد لدى معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة مجالس إدارة رسمية تتمتع بالخبرة اللازمة، ونادرًا ما يتم التطرق إلى قضية التعاقب الوظيفي.

ناقش كل من شيخة عبد الله الفاضل، مدير إدارة تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في البحرين، ومدير الإدارة المالية لدى صندوق خليفة لتطوير المشاريع، مروان السويدي، الحاجة إلى إيجاد مفاهيم خاصة للحوكمة المؤسسية لتلائم الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لضمان بقائها ونموها.

أشار بلال بلوط، المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لمجموعة بي إم بي، إلى أنه لا يمكن تطبيق مجموعة موحدة من قواعد الحوكمة على الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وكذلك لا يمكن إجبارها على تبني الحوكمة المؤسسية وهي ما زالت في مهدها. وعلى الرغم من التنوع في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، يجب وضع مجموعة من القواعد المرنة اللازمة في مراحلها الأولية بما يضمن تحقيق استدامة ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.

“ليس الهدف هو إثقال كاهل الشركات الناشئة بقواعد الحوكمة التي لا يحتاجون إليها في الوقت الراهن.”

السيد سمير سليمانوف

ويقع على عاتق الشركات العائلية والشركات المملوكة للدولة مسؤولية دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجتمع وبيئة الأعمال، ليس فقط عن طريق تطبيق نظم مشترية تتسم بالشفافية ولكن أيضًا عبر دعم أنشطة ريادة الأعمال. على سبيل المثال، أطلقت أرامكو السعودية حاضنة أعمال باسم «مختبر الشركات الناشئة» تستهدف شركات الابتكار التكنولوجي في مراحلها الأولى من عملية التطور والتي تحتاج إلى حاضنة أعمال لمساعدتها في إثبات التصور وتسهيل المزيد من فرص التمويل.

اختتم الشيخ فاهم القاسمي، شريك في «إيه كيو أند بي»، ورشة العمل بالإشارة إلى عقد أول اجتماع لمجلس إدارة شركة «إيست إنديا»، والذي عقد في منطقة أحواض السفن على نهر تايمز في لندن. وطلب الشيخ فاهم من الحضور التفكير فيما إذا كان عليهم اتخاذ القرار، فهل يفضلون الاستثمار في هذه الشركة والبقاء في مأمن على الشاطئ أم الصعود على ظهر السفينة وقيادتها إلى وجهتها؟ كانت تلك الفكرة بمثابة تغذية للعقول إذ حث المتحدثين والحضور على التفكير في هذا التوازن الهش بين القيادة والحاجة إلى الابتكار في ظل متطلبات تطبيق عمليات حوكمة أكثر تنظيمًا لضمان استدامة الأعمال.

ملاحظات ختامية من المدير التنفيذي لمبادرة بيرل

لقد انبثقت المناقشات التي عقدت خلال هذا المنتدى من نظرة بعيدة المدى. تؤكد التغيير المتسارع في القطاع التكنولوجي والتغيرات التي تشهدها القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على مستوى العالم والتي تشير إلى أن المستقبل سيختلف كثيرًا عن الحاضر. وسوف يؤثر ذلك على المجتمع بجميع أطيافه بما في ذلك الدور الذي سيؤدي به القطاع الخاص. في هذا السياق، نحتاج إلى مواصلة تطوير أطر الحوكمة عبر تضافر الجهود بين القطاعين العام والخاص بهدف إيجاد منهجية لتعزيز الثقة في ظل أوقات التغيير وعدم اليقين، فيما نعمل على تشجيع الابتكار والقدرة على التكيف والتي تعد من أهم مقومات النجاح. ويعد إيجاد هذا النوع من التوازن من العناصر الرئيسية لتحقيق ازدهار منطقة الخليج إذ أن المنهج المتوازن هو من أساسيات خلق بيئة ملهمة للأفراد والشركات والحكومات تحفزهم على الاستثمار في المنطقة، ومواصلة الابتكار والنمو بطريقة مستدامة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق القيمة لجميع الجهات والأطراف المعنية في مجتمعاتنا.

وقد سعدنا كثيرًا بتوفيرنا لمنصة تلقي الضوء على هذا الموضوع الهام والمثير للجدل عالميًا في مدينة الرياض. وأود أن أتوجه بالشكر إلى أرامكو السعودية وفريق عملها الملتزم على منحنا فرصة العمل معًا في استضافة هذا المنتدى المتميز. كما أتوجه بالشكر لكل من المتحدثين والوفود المشاركين في المناقشة، وشريكنا الإعلامي «قناة العربية» وشريكنا للنقل «شركة كريم»، وأتوجه بالشكر أيضًا إلى مجلس المحافظين و شركاء مبادرة بيرل الذين لولاهم ما كنا لنتمكن من إنجاز هذا العمل.

نستعرض في هذا التقرير الأفكار والتحديات والفرص والإجراءات الأساس التي طرحت خلال المنتدى لإتاحة نشرها ومناقشتها واتخاذ الإجراءات الملائمة بشأنها، ونتطلع إلى أن نوحّد جهودنا في العمل خلال هذه الفترة الهامة من التحولات والتغيرات التي تشهدها المنطقة.



كارلا كوفيل | المدير التنفيذي | مبادرة بيرل



الشركاء

اعتباراً من يونيو 2018





www.pearlinitiative.org