

الحكومة المؤسسية الشاملة

تعزيز تنافسية الشركات بمنطقة الخليج

نبذة حالية عن ممارسات الحكومة في الشركات المتناهية الصغر،
الصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج



شكر وتقدير:

© 2018 مبادرة بيرل. جميع الحقوق محفوظة

هذا التقرير من إعداد:

كارلا كوفيل، المديرية التنفيذية في مبادرة بيرل
جاك ميكالين، مدير البرامج في مبادرة بيرل

الرسوم التوضيحية والتصميم:

infographic.ly

الترجمة:

محمود شحاته

إخلاء المسؤولية وقيود التقرير:

لا يجوز نسبة الاستنتاجات والآراء المنصوص عليها في هذا التقرير إلى مبادرة بيرل ومجلس محافظيها وشركائها وموظفيها، وهي لا تمثل بالضرورة آراءهم. ولا تضمن مبادرة بيرل دقة البيانات الواردة في هذا المنشور ولا تتحمل أية مسؤولية عن أي آثار تترتب على استخدامها.

مبادرة بيرل

الهاتف: +971 (6) 515 4605

الفاكس: +971 (6) 515 4066

info@pearlinitiative.org

www.pearlinitiative.org





رسالة من المؤسس

تعد الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للمجتمع وعنصراً ضرورياً في مجتمع الأعمال والشركات التي تقوم بتوظيف أكبر عدد من العمالة في المنطقة وغالباً ما تكون الشركات المبدعة التي تدفع عجلة المنافسة والنمو الاقتصادي. وهي جزء لا يتجزأ من مجتمعنا ويجب أن تحصل على الدعم الذي تحتاج إليه لتمكينها من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من قدراتها.

ولكن للأسف كثيراً ما نرى إخفاق الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تقدم عروض قيمة مميزة، ولا يعزى السبب في ذلك بالضرورة إلى غياب الطموح أو الجهد، ولكن الأرجح هو عدم وجود هيكل يسمح لهذه الشركات بأن تكون أكثر تنافسية وأكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات التشغيلية اليومية التي تواجهها بحكم طبيعتها. ومن شأن هياكل الحوكمة المؤسسية أن تساعد ملاك هذه الشركات في التركيز على تعزيز نمو أعمالهم فضلاً عن التغلب على التحديات الرئيسية مثل الحصول على التمويل وإدارة الاعتماد الزائد على أفراد بعينهم وإدارة الوقت بفاعلية وتحقيق أقصى استفادة من الأيدي العاملة.

ويأتي هذا التقرير تنوياً لجهود العام الأول من برنامج ممتد لثلاثة أعوام تديره مبادرة بيرل لدراسة الحوكمة المؤسسية في بيئة الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مسعى منها لتوطيد أسس مجتمع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج. ويهدف هذا البرنامج إلى تمكين مؤسسات الأعمال من بناء هياكل فعالة يمكن أن تساعد على زيادة كفاءتها. وسوف تعزز هذه الممارسات في نهاية المطاف استخدام مجتمع الأعمال في منطقة الخليج. ويبحث التقرير في الحالة الراهنة للحوكمة في قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في محاولة لإحداث تغيير إيجابي يدعم مؤسسات الأعمال في التغلب على التحديات التي قد تفضي حتماً إلى الفشل والإخفاق.

وتعتبر الحوكمة المؤسسية الفعالة والقائمة على قيم ومبادئ المحاسبة والشفافية الشركات ضرورة منطقية من المنظور التجاري. ويلزم دعم الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من أجل تعزيز النمو الاقتصادي التنافسي في المستقبل والتشجيع على خلق فرص العمل وتعزيز التنمية المستدامة في مختلف أرجاء منطقة الخليج وخارجها.

بدر جعفر
مؤسس مبادرة بيرل

شركاء برنامج الحوكمة المؤسسية للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

يرجع الفضل في تدشين هذا البرنامج واستمراره في تحقيق الأهداف المرجوة منه إلى التزام شركاء البرنامج ودعمهم المالي. وقد أثبت هؤلاء الشركاء أن إدراكهم لأهمية الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وسعيهم الدؤوب لرؤية اقتصاد قوي مبني على هذه الشركات جزء لا يتجزأ من هذا البرنامج ونجاحه المتواصل.



"تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري لاقتصاد المنطقة وتقوم بدور محوري في خلق فرص العمل. وحيث إن شركتنا شريك مؤسس في مبادرة بيرل، فإننا نفخر بدعم برنامج المبادرة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الذي سيعزز من المنافسة ويخلق فرصاً جديدة للنمو في هذا القطاع المحوري من قطاعات الاقتصاد. وإننا في شركة الهلال للمشاريع من أنصار الحوكمة المؤسسية التي تقدم فوائد عدة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من حيث تحقيق استدامة الأعمال على المدى الطويل. ومن المنتظر أن يمكن البرنامج هذه الشركات من تبني هذه الممارسات في مرحلة مبكرة من مسيرتها في عالم الأعمال وزيادة القيمة التي تحققها أعمالها ومن ثم بث روح العمل الإيجابي بين رواد الأعمال في المنطقة."

رافي كومار

المدير التنفيذي ورئيس لجنة الاستدامة بشركة الهلال للمشاريع



"عندما بدأت شركتنا أعمالها قبل ١٠ سنوات، واجهنا مختلف التحديات التي يواجهها رواد الأعمال حتى يومنا هذا. وفي ذلك التوقيت لم يكن فهم الحوكمة المؤسسية بهذا الانتشار حيث كانت لا تزال في بدايات ظهورها في المنطقة. ولكننا عندما ننظر إلى تاريخ مسيرتنا ندرك مدى ضامة الفارق الذي كان من الممكن أن تصنعه الحوكمة المؤسسية في شركتنا لو شهدنا تلك المرحلة وجود مبادرة داعمة تعمل على نشر الوعي بهذا المفهوم الجديد. ولربما كان ذلك من الأسباب التي تعزز من منحنى نمو شركتنا بشكل أسرع، بل وربما دفعتنا لتحقيق نجاح أكبر مما حققناه بالفعل. ولذلك نشجع جميع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على المشاركة في مختلف ورش العمل والحلقات النقاشية التفاعلية التي تخطط لها مبادرة بيرل والمشاركة في مناقشة جماعية من أجل إيجاد حلول عملية ومستدامة لتطوير القطاع الخاص بالمنطقة."

بلال بلوط

المؤسس والشريك المدير

رسالة من المديرية التنفيذية



تعد الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ركناً رئيساً في اقتصاد منطقة الخليج وهي عنصر أساسي في التنمية المستقبلية للمنطقة. وتمثل هذه الشركات أكثر من ٩٠% من الشركات المسجلة في منطقة الخليج وهي الآن أحد محاور التركيز الرئيسية في المنطقة في ظل إدراك أهمية الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في تنمية الاقتصاد وخلق فرص العمل.

وقد رأينا في مبادرة بيرل أن الشركات التي تقوّم بدمج ممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة في أسلوب إدارة لأعمالها تجني ثمار هذه الممارسات، إذ تضيف هذه الممارسات قيمة مباشرة للمؤسسة، وتفتح أمامها فرصاً لزيادة الاستثمار، وتساعدنا في تحديد المخاطر والحد من أثارها، وتمنحنا ميزة تنافسية بغض النظر عن قطاع عملها أو حجمها. ومن هذا المنطلق، تجتمع المبادرة بانتظام بقيادة الأعمال في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من كافة القطاعات في منطقة الخليج بغية فهم طموحاتهم والتحديات التي يواجهونها واكتشاف السبل التي يمكن لممارسات الحوكمة المؤسسية أن تحقق بها قيمة لأعمالهم بطريقة عملية.

وقد سعينا من خلال البحث الذي أجريناه، والذي نستعرض نتائجه في هذا التقرير، إلى تحسين فهمنا لطريقة قيام الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في جميع دول الخليج بتطبيق ممارسات الحوكمة في الوقت الراهن في أعمالها وللأمر التي ترغب هذه الشركات في تحقيقها خلال السنوات القليلة القادمة والتحديات التي تحول دون تحسين إدراكهم ومدى الدعم الذي يمكن للاستثمار في ممارسات الحوكمة أن يوفره لنجاحهم الآن وفي المستقبل.

ومن بين الجوانب التي تمتاز بها الشركات الصغيرة إبداعها وحماسها وقدرتها على الاستجابة السريعة للأسواق والاتجاهات والبيئات المتغيرة. ويجب أن يكون أي نهج لتطبيق الحوكمة المؤسسية متكاملًا مع أهداف كل مؤسسة وشخصيتها وألا يقيد روح الإبداع لدى هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف. وبالرغم من عدم وجود حل سحري، فإن هذا التقرير يسعى لتسليط الضوء على حقيقة وجود طرق بسيطة لإحداث تغيير إيجابي. ومن شأن تطبيق ممارسات الحوكمة العملية والموفرة حيث التكلفة أن تزيد من سرعة ومرونة الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مواجهة التحديات، مما يتيح لغادة تلك الشركات التركيز على الأمور المهمة مثل تحسين المنتجات/ الخدمات وتنمية العمل.

ونحن نؤمن بشدة بأهمية بناء قطاع قوي للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة عبر منطقة الخليج ونحرص على نجاحه وازدهاره بطريقة تعود بالنفع على اقتصاد المنطقة ككل. ونأمل أن يقدم هذا التقرير، إلى جانب الأدوات والأدلة التوجيهية والموارد الأخرى التي ستقوم مبادرة بيرل بإعدادها بناءً على نتائج هذه الدراسة، مساهمة قيمة في النقاشات والمعلومات المتاحة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ومن تربطهم بها أعمال تجارية وأن يقدم هذا التقرير وهذه الموارد الدعم للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج.

كارلا كوفيل

المديرية التنفيذية لمبادرة بيرل



تعزيز تنافسية الشركات بمنطقة الخليج

نبذة حالية عن ممارسات الحوكمة في الشركات المتناهية
الصغر، الصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج

ما المقصود بالحوكمة؟

الحوكمة المؤسسية هس منظومة من القواعد والممارسات والعمليات المتبعة في توجيه الشركات وإدارتها والرقابة عليها. و تنطوي الحوكمة المؤسسية على الموازنة بين مصالح ومتطلبات مختلف الأطراف المعنية بأية شركة أو مؤسسة مثل المساهمين و الإدارة والعملاء والموردين والممولين والحوكمة والمجتمع.



49

منهجية البحث

12

الملخص التنفيذي

53

نبذة عن مبادرة بيرل

16

فهم مجتمع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

56

الشركات الشريكة لمبادرة بيرل

21

تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية

58

الشركات الشريكة لمبادرة بيرل

35

الخاتمة

41

رؤى متعمقة حسب الدولة

جدول المحتويات



الملخص التنفيذي

تتولى الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تنفيذ جزء كبير من الأعمال التجارية في منطقة الخليج ومن المعلوم أن قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة هو المصدر المرجح لمعظم النمو الاقتصادي وفرص العمل الجديدة في المستقبل. وينعكس هذا في زيادة التركيز على ضرورة دعم قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة حتى يحقق النمو وذلك من خلال مبادرات مثل تشجيع ريادة الأعمال وإنشاء صناديق الاستثمار التي تستهدف خصيصاً الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

ونظراً لمحدودية الموارد المتاحة لدى الشركات الصغيرة وكثرة احتياجاتها الملحة في مواجهة الشركات المنافسة، قد تضع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة في مرتبة متأخرة على جدول أولوياتها وقد لا تكون على دراية في بعض الأحيان بمدى أهمية الحوكمة المؤسسية الجيدة لنجاح عملها. ويعني هذا أن العديد من هذه الشركات قد تفوت فرص الحصول على التمويل والحد من المخاطر وزيادة قيمة الأعمال وهي أمور تساعد الحوكمة المؤسسية الجيدة على تحقيقها.

وتتطلع مبادرة بيرل إلى تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج عن طريق تقديم منهج مخصص حسب الطبيعة المحلية لقطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المنطقة يساعد تلك الشركات في تطبيق الحوكمة المؤسسية التي تمتاز بالقوة والمرونة وسهولة التطبيق، وبهذا تتمم المبادرة جهود الجهات والمؤسسات الأخرى التي تدعم هذه الشركات.

المنهج

أجرت مبادرة بيرل في إطار هذه الدراسة استبياناً إلكترونياً مكثفاً مدته ٢٠ دقيقة باللغتين الإنجليزية والعربية شارك فيه أكثر من ١٠٠٠ شخص يمثلون الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من جميع أنحاء منطقة الخليج. كما تم جمع البيانات من خلال سلسلة من اجتماعات مجموعات التركيز وورش العمل والنقاشات الفردية التي قدمت مجموعة كبيرة من البيانات الكمية والنوعية حول أهداف وطموحات قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج والتحديات التي يواجهها والوضع الراهن للحوكمة فيه.

وفي ضوء ما سبق، يتناول هذا التقرير بالبحث والدراسة الوضع الراهن لممارسات الحوكمة المتبعة في منطقة الخليج من جانب:



الشركات المتوسطة



الشركات الصغيرة



الشركات المتناهية الصغر



التوصيات

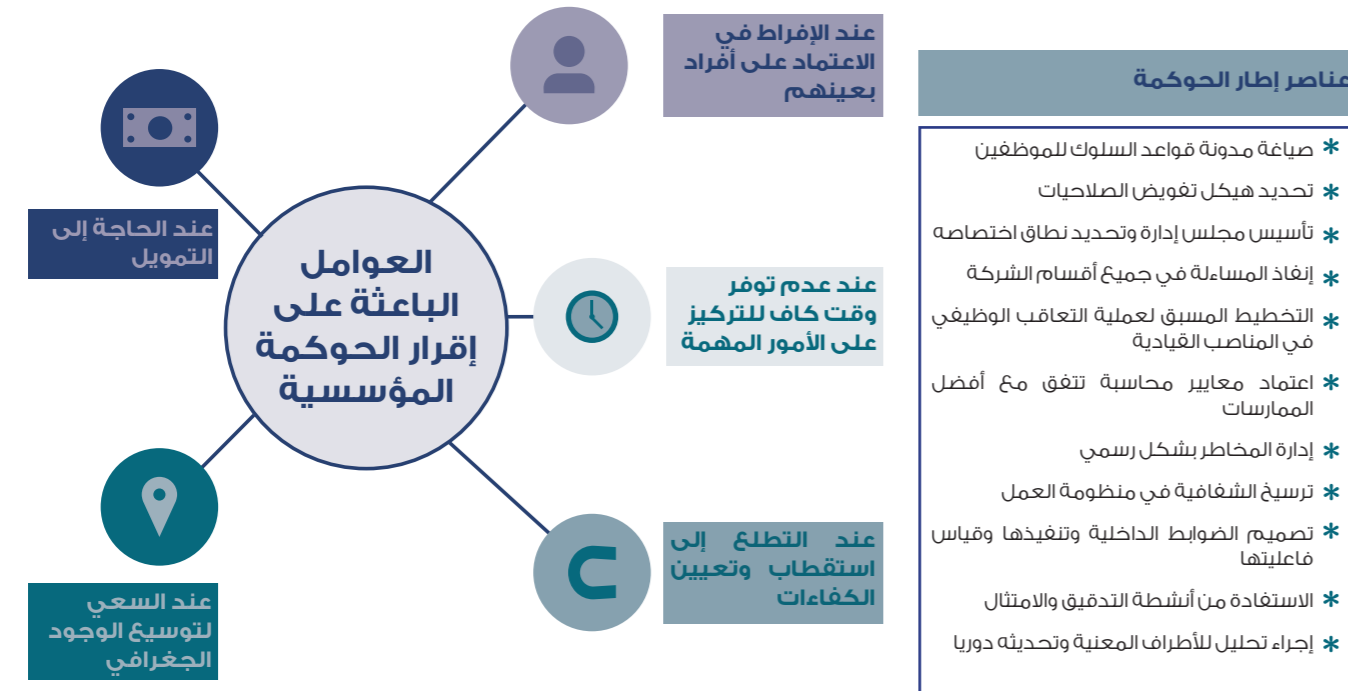
الحوكمة المؤسسية هي منظومة من القواعد والممارسات والعمليات التي تساعد قادة الأعمال في توجيه وإدارة أعمالهم بطريقة تمتاز بالكفاءة والفاعلية. ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تغني الحوكمة المؤسسية عن الابتكار والأفراد وجودة المنتج أو الخدمة، غير أنه يمكنها أن تؤدي دوراً مهماً في مساعدة قادة الشركات في التغلب على المشكلات والتحديات الشائعة التي يواجهونها طوال فترة عمل الشركة.

وعند تطبيق الحوكمة المؤسسية بفاعلية، فإنها توفر للقيادة (الملاك والإدارة العليا والمساهمين) منصة يمكنهم من خلالها التأكد من أن عملهم يسير بشكل كفؤ وفعال وبما يتماشى مع طموحاتهم.

ومع ذلك لا يمكن التعامل مع الحوكمة المؤسسية على أنها عنصراً مستقلاً بذاته، بل هي سلسلة من مجالات القدرة التي تتضافر فيما بينها لتضيف قيمة إلى الشركة في أبرز الجوانب وأحرج الأوقات. كما يمكن الحد من أثر الكثير من التحديات التي تواجهها الشركات بمختلف أحجامها من خلال تطبيق بعض هذه القدرات.

ويوصى بأن تعالج الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بعض الفجوات في تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية الفعالة عن طريق تطوير وتطبيق قدرات الحوكمة العملية التي يمكن توسيع نطاقها حسب الحاجة لتلبية احتياجاتها التجارية المتطورة. ولا يلزم أن يكون تطبيق الحوكمة شاملاً ومكلفاً ومستغرقاً للوقت بل بالأحرى يمكن للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أن تحدد ببساطة أهدافها وأن تطبق قدرات الحوكمة التي سيكون لها أثر مباشر وإيجابي في تحقيق تلك الأهداف.

ولا تتخذ قدرات الحوكمة المؤسسية "شكلاً موحداً يناسب جميع الشركات"، بل تختلف باختلاف الشركة حيث يتعين على كل شركة إذا أرادت تطبيق الحوكمة المؤسسية أن تدرس بيئتها الخاصة والتحديات التي تواجهها والأهداف التي ترنو إلى تحقيقها. ومن ثم، تحدد القدرات والمهارات ذات الأولوية في إطار الحوكمة المؤسسية وأفضل الطرق للاستفادة من هذه القدرات في دعم أعمالها بشكل فعال من حيث التكلفة.



النتائج الأساسية

وفيما يتناول هذا التقرير نتائج هذا الاستطلاع بالتفصيل، نورد فيما يلي ملخصاً رفيع المستوى لبعض النتائج الرئيسية:

تخطط 75% منها إلى زيادة رأس مالها بشكل أو بآخر خلال العام أو العامين القادمين، بينما يخطط 75% من الشركات لاجتذاب الكفاءات و/أو تحقيق التوسع الجغرافي في المدة نفسها.

وتتطلع الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى زيادة رأس المال وتوسيع قاعدة المواهب

جاء غياب الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة على رأس المشكلات التي تواجه قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة حيث أشار أغلب المشاركين إلى أن هذه المشكلة واحدة من بين ثلاثة تحديات رئيسية يواجهونها يليها عدم توفر السيولة/ النقدية والأوضاع الاقتصادية السلبية الحالية.

التحديات

ممارسات الحوكمة الحالية

بيئة تعزز فاعلية عملية صنع القرار

* ترى 79% من الشركات أن معايير صنع القرار محددة بوضوح في مؤسساتها، وتؤكد نسبة 42% على وجود هيكل رسمي لتفويض السلطات بينما تقتصر نسبة الشركات التي تقوم بمراجعة تنفيذ عملية تفويض السلطات على 12% فقط.

استمداد القيمة من مجلس الإدارة

* أسست 59% من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة مجلس إدارة يساعدها في إدارة أعمال الشركة وتوجيهها؛ وعينت 71% منها المدير التنفيذي رئيساً لمجلس الإدارة الذي يتخذ معظم القرارات المهمة في الشركة.

إدارة الأفراد والكفاءات

* تمتلك 34% فقط من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة مؤشرات أداء رئيسية رسمية يتم تقييم أداء الموظفين على أساسها.

تطوير استراتيجية فعالة على المدى القصير والبعيد

* تمتلك 57% من الشركات استراتيجية موثقة. وتعد سمعة الشركة وأدائها المالي وأخلاقياتها ومسؤوليتها الاجتماعية أهم ثلاثة عناصر يجب وضعها في الاعتبار عند وضع استراتيجيات العمل والتشغيل.

المخاطر والضوابط والتدقيق

* بلغ متوسط الشركات التي أصدرت وثائق رسمية تتعلق بالحوكمة داخل الشركة حوالي 50% وتنخفض هذه النسبة إلى حوالي 30% إذا نظرنا إلى عدد الشركات التي تنفذ هذه الوثائق وتقل أيضاً عن هذه النسبة إذا أخذنا بعين الاعتبار عدد الشركات التي تراجع تنفيذ هذه الوثائق.

الشفافية

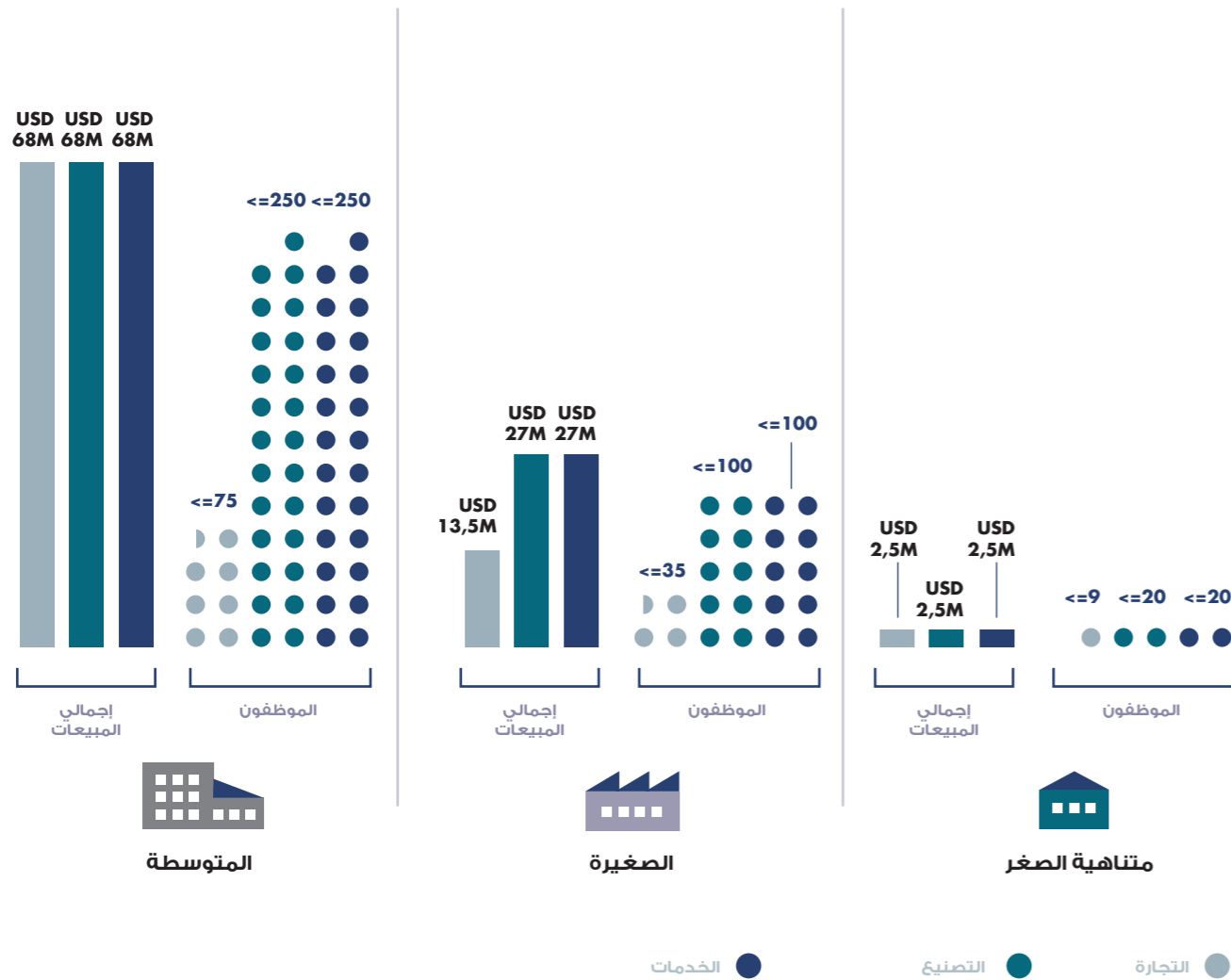
* يرى 61% أن صانعي القرار يحصلون على معلومات دقيقة ومتسقة في الوقت المناسب.

تعريف الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

يُعد قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة عاملاً رئيسياً من العوامل المحفزة للنمو الاقتصادي وضمان قوة الناتج المحلي الإجمالي، فهو المصدر الأساسي لريادة الأعمال والابتكار والتوظيف الذي يساعد على نجاح الاقتصاد.

وتوجد تعريفات كثيرة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ولكن في هذا التقرير سنختار تعريف الشركة المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بأنها الشركة التي تستوفي الحد الأدنى من عدد الموظفين وإجمالي المبيعات بناء على القطاع الذي تعمل به.

ويبين الجدول أدناه تعريف الشركة المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة المستخدم في هذا التقرير.



فهم مجتمع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

- تعريف الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
- أكبر التحديات: الحاجة إلى التمويل
- التوقعات على المدى القصير والمتوسط: التخطيط للنمو

أكبر التحديات: الحاجة إلى التمويل

تتمثل أكبر التحديات التي تواجه قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الحاجة إلى رأس المال حيث تسعى نسبة 71% من الشركات المشاركة في الاستبيان إلى الحصول على صورة من صور التمويل خلال العام أو العامين القادمين. ويتحول هذا التحدي إلى مشكلة عندما ننظر إليه في ضوء التحديات الاقتصادية التي تواجه المنطقة والتوقعات السلبية لنموها، مما يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة هذه الشركات على الحصول على التمويل.

النتائج الأساسية

* أشار 28% فقط من المشاركين إلى امتلاكهم لرأس مال كاف لتحقيق أهدافهم خلال العام أو العامين القادمين. ومن بين الشركات التي تسعى للحصول على التمويل، تسعى نسبة 38% إلى جذب رؤوس أموال من مستثمرين جدد، بينما تسعى 27% إلى الحصول على رأس المال من المستثمرين الحاليين. فيما أشار ربع الشركات المشاركة إلى سعيها إلى الحصول على رأس المال من مصادر أخرى مثل البنوك والمؤسسات المالية والمنح.

* تشير أغلبية الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بأن غياب السيولة النقدية والأوضاع الاقتصادية السلبية الحالية يأتيان على رأس التحديات والمشكلات التي تواجهها وتعيقها عن تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها على المدى القصير والطويل.

أكبر التحديات التي تواجهها الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة



عدم توفر السيولة والتمويل

39%



الأوضاع الاقتصادية

41%



عدم توفر الكفاءات والخبرات

43%

التوقعات على المدى القصير والمتوسط: التخطيط للنمو

حتى مع الوضع في الاعتبار التحديات التي تواجه الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في إيجاد التمويل، ما زال قطاع الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يركز على النمو، حيث أشار أكثر من ثلاثة أرباع الشركات التي شاركت في استبيان مبادرة بيرل أنها تخطط للتوسع (سواء من حيث الوجود الجغرافي أو زيادة عدد الموظفين)، وذلك على الرغم من التحديات المالية والاقتصادية الحالية في المنطقة.

النتائج الأساسية

* مع سعي 75% من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة للتوسع خلال العام أو العامين القادمين، من المنتظر أن توضع التحديات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم موضع الاختبار ولاسيما إذا تأملنا أن الكثير من هذه التحديات يعتمد على ظروف خارجة عن سيطرة الشركات (أي أنها مرتبطة بالأوضاع الاقتصادية).

* جاء عدم توفر الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة ضمن أبرز المشكلات التي تواجه قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة حيث أشار 40% من المشاركين أن هذه المشكلة تمثل تحدياً من التحديات الرئيسية الثلاثة التي تواجههم.



يهدف 76% من المشاركين إلى زيادة عدد الموظفين و/أو توسيع نطاق الوجود الجغرافي



يتطلع 89% من المشاركين إلى جمع رؤوس أموال خلال العام أو العامين القادمين

أكبر 3 تحديات حسب الدولة

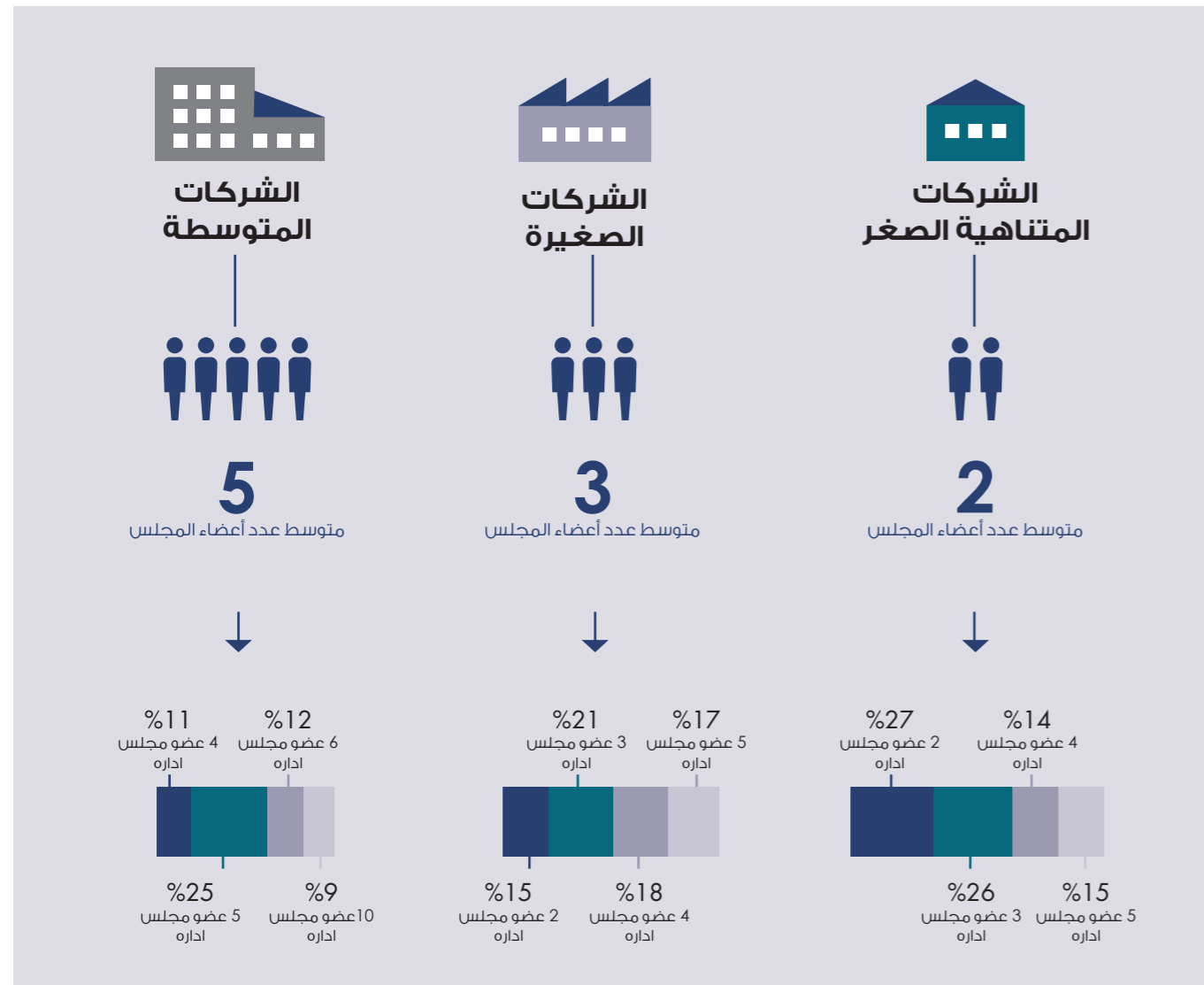
الدولة	عدم توفر الكفاءات والخبرات	الأوضاع الاقتصادية	عدم توفر السيولة النقدية والتمويل
الإمارات العربية المتحدة	43%	41%	39%
المملكة العربية السعودية	43%	41%	39%
دول الخليج الأخرى	43%	41%	39%

تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية

- استمداد القيمة من مجلس الإدارة
- بيئة تعزز من فاعلية عملية صنع القرار
- وضع استراتيجية فعالة على المدى القصير والمتوسط والطويل
- إدارة الأفراد والكفاءات
- الشفافية وتدفق المعلومات
- المخاطر والضوابط والتدقيق



العلاقة بين حجم الشركة وعدد أعضاء مجلس الإدارة



35%

من المجالس ليس بها تمثيل للمرأة و 18% بها سيدة واحدة و 28% بها سيدتان

29%

من مجالس الادارة في الشركات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة ليس لديها عضو مجلس اداري مستقل

71%

من الرؤساء التنفيذيين هم أيضاً رؤساء مجالس إدارة

استمداد القيمة من مجلس الإدارة

يُعد مجلس الإدارة كياناً محورياً في أية شركة، ويستطيع أن يؤثر في عملية الحوكمة. ويتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من قبل الملاك/ المساهمين في بداية الأمر، ثم يتولى أعضاء المجلس الحاليين تعيين الأعضاء الآخرين من أجل الحصول على دعم إضافي يساعدهم في تحقيق مهامهم مع نمو الشركة. ويؤسس مجلس الإدارة لتمثيل المساهمين في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ولكن قيمته الفعلية تكمن في الدعم الذي يقدمه للإدارة في صورة الآراء والتوجه الاستراتيجي والأهم من ذلك توفير الفرص التجارية.

وبينما تلجأ بعض المؤسسات لترشيح أعضاء مجلس الإدارة وتزويدهم بصلاحيات اتخاذ القرار للمساهمة في توجيه استراتيجية الشركة، تؤسس شركات أخرى مجالس استشارية تكون مهمتها تزويد صانعي القرار بالخبرات المتخصصة. وعلى الرغم من قلة فاعلية النوع الثاني من المجالس، فكلتا النوعين يمكنه العمل بمثابة قاعدة داعمة للمساعدة في تعزيز تنافسية الشركة وقدرتها على الصمود في أي مجال من مجالات العمل.

النتائج الأساسية

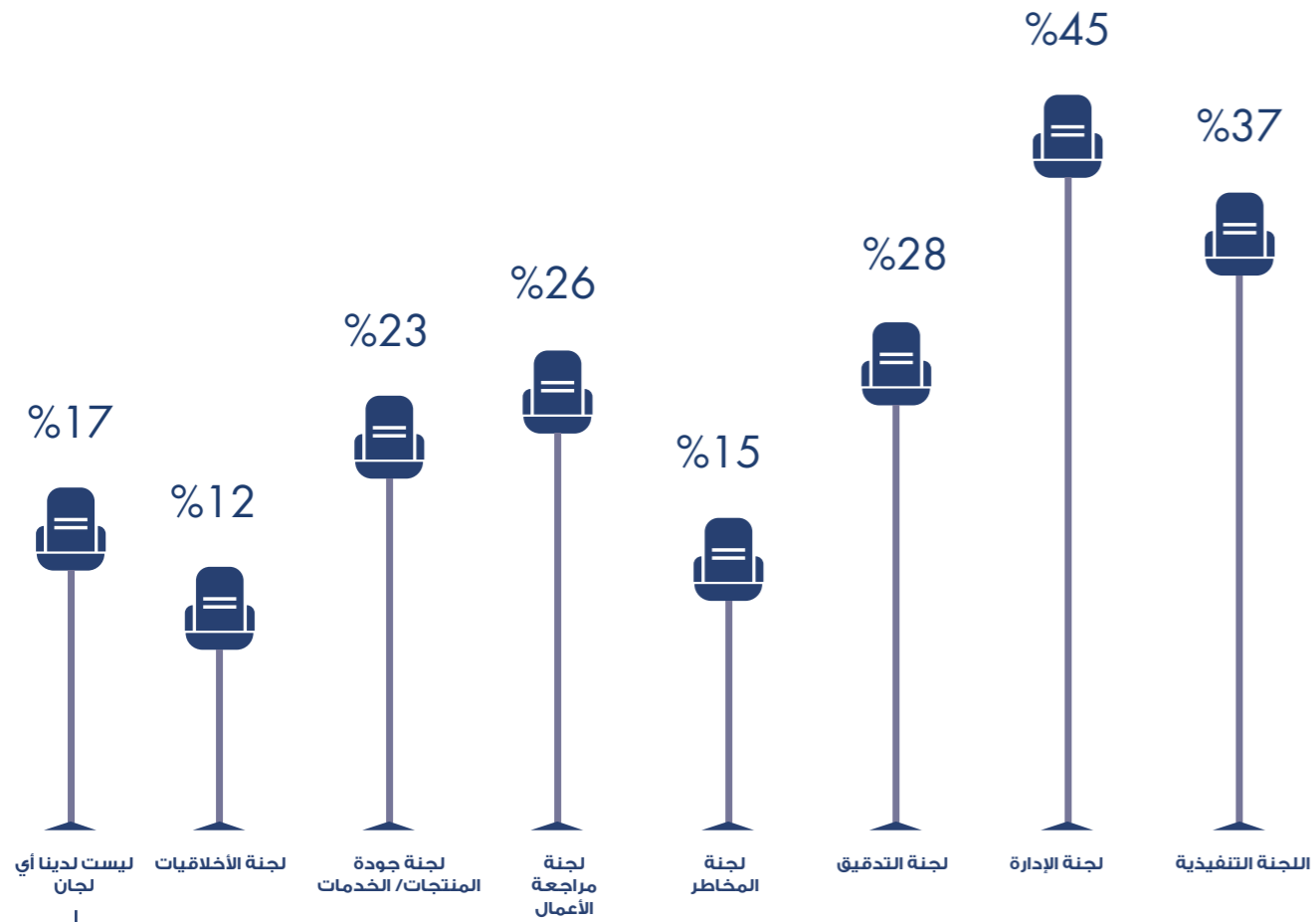
- * أسس نحو 40% من الشركات المتناهية الصغر والمتوسطة والمجلس إدارة لتمثيل الشركة ودعمها. فيما أسس 14% مجالس استشارية ولم يؤسس 46% تقريباً أي مجلس.
- * يرتبط حجم المؤسسة ارتباطاً مباشراً بوجود مجلس إدارة؛ حيث رصد الاستبيان وجود مجلس إدارة في نسبة 40% فقط من الشركات التي يعمل بها أقل من 9 أفراد مقارنة بنسبة 80% من الشركات المشاركة التي توظف أكثر من 250 موظفاً.
- * توكل إدارة و/أو رئاسة مجالس الإدارة بالأساس إلى الرئيس التنفيذي أو الشريك المدير في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وليس إلى أفراد مستقلين.
- * هناك نسبة كبيرة (60%) من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لديها شخص واحد على الأقل من العائلة المالكة للشركة ضمن مجلس إدارتها.
- * يوجد في ثلاث ارباع مجالس الإدارة تقريباً عضو مستقل ليس فرداً في العائلة المالكة ولا عضواً في فريق إدارة الشركة.



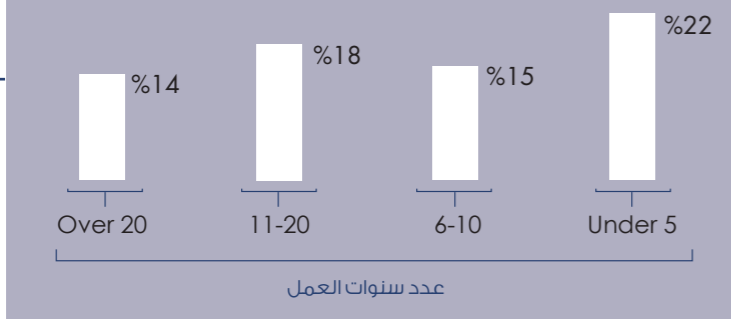
من خلال عملنا مع العديد من رواد الأعمال، رأينا أنهم يستمدون قيمة كبيرة من المجالس الاستشارية التي يتم تكوينها وإدارتها بشكل جيد. فالمجلس الاستشاري المناسب يساعد رواد الأعمال في مواجهة التحديات والأمور المجهولة بالنسبة لهم مما يساعدهم في تسريع وتيرة نمو أعمالهم والعمل بشكل استباقي لاجتياز التحديات التي تعترض طريقهم.

نور شؤا، مدير عام إنديفور الإمارات

أي اللجان الفرعية التالية تم إنشاؤها



أوضحت نتائج الاستبيان أنه كلما زاد عدد سنوات عمل الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، قلت احتمالية عدم وجود أي لجان بها.



79%

من المشاركين يرون أن سلطة اتخاذ القرار محددة بوضوح ومطبقة بشكل متسق

59%

من الرؤساء التنفيذيين أو الشركاء المديرين أو من في حكمهم يتخذون معظم القرارات التشغيلية والاستراتيجية الرئيسية

42%

من الشركات تمتلك هيكل تفويض صلاحيات موثق، غير أنه لا يراجع صحة تطبيق هذا الهيكل سوى 13%

بيئة تعزز من فاعلية عملية صنع القرار

تمثل القدرة على صنع قرارات فعالة عنصراً محورياً في نجاح أية شركة. والقرارات الفعالة غالباً هي القرارات التي يتخذها صانع القرار بناء على المعلومات الموضوعية والدقيقة التي ترد إليه من الأشخاص المناسبين داخل المؤسسة وخارجها.

وفي قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تتركز سلطة اتخاذ أغلب القرارات داخل المؤسسة غالباً في يد عدد قليل من كبار الموظفين. ورغم وجود الوثائق الأساسية مثل هيكل تفويض السلطات، تظل هذه الوثائق غالباً بعيداً عن حيز التنفيذ ولا تخضع للمراجعة والتدقيق. وقد تسهم الأطراف المعنية الأخرى مثل المدراء المستقلين وأفراد الأسرة في اتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات التشغيلية داخل المؤسسة، ولكن قلة قليلة من الشركات هي التي تسمح باتخاذ القرارات المحورية خارج الدائرة الصغيرة للقيادة العليا وملاك الشركة. وقد يؤدي هذا إلى الإفراط في الاعتماد على مجموعة معينة من الأفراد الذين يجب أن تمر القرارات من خلالها، وهو ما قد يخلق صعوبات تعوق العمل داخل الشركة.

النتائج الرئيسية

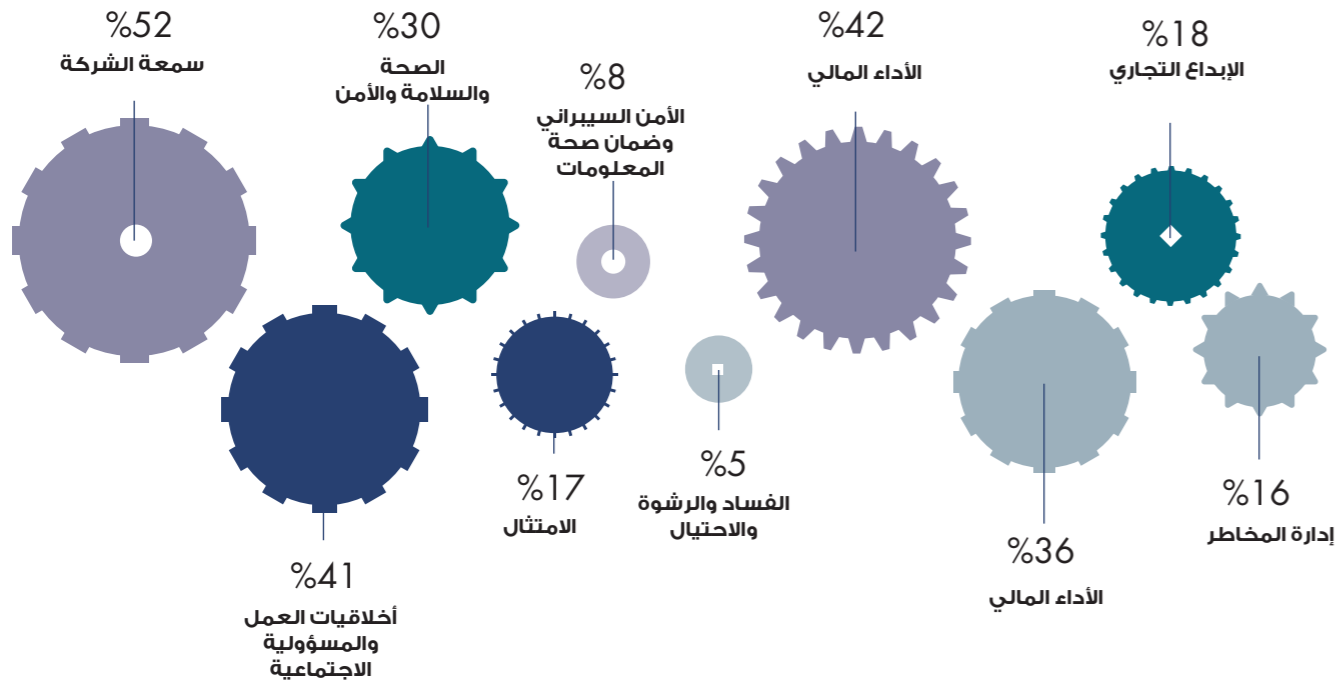
- * على المستوى الإقليمي، ترى الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أن سلطة صنع القرار ومعاييرها واضحة المعالم ومطبقة باستمرار فيها.
- * في منطقة الخليج، تصدر أكثر من 70% من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تقارير تدقيق وتضع خطط أعمال ومعايير مالية، بينما ينخفض التركيز على نقاط أخرى مثل مكافحة الفساد/الاحتيال وإدارة المخاطر عند صنع القرار.
- * تُعد لجان الإدارة واللجان التنفيذية الجهتين الأساسيتين المنوط بهما تيسير صنع القرار في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؛ ومع ذلك أشارت 17% من الشركات إلى أنها لم تؤسس أي لجان داخلها.
- * يشعر قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة عموماً بأن صناع القرار تصلهم معلومات دقيقة ومتسقة في الوقت المناسب.
- * أشار أكثر من نصف المشاركين إلى أنهم لا يمتلكون هيكلًا موثقاً لتفويض السلطات داخل شركاتهم. أما الشركات التي تمتلك هيكلًا موثقاً، فلا يعمل بهذا الهيكل إلا في 42% منها ولا يخضع للتدقيق والمراجعة إلا في 10 فقط منها.



إن بناء شركة من الأساس أمر صعب، وقد كان من المهم بالنسبة لي أن أحرص على تعيين الأفراد المناسبين وأن أوفر الشفافية في المعلومات وفي عمليات صنع القرار داخل مجلس الإدارة، مما سمح بخلق ثقافة قائمة على الثقة واحتواء الجميع منذ البداية. وقد أتاح لي ذلك اتخاذ قرارات أكثر دقة بشكل أسرع خلال التحديات اليومية المرتبطة بإدارة العمل.

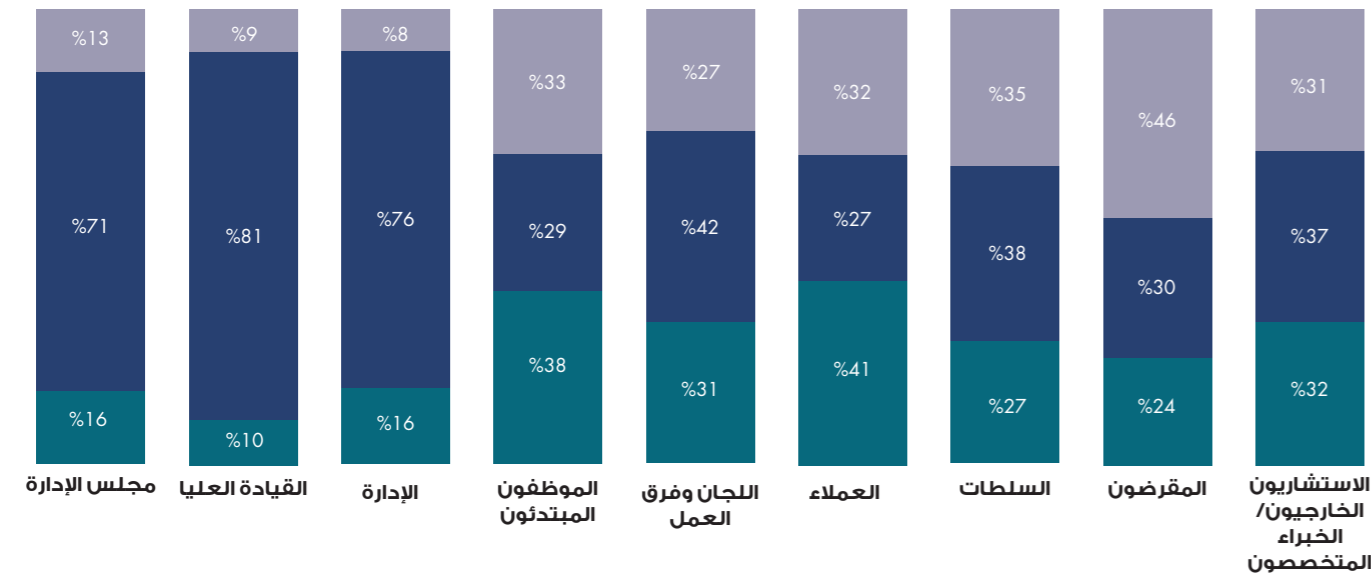
ريان الدرين، الشريك المدير، كيك ستارت ستوديو

ما العناصر الثلاثة الأكثر أهمية التي توضع في الاعتبار عند وضع استراتيجيات العمل والتشغيل في مؤسستك



إشراك الأطراف المعنية في صياغة الاستراتيجيات

● يقدمون معلومات فقط ● يقدمون معلومات ويشاركون في صنع القرار ● لا هذا ولا ذاك/غير متأكد



46%

من الشركات تمتلك رؤية ورؤية رسمية

57%

من الشركات تمتلك استراتيجية موثقة لكن 15% فقط تقوم بتدقيقها

وضع استراتيجية فعالة على المدى القصير والمتوسط والطويل

يمثل وضع استراتيجية رسمية للشركة وخطة تنفيذ لاصقة لها عنصراً جوهرياً في بناء التوقعات عن سير العمل في الشركة والاتجاه الذي يتوخى أن تتخذه. وللأسرار أهمية كبرى في تيسير تحقيق التقارب في التوقعات بين الأطراف المعنية فيما يتعلق بأهداف الشركة وتوجهها.

وتدرك أغلبية الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أهمية وضع استراتيجيات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد في نجاح الشركة، ولكن وعلى الرغم من أن معظم الشركات تضع سلسلة من الوثائق الرسمية في هذا الشأن، فإن قلة قليلة منها فقط هي التي تقوم بقياس الأداء الملموس مقارنة بالاستراتيجيات الموضوعة.

النتائج الأساسية

* سمعة الشركة، وأداؤها المالي، وأخلاقياتها ومسؤوليتها الاجتماعية هي أهم ثلاثة عناصر يجب وضعها في الاعتبار عند وضع استراتيجيات العمل والتشغيل.

* أشار أقل من نصف المشاركين من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلى قيامها بتوثيق توجهها ورؤيتها/رسالتها واستراتيجياتها أو أي مما سبق، بينما أشار عدد صغير للغاية من الشركات (أقل من 15%) إلى أنها تراجع فاعلية توجهها ورؤيتها/رسالتها واستراتيجياتها.

جمال فخرو، الشريك المدير، كيه بي أم جي البحرين

من المفاهيم المغلوطة الشائعة أن الحوكمة المؤسسية لا تناسب إلا الشركات الكبيرة، ولكن الحقيقة هي أن إطار الحوكمة المؤسسية ينبغي أن يركز على السياسات والإجراءات والمبادئ وبرتوكولات إدارة المخاطر التي تساعد أية شركة في تحديد استراتيجيتها، وينبغي أن يحتوي الإطار على توجيهات بشأن كيفية قيام الشركة بوضع استراتيجيتها وتحديد ثقافتها وتهيئة أجواء العمل فيه.

إدارة الأفراد والكفاءات

تمثل إدارة الأطراف المعنية في الشركة (العاملون، والملاك، وعملاء، والهيئات، والموردون، وغيرهم) أحد المكونات الرئيسية للحوكمة المؤسسية التي قد تؤدي في الغالب إلى التمييز بين الشركة الناجحة والشركة غير الناجحة وبالتالي غير الجاذبة للأطراف المعنية.

ومن العناصر المهمة في إدارة الأطراف المعنية المذكورة وضع تعريف واضح لمهامهم، والتعرف بشكل رسمي على توقعاتهم والإدارة المستمرة للعلاقة معهم، وعلى الرغم من إقرار الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بأهمية إدارة الأطراف المعنية واستقطاب الكفاءات، فإن عدداً يقل بقليل عن نصف الشركات، لم يبدأ بعد في وضع صيغة رسمية لأي نوع من المهام والمسؤوليات الخاصة بالأفراد العاملين، وينخفض هذا العدد عندما ننظر إلى الشركات التي تشرك الأطراف المعنية في عملية صنع القرار.

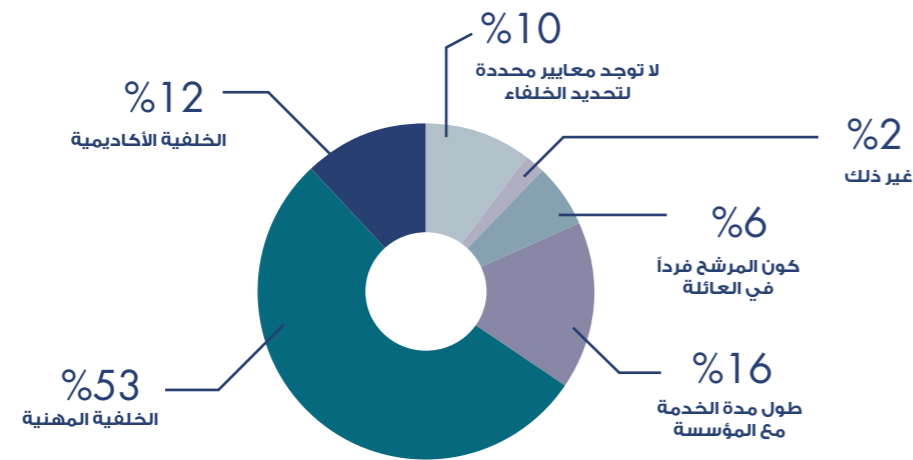
للحوكمة المؤسسية أهمية بالغة بالنسبة للشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة، فهي قد تكون النقطة الفارقة بين النجاح والفشل. ولا يقتصر تأثير الحوكمة المؤسسية الفعالة على رفع قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات المناسبة فحسب، بل إنها تساعد على الاحتفاظ بهذه الكفاءات والاستفادة بها على المدى الطويل، وهو ما سيساعد في النهاية على نجاح المؤسسة.

نجلء المدفوع، المدير العام، مركز الشارقة لريادة الأعمال

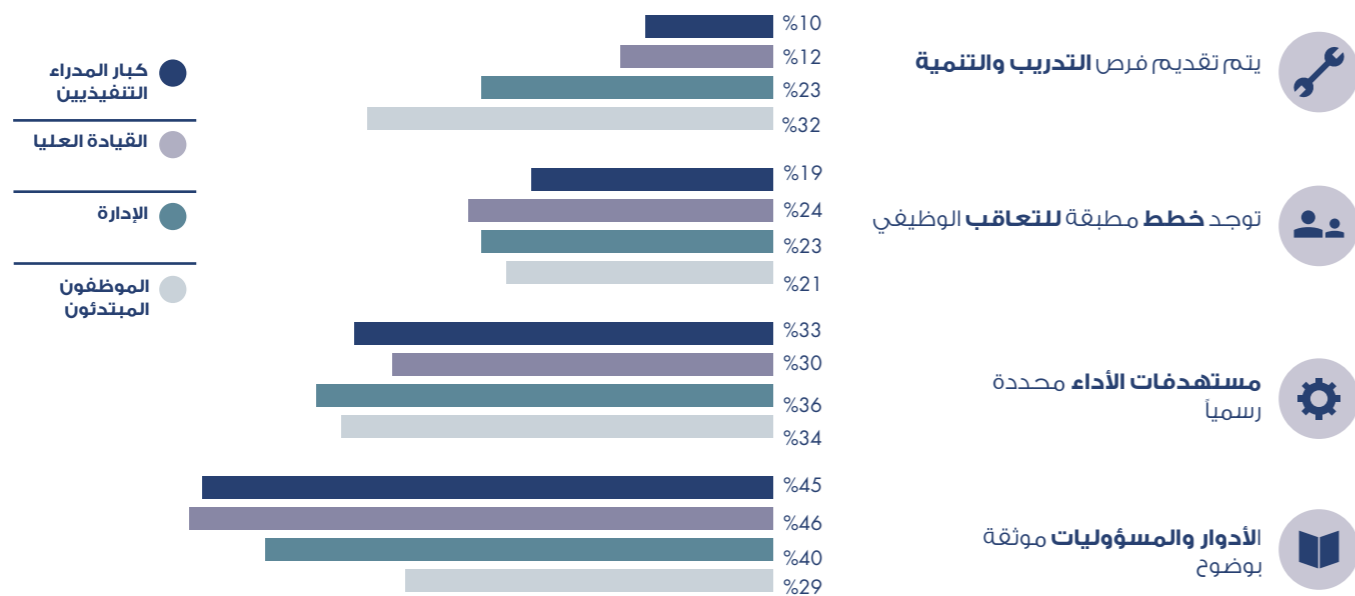
النتائج الأساسية

- * على المستوى الإقليمي ذكرت 43% من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أن عدم توفر الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة يأتي على رأس قائمة التحديات التي تواجهها وكانت هذه المشكلة أكثر وضوحاً في الكويت حيث ارتفعت النسبة إلى 51%.
- * تكون الأدوار والمسؤوليات موثقة بوضوح فيما يخص مجالس الإدارة (60% تقريباً) وكبار المدراء التنفيذيين والقيادة العليا (45% تقريباً).
- * تقدم الدورات التدريبية والتنمية للموظفين المبتدئين وفريق الإدارة أكثر من كبار الموظفين.
- * أشار 34% فقط من المشاركين من داخل مجتمع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلى وضعهم مؤشرات أداء رئيسية رسمية لتقييم أداء الموظفين بناءً عليها.
- * يمتلك نحو ثلث مجتمع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة خطاً موثقاً للتعاقب الوظيفي.
- * على المستوى الإقليمي، يعتقد ما يقارب ثلاثة أرباع الشركات أن المرشحين لخلافة الموظفين الحاليين يحصلون على نصائح واضحة ودعم لتنفيذ مهامهم المستقبلية.
- * يوافق النصف على أن الخلفية المهنية للفرد هي المعيار الأكثر أهمية عند تقييم الأفراد الذين سيخلفون كبار الموظفين، فيما يركز النصف الآخر على جوانب أخرى مثل الخلفية الأكاديمية أو طول مدة الخدمة أو كون المرشح فرداً في العائلة.

العوامل الأكثر أهمية عند تقييم الأفراد الذين سيخلفون الموظفين في المناصب الرئيسية



إدارة مختلف مستويات الموظفين داخل الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة



43%

من الشركات لديها هياكل موثقة للأجور

33%

من الشركات تمتلك خطاً للتعاقب الوظيفي

61%

من الشركات تحصل على ملاحظات وتقييم الأفراد

36%

من الشركات لديها برامج مطبقة لإدارة أداء الأفراد

35%

من الشركات تتطلع إلى استقطاب الكفاءات وتعيين الأفراد

تدفق المعلومات داخل الشركة



الشفافية وتدفق المعلومات

يُعد توفير بيئة عمل يتم فيها جمع المعلومات الدقيقة وإتاحتها للأفراد المؤهلين لاتخاذ القرار من العناصر المهمة في تحقيق النجاح.

وعلى الرغم من وجود بيئة إيجابية تساعد الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على تقديم معلومات ووثائق محددة، إلا أن عدد الشركات التي تقوم فعلياً بنشر هذه التقارير والمعلومات بشفافية داخل الشركة (أي نقلها إلى الموظفين والإدارة والعملاء والموردين وغيرهم) قليل للغاية.

النتائج الأساسية

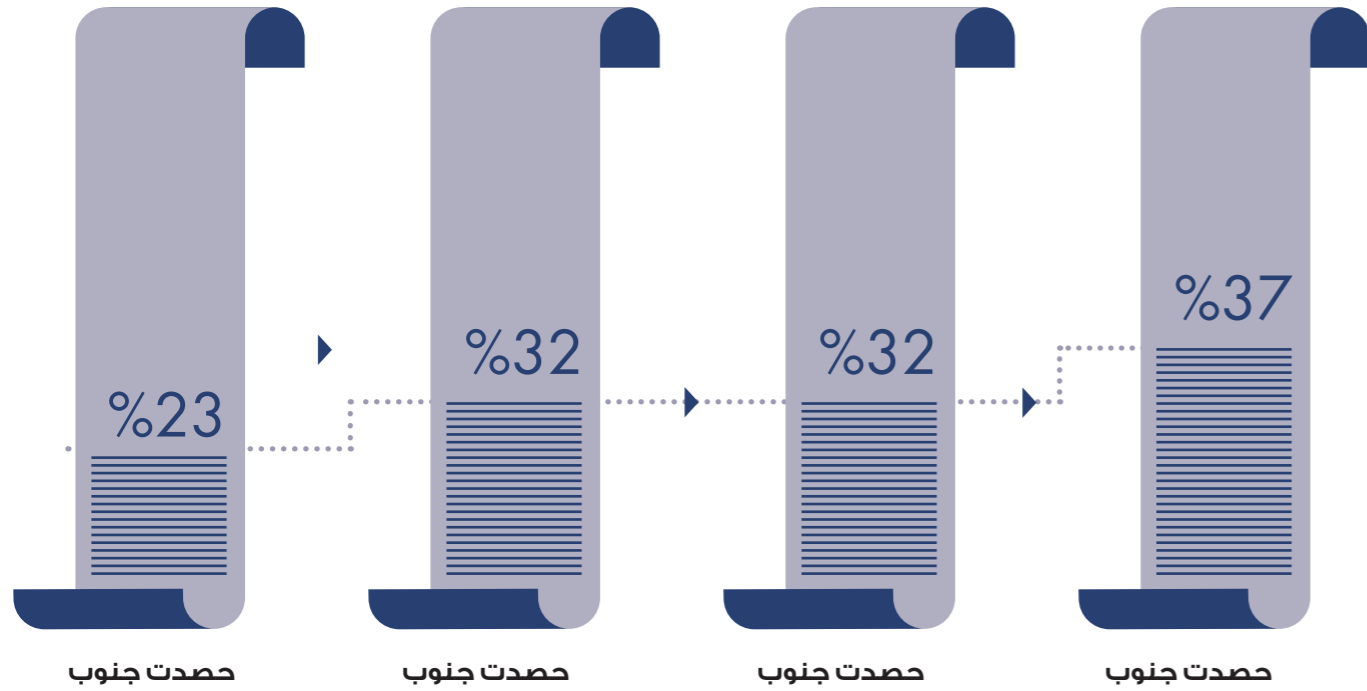
* على المستوى الإقليمي، يُعد توجه الشركة وعملية إعداد التقارير المالية وهيكل تفويض الصلاحيات الجوانب الأكثر توثيقاً ويوافق حوالي 60% من المشاركين على أن المعلومات التي يتلقونها تتسم بالاتساق والدقة وبأنها تقدم لهم في الوقت المناسب.

* من بين الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي وثقت سياسات الأجور والمكافآت لديها والبالغ نسبتها 43%، كانت نسبة الشركات التي قامت بنقل هذه المعلومات لموظفيها أقل من الثلث.

الشفافية تقع في صميم بناء الثقة داخل المؤسسة ومع أصحاب المصالح الخارجيين أيضاً. في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، تؤدي الشفافية إلى إتخاذ قرارات أفضل داخل المؤسسة حيث أن الثقة تمكن الموظفين من أن يصبحوا أكثر انخراطاً بالعمل، على دراية بصورة أفضل وأن يكونوا مسؤولين عن العمليات والمشاريع. هذا بدوره يقلل من المخاطر المرتبطة بالتفاوتات في المعلومات داخل المؤسسة، يقلل من نقاط الضعف بعملية إتخاذ القرار ويعزز من كفاءة التخطيط والتنفيذ وجهود إعادة الهندسة الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

فوزي شااهر إرشيد، باحث ومحلل رئيسي في الحوكمة، مركز أبوظبي للحوكمة

نسبة الشركات التي وثقت الضوابط الداخلية مقارنة بنسبة الشركات التي نفذتها ونسبة الشركات التي أخضعتها للتدقيق



%61
من المشاركين لديهم
مدققين خارجيين

%46

من المشاركين يوثقون ممارساتهم المحاسبية

%55

من المشاركين يصدرن تقارير عن المخاطر

%74

من المشاركين يصدرن تقارير تدقيق

المخاطر والضوابط والتدقيق

يتمثل الهدف من وجود أنشطة إدارة المخاطر والضوابط والتدقيق مجتمعة في تزويد صناع القرار والإدارة بألية تحذير مبكر للتنبؤ بالتحديات التي قد تظهر في المستقبل وأي وجه من أوجه القصور في الشركة والاستعداد لمواجهةها. وعند تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والضوابط والتدقيق بفاعلية، فإنها ستؤدي إلى تحسن مستمر في وضع الشركة وتعزيز من أدائها.

ولا ينبغي النظر إلى هذه الأنشطة على أنها مهام رقابية تسعى لتحديد الأخطاء التي ارتكبتها أفراد بعينهم. ففي واقع الأمر، تساعد أنشطة إدارة المخاطر والضوابط والتدقيق، في حال تطبيقها على نحو صحيح، الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في تنفيذ استراتيجيتها وتعمل بمثابة آلية إنذار مبكر للتنبؤ إلى التحديات التي قد تواجهها هذه الشركات.

النتائج الأساسية

- * 61% من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لديها مدقق خارجي، فيما لم يذكر سوى 28% من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أنها أسست لجنة تدقيق رسمية للمساعدة في توفير فرص للتطوير المستمر وتمهيد الطريق للتغلب على الممارسات العملية التي تفتقر إلى عنصر الكفاءة والصحة.
- * ذكرت 15% من الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أنها أسست لجنة رسمية لإدارة المخاطر، فيما لم تزد نسبة الشركات التي قالت إن لديها منهجية موثقة ورسمية عن كيفية رصد المخاطر والتعامل معها عن الثلث.
- * أشار أقل من 40% من المشاركين إلى امتلاك شركاتهم لضوابط داخلية لتنظيم الممارسات المالية والتشغيلية، ومن بين هذه الشركات أشار عدد صغير جداً (حوالي 20% فقط) إلى قيامهم فعلياً بتدقيق هذه الممارسات.
- * تبلغ نسبة الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي لديها ضوابط محاسبية موثقة أقل من نصف عدد الشركات المشاركة في الاستبيان.

في سابق، منهجية إدارتنا للسلوك الأخلاقي هي التقييد بهياكل الحوكمة والسياسات والعمليات بأكثر إمكانات الشفافية. يحدد كبار المسؤولين التنفيذيين والجهات الإدارية لهجة الالتزام والسلوك الأخلاقي من القمة. فريق الإدارة لدينا يعمل جنباً إلى جنب مع وظائف أخرى لضمان الكشف عن المشاكل الحالية في أقرب مرحلة ممكنة، وبالتالي يتم تمكين الشركة بشكل كافٍ للتغلب على المخاطر المحتملة في المستقبل.

لوري غالاغر، رئيسة مسؤولي الالتزام، الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

الخاتمة



الخاتمة

يُنظر إلى الحوكمة المؤسسية في الغالب على أنها مجموعة من الأنشطة التي لا تناسب إلا الشركات الكبيرة أو أنها مجموعة من الالتزامات المقيدة التي لا يجب الالتزام بها إلا إذا اشترطتها جهة تنظيمية أو بنود تعاقدية. ومن ثم، فإن الصورة المترسخة في الأذهان عن الحوكمة المؤسسية أنها رد فعل لضغوط خارجية وليست ممارسات تبادر إليها الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من تلقاء نفسها لتحقيق النجاح.

ولكن عند النظر إلى بعض التحديات والأهداف الرئيسية لقطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة نجد أن لجوء هذه الشركات إلى تبني ممارسات الحوكمة المؤسسية الفعالة والاقتصادية في فترة مناسبة من مسيرة الشركة سيؤدي إلى زيادة كبيرة في احتمالات نجاح الشركة وتسهيل الإشراف الفعال على أعمالها بما يسمح لقيادات/ ملاك الشركة بالتركيز على القضايا المهمة بحق.

الحاجة إلى التمويل

* تُعد الحوكمة المؤسسية الفعالة شرطاً ضرورياً عند السعي للحصول على تمويل من أطراف خارجية (ولا سيما المؤسسات المالية).

* الحوكمة المؤسسية تطمئن الممول بالقدر اللازم إلى أن الشركة لها هيكل تنظيمي فعال يقلل من مستوى المخاطر المصاحبة لعملية الإقراض و/أو توفير رأس المال.

* ومع زيادة مستوى الاطمئنان والثقة في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، يُحتمل أن تستفيد هذه الشركات من انخفاض أسعار الفائدة على الفروض نتيجة انخفاض مستويات المخاطر المرتبطة بها.

السعي لتوسيع الوجود الجغرافي

* بالنظر إلى الرسالة الواضحة التي يرسلها قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بشأن خطط هذه الشركات للتوسع الجغرافي، نجد أن هذه المرحلة تستلزم من الشركات التعاون مع أطراف خارجية تفصلهم عنها الحدود الجغرافية في أغلب الأحوال، ولكن يلزم الاعتماد عليهم في تحقيق النجاح، وهو ما يصاحبه مخاطر محتملة.

* في غياب ممارسات الحوكمة الفعالة، يصعب إدارة الأطراف المعنية والحد من المخاطر المصاحبة لتكليفهم يتمثل الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وغالباً ما يُترك الأمر برمته للظروف والصدفة.

الدوافع لتطبيق الحوكمة الرشيدة الرئيسية

العناصر الرئيسية المؤدية المتناهية الصغر فقد تكون الحوكمة تحقيق النجاح.

إذا كنا نبحث عن لإنجاح مسيرة الشركات والصغيرة والمتوسطة، المؤسسية إحدى أدوات

الإفراط في الاعتماد على مجموعة معينة من الأفراد

* يضطر الأفراد العاملون في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لأداء أدوار متعددة لتحقيق أهداف العمل. ولكن الإفراط في الاعتماد على مجموعة معينة من الأفراد قد يؤدي إلى مخاطر تتعلق بتأخير اتخاذ القرارات وضياع الفرص وإعاقة اتخاذ الإجراءات الضرورية بل والتأثير على الجودة الكلية للتنفيذ.

* وسيؤدي تنفيذ أنشطة الحوكمة العملية في مختلف أنحاء الشركة إلى تقليل الاعتماد الزائد على الأفراد مع عدم التضحية بالقدرة على السيطرة على وضع وتنفيذ استراتيجية العمل والإشراف عليها.

عدم كفاية الوقت المتاح للتركيز على القضايا المهمة

* تتطلب طبيعة الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من ملاك الشركة وقيادتها بذل المزيد من الجهد في العمل وتخصيص المزيد من الوقت لإنجاح الشركة.

* لكن ذلك يؤدي بطبيعة الحال إلى عدم إتاحة الوقت الكافي أمام إدارة وملاك الشركات للتركيز على المسائل المهمة بدلاً من تخصيص معظم أوقاتهم لمعالجة تفاصيل تشغيلية متناثرة، وهو ما يستتبع بطبيعة الحال ظهور معوقات تعترض طريق الشركة، بل سيتطلب الأمر من ملاك الشركة وقيادتها التضحية بوقتهم الشخصي والتوازن بين حياتهم العملية والشخصية وكذلك طموحاتهم المهنية/ مشاريعهم الريادية الأخرى.

* من المنتظر أن توفر الحوكمة المؤسسية (عند تنظيمها بغاية) مستوى من الطمأنينة للملاك بأن القرارات تتخذ في إطار المعايير المتفق عليها، وهو ما يمنحهم الوقت المطلوب للتركيز على المسائل المهمة.

السعي لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بهم

* من بين التحديات الكبرى التي سلطت الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الضوء عليها في منطقة الخليج القدرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. فمع سيطرة العمالة الوافدة على سوق العمل في دول الخليج والارتفاع النسبي في معدل دوران العمالة، اكتسبت عملية استقطاب الكوادر المناسبة والاحتفاظ بهم لتحقيق عائد على الاستثمار المنفق في تدريبهم وإعدادهم أهمية كبرى.

* ولكن الكفاءات المناسبة تبحث في الغالب عن فرص النمو والشفافية والهيكل الإداري، إذ سيوفر لهم ذلك بيئة عمل تساعد على النجاح والتطور.

* يمكن للحوكمة المؤسسية أن توفر هذا الهيكل وأن تحقق التوازن مما يزيد من قدرة الشركة على استقطاب الكفاءات.

اعتماد معايير محاسبة تتفق مع أفضل الممارسات

معايير المحاسبة هي مبادئ توجيهية يمكن أن تضمن الأطراف المعنية (المساهمون، والملاك، والمقرضون، والهيئات التنظيمية، وغيرها) إلى دقة السجلات المالية التي تصدرها الشركة.



التخطيط المسبق لعملية التعاقب الوظيفي في المناصب القيادية

يمكن أن يساهم التخطيط لعملية التعاقب الوظيفي على تحديد هوية القيادات الجديدة وتنمية قدراتهم بما يمكنهم من خلافة القيادات القديمة عند مغادرتها للشركة. وتزداد أهمية هذه العملية عندما تكون الشركة شركة عائلية وتوسعى الآن لنقل الراية إلى الجيل الجديد.



ترسيخ الشفافية في منظومة العمل

يمكن أن تساعد الشفافية المتأثرين بالقرارات على معرفة الحقائق والأرقام الأساسية التي تقف خلف اتخاذ القرار وكذلك الآليات والعمليات التي أدت إلى خروج هذا القرار.



إدارة المخاطر بشكل رسمي

يمكن أن تزود إدارة المخاطر صناع القرار بمعلومات واضحة ومتسقة عن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها شركاتهم، بما يسمح لهم بتحديد الأولويات التي سيركزون جهودهم عليها وتخصيص الموارد لتعزيز مرونة الشركة.



الاستفادة من أنشطة التدقيق والامتثال

يمكن أن تساهم أنشطة التدقيق والامتثال في إعطاء الزخم للتدقيق المستمر وتزويد الشركة بوجهات نظر خارجية وغير منحازة بخصوص المجالات الأساسية التي تتطلب اهتماماً من الإدارة.



تصميم الضوابط الداخلية وتنفيذها وقياس فاعليتها

يمكن أن تؤدي الضوابط الداخلية إلى التخفيف من أثر المخاطر والمساعدة في تعزيز قدرة الشركة على توسيع نشاطها من خلال تنفيذ ممارسات تشغيلية موثقة ومعتمدة وقابلة للقياس يتم تطبيقها في جميع أقسام الشركة.



إجراء تحليل للأطراف المعنية وتحديثه دورياً

يمكن أن يساعد استيعاب الأطراف المعنية الداخلية والخارجية وامتلاك القدرة على تحديد وإدارة توقعاتهم من الشركة وما يصاحب تلك التوقعات من تحديات وصعوبات في تحسين أداء الشركة.



عناصر إطار الحوكمة

يمكن أن يحدد إطار الحوكمة التوقعات المتعلقة بالطريقة التي يجب أن تدير بها الشركة شؤون الأطراف المعنية وتضعهم بها على المسار الذي تسير فيه. ويبين الجدول التالي خريطة تربط بين بعض العناصر الأساسية لإطار الحوكمة ويشير إلى المراحل الرئيسية في دورة حياة الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي ستساعد هذه العناصر الأساسية في دعمها.

عناصر إطار الحوكمة



تحديد هيكل تفويض الصلاحيات

يمكن أن يساعد وجود هيكل لتفويض الصلاحيات في توفير معايير واضحة بشأن القرارات التي يصرح للأفراد باتخاذها داخل نطاق اختصاصهم ومتى يجب إشراك أفراد آخرين من الأطراف المعنية.



صياغة مدونة قواعد السلوك للموظفين

يمكن أن يساعد وجود مدونة رسمية لقواعد السلوك الموظفين والعمال والأطراف المعنية على فهم المأمول منهم في تمثيل الشركة.



إنفاذ المساءلة في جميع أقسام الشركة

يمكن أن تخلق المساءلة شعوراً بالاطمئنان إلى أن الأفراد (أو الشركة) يخضعون للتقييم وفق أهداف أداء واضحة المعالم وبالتالي فهم المطلوب منهم عمله لتحقيق النمو والأمور التي يجب أن تحظى بالأولوية لديهم.



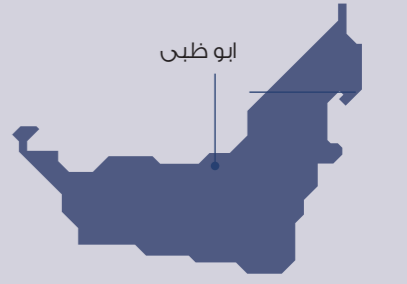
تأسيس مجلس إدارة وتحديد نطاق اختصاصه

قد يؤدي وجود مجلس إدارة يضم أفراداً مستقلين لتمثيل المساهمين إلى خلق توجه استراتيجي للشركة وتقديم نصائح موضوعية لها ودعم سعيها إلى طرق الأبواب والبحث عن الفرص.



رؤى متعمقة حسب الدولة





كم عدد الشركات التي لديها مجلس إدارة؟

59%

عدد أعضاء مجلس الإدارة

6.58

هل الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟

72% نعم 28% لا

لمحة عامة على التحديات التي تواجهها الشركات في الدولة

عدم توفر السيولة النقدية والتمويل	41%
عدم توفر الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة	39%
الأوضاع الاقتصادية والتوقعات السلبية	38%
البيئة المشبعة بالتنافسية	35%
البيئة التنظيمية غير المواتية	28%
البيروقراطية الداخلية وعدم توافق الاستراتيجية	11%
عدم كفاية سلاسل التوريد والمواد الخام ومزودي الخدمات	9%
عدم كفاية البنية التحتية الداعمة للنمو	7%
عوامل أخرى	2%

77% ترغب في النمو

55% ترغب في تنمية الكفاءات

43% ترغب في النمو الجغرافي

19% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي

الإمارات العربية المتحدة



الإمارات العربية المتحدة

كم عدد الشركات التي لديها مجلس إدارة؟

59%

عدد أعضاء مجلس الإدارة

6.58

هل الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟

72% نعم 28% لا

لمحة عامة على التحديات التي تواجهها الشركات في الدولة

عدم توفر السيولة النقدية والتمويل	41%
عدم توفر الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة	39%
الأوضاع الاقتصادية والتوقعات السلبية	38%
البيئة المشبعة بالتنافسية	35%
البيئة التنظيمية غير المواتية	28%
البيروقراطية الداخلية وعدم توافق الاستراتيجية	11%
عدم كفاية سلاسل التوريد والمواد الخام ومزودي الخدمات	9%
عدم كفاية البنية التحتية الداعمة للنمو	7%
عوامل أخرى	2%

77% ترغب في النمو

55% ترغب في تنمية الكفاءات

43% ترغب في النمو الجغرافي

19% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي

عدد السيدات في مجلس الإدارة

1.75

هيكل تفويض الصلاحيات من حيث وجوده وتنفيذه وتحديثه

موثق	43%
معمم	43%
منفذ	35%
مدقق	13%
لا تتوفر معلومات	11%

تقارير المخاطر مقارنة بتقارير التدقيق مقارنة بالضوابط الداخلية

موثق	38%
معمم	36%
منفذ	30%
مدقق	20%
لا تتوفر معلومات	17%

23% ترغب في النمو

هيكلا الحالي مناسب لتحقيق أهدافها

43% ترغب في النمو الجغرافي

19% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي



المملكة العربية السعودية



كم عدد الشركات التي لديها مجلس إدارة؟

61%

عدد أعضاء مجلس الإدارة

7.16

هل الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟

72% نعم 28% لا

لمحة عامة على التحديات التي تواجهها الشركات في الدولة

عدم توفر السيولة النقدية والتمويل	49%
عدم توفر الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة	43%
الأوضاع الاقتصادية والتوقعات السلبية	38%
البيئة المشبعة بالتنافسية	35%
البيئة التنظيمية غير المواتية	27%
البيروقراطية الداخلية وعدم توافق الاستراتيجية	19%
عدم كفاية سلاسل التوريد والمواد الخام ومزودي الخدمات	9%
عدم كفاية البنية التحتية الداعمة للنمو	8%
عوامل أخرى	2%

74% ترغب في النمو

49% ترغب في تنمية الكفاءات

40% ترغب في النمو الجغرافي

15% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي

عدد السيدات في مجلس الإدارة

1.90

هيكل تفويض الصلاحيات من حيث وجوده وتنفيذه وتحديثه

موثق	40%
معمم	35%
منفذ	30%
مدقق	14%
لا تتوفر معلومات	12%

تقارير المخاطر مقارنة بتقارير التدقيق مقارنة بالضوابط الداخلية

موثق	27%
معمم	22%
منفذ	28%
مدقق	24%
لا تتوفر معلومات	22%

26% ترغب في النمو

هيكلا الحالي مناسب لتحقيق أهدافها

40% ترغب في النمو الجغرافي

15% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي



البحرين

كم عدد الشركات التي لديها مجلس إدارة؟

66%

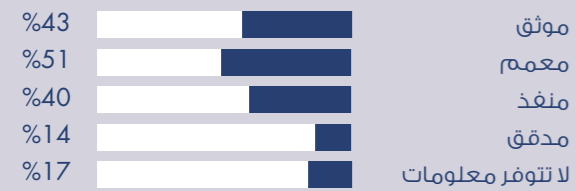
عدد السيدات في مجلس الإدارة

2.04

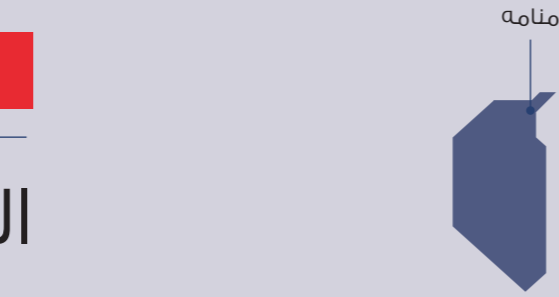
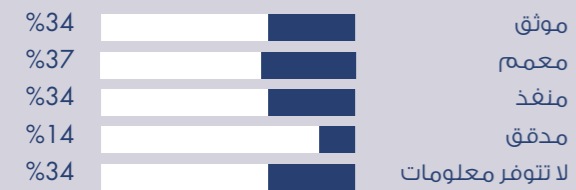
عدد أعضاء مجلس الإدارة

9.65

هيكل تفويض الصلاحيات من حيث وجوده وتنفيذه وتدقيقه



تقارير المخاطر مقارنة بتقارير التدقيق مقارنة بالصواب الداخلية



عمان

كم عدد الشركات التي لديها مجلس إدارة؟

43%

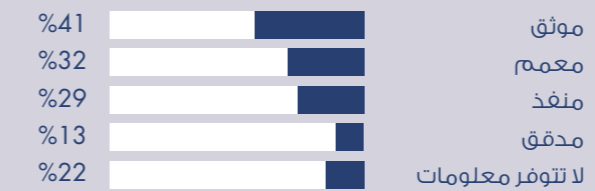
عدد السيدات في مجلس الإدارة

1.93

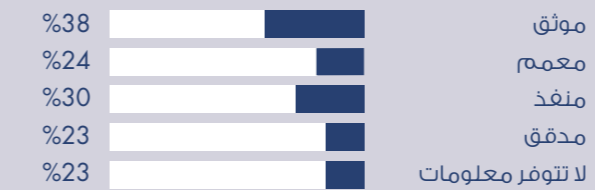
عدد أعضاء مجلس الإدارة

6.02

هيكل تفويض الصلاحيات من حيث وجوده وتنفيذه وتدقيقه



تقارير المخاطر مقارنة بتقارير التدقيق مقارنة بالصواب الداخلية



هل الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟

70% نعم

30% لا

لمحة عامة على التحديات التي تواجهها الشركات في الدولة



لمحة عامة على التحديات التي تواجهها الشركات في الدولة



80% ترغب في النمو

51% ترغب في تنمية الكفاءات

49% ترغب في النمو الجغرافي

20% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي

20%

هيكلها الحالي مناسب لتحقيق أهدافها

83% ترغب في النمو

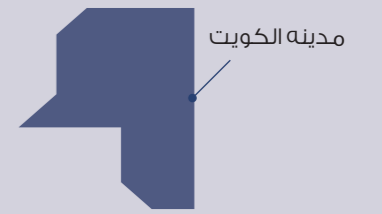
61% ترغب في تنمية الكفاءات

47% ترغب في النمو الجغرافي

25% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي

17%

هيكلها الحالي مناسب لتحقيق أهدافها



مدينة الكويت



كم عدد الشركات التي لديها مجلس إدارة؟

57%

عدد أعضاء مجلس الإدارة

9.11

هل الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟

63% نعم 37% لا

لمحة عامة على التحديات التي تواجهها الشركات في الدولة

عدم توفر السيولة النقدية والتمويل	51%
عدم توفر الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة	38%
الأوضاع الاقتصادية والتوقعات السلبية	28%
البيئة المشبعة بالتنافسية	26%
البيئة التنظيمية غير المواتية	21%
البيروقراطية الداخلية وعدم توافق الاستراتيجية	20%
عدم كفاية سلاسل التوريد والمواد الخام ومزودي الخدمات	13%
عدم كفاية البنية التحتية الداعمة للنمو	7%
عوامل أخرى	3%

77% ترغب في النمو

59% ترغب في تنمية الكفاءات

43% ترغب في النمو الجغرافي

25% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي

عدد السيدات في مجلس الإدارة

1.46

هيكل تفويض الصلاحيات من حيث وجوده وتنفيذه وتدقيقه

موثق	43%
معمم	30%
منفذ	26%
مدقق	11%
لا تتوفر معلومات	15%

تقارير المخاطر مقارنة بتقارير التدقيق مقارنة بالضوابط الداخلية

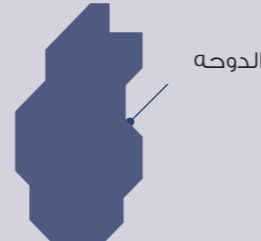
موثق	39%
معمم	20%
منفذ	23%
مدقق	28%
لا تتوفر معلومات	15%

77% ترغب في النمو

23% ترغب في تنمية الكفاءات

43% ترغب في النمو الجغرافي

25% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي



الدوحة

كم عدد الشركات التي لديها مجلس إدارة؟

62%

عدد أعضاء مجلس الإدارة

6.32

هل الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟

65% نعم 35% لا

لمحة عامة على التحديات التي تواجهها الشركات في الدولة

عدم توفر السيولة النقدية والتمويل	48%
عدم توفر الكفاءات والموظفين أصحاب الخبرة	44%
الأوضاع الاقتصادية والتوقعات السلبية	44%
البيئة المشبعة بالتنافسية	34%
البيئة التنظيمية غير المواتية	18%
البيروقراطية الداخلية وعدم توافق الاستراتيجية	16%
عدم كفاية سلاسل التوريد والمواد الخام ومزودي الخدمات	6%
عدم كفاية البنية التحتية الداعمة للنمو	4%
عوامل أخرى	2%

66% ترغب في النمو

44% ترغب في تنمية الكفاءات

38% ترغب في النمو الجغرافي

16% ترغب في تنمية الكفاءات والنمو الجغرافي

عدد السيدات في مجلس الإدارة

1.23

هيكل تفويض الصلاحيات من حيث وجوده وتنفيذه وتدقيقه

موثق	48%
معمم	34%
منفذ	40%
مدقق	8%
لا تتوفر معلومات	14%

تقارير المخاطر مقارنة بتقارير التدقيق مقارنة بالضوابط الداخلية

موثق	48%
معمم	24%
منفذ	38%
مدقق	10%
لا تتوفر معلومات	26%

منهجية البحث



منهجية البحث

أجري البحث الذي تمخض عن هذا التقرير على أربعة مراحل.

1. البحث المكتبي

تمثلت المرحلة الأولى في إجراء بحث مكتبي مكثف عن رؤى الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ووجهات نظرها بخصوص ممارسات الحوكمة المؤسسية وفوائدها وتحدياتها. وشملت هذه المرحلة عمليات بحث على الإنترنت وفي قواعد البيانات عن مقالات وأبحاث سابقة وغيرها من المعلومات المتاحة للجميع.

2. الاستبيان الإقليمي المستقل

تمثلت المرحلة الثانية في إجراء استبيان إلكتروني مكثف مدته ٢٠ دقيقة باللغتين الإنجليزية والعربية بمشاركة ١٠٠٠ شخص يمثلون الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج. وجرى الاستبيان في الفترة بين شهري يونيو ويوليو ٢٠١٧. وساعدت شبكات المتعاونين مع البرنامج والشركاء المؤسسيين وغيرهم من الأشخاص ذوي شبكات العلاقات الواسعة في مختلف الدول المعنية في إرسال الاستبيان إلى دوائرهم وضمان أن يحظى بمعدلات مشاركة عالية.

نبذة عن المشاركين في الاستبيان

استهدف البحث الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا/ مسؤولة في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في قطاعات ومجالات متعددة. وقد غطي النطاق الجغرافي للبحث منطقة الخليج بأكملها. وبلغ إجمالي المشاركات الصحيحة ١٠٠ مشاركة، علماً بأن المشاركات الصحيحة هي تلك التي أجيب فيها عن جميع أسئلة الاستبيان.

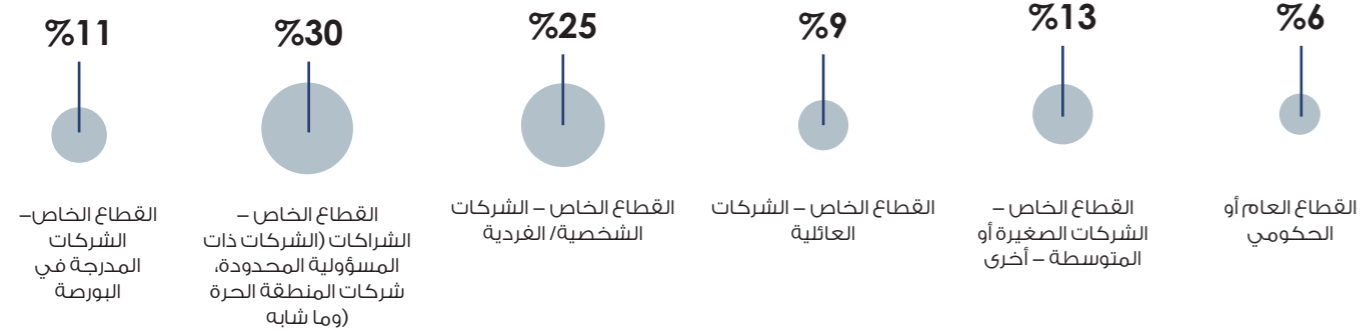
3. الشركاء المتعاونون

تمثلت المرحلة النهائية في تبادل المعلومات ونتائج الاستبيان مع شركائنا المتعاونين من أجل التحليل والمعالجة الجماعية للبيانات التي تم الحصول عليها بغية وضع الاستنتاجات وقائمة التوصيات الواردة في هذا التقرير.

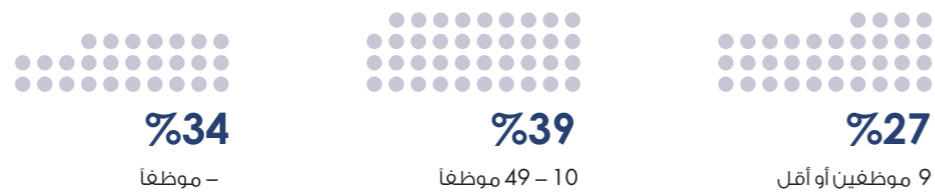
4. ما جمعت والمعدات تحت. سابق والحزب وحتى

اجتمع فريق العمل مع العديد من الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية وعليا في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المنطقة من أجل مناقشة بعض التحديات المحددة التي تواجههم ومعرفة كيف ساعدتهم أو سوف تساعدهم الحوكمة المؤسسية في تحقيق أهدافهم.

توزيع المشاركة في القطاع حسب القطاع/ الصناعة

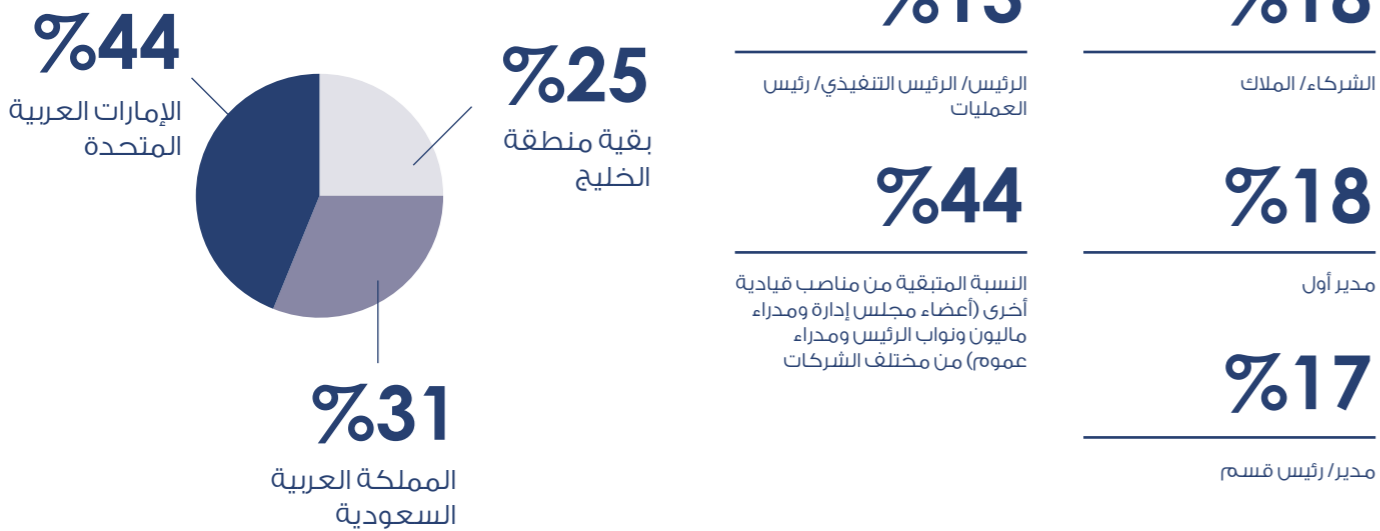


لمحة عامة على حجم الشركات المشاركة (عدد الموظفين)



عدد المشاركين في الاستبيان الإقليمي

+1,000



نبذة عن مبادرة بيرل



مبادرة بيرل

هدف المبادرة

نشر ثقافة مؤسسية قوامها المساءلة والشفافية في منطقة الخليج

تعمل مبادرة بيرل التي تأسست في عام 2010 في منطقة الخليج على تحسين المساءلة والشفافية المؤسسية. وتضم المبادرة شبكة تتوسع يوماً بعد يوم من قادة الأعمال في المنطقة الملتزمين بالارتقاء بالعمل الجماعي وتقديم نموذج إيجابي للقيادة وتبادل المعرفة والخبرات لدعم مجتمعات الأعمال والطلاب في المنطقة وإقناعها بتطبيق أعلى المعايير.

الشراكة الاستراتيجية

- تأسست بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشركات
- شراكة استراتيجية مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

الميزات الرئيسية

مؤسسة تركز على منطقة الخليج

مؤسسة تقودها التنافسية

مؤسسة مستقلة غير هادفة للربح

مؤسسة أسسها قطاع الأعمال لخدمة قطاع الأعمال

المنهج



مركز الموارد



التعاون مع الجامعات



المنتديات وورش العمل



البرامج والأبحاث

السيطرة الجنوبي



التطوير الأخلاقي للمهارات القيادية



أفضل الممارسات في إعداد التقارير المؤسسية



التنوع الوظيفي في القيادات العليا بالشركات



أفضل الممارسات في مكافحة الفساد



الحوكمة المؤسسية الشاملة

الإنجازات الرئيسية*

6,564

طالباً جامعياً تم التواصل معهم خلال ورش عملنا ومسابقات دراسات الحالة

246

متحدثاً إقليمياً ودولياً رفيع المستوى

11

تقريراً من تقارير الرأي الإقليمية

6,752

قائد أعمال شارك في منتدياتنا

94

فاعلية وورشنة عمل في منطقة الخليج

30

جامعة تم التعاون معها من مختلف أنحاء منطقة الخليج،

مبادرة الحوكمة المؤسسية الشاملة

الحوكمة المؤسسية هي منظومة من القواعد والممارسات والعمليات المتبعة في إدارة الشركات وتوجيهها بهدف ضمان عمل الشركة على تحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية بما في ذلك المساهمين والإدارة والعلماء والموردين والمستثمرين والحوكمة والمجتمع. ويؤدي هذا إلى تفكير طويل الأجل وإدارة أفضل للمخاطر وتحسين عملية صنع القرار وتعزيز السمعة، مما يهيئ الشركة لتحقيق نجاح طويل الأجل. وعلى المستوى العام، تؤدي الشركات المستدامة جيدة الإدارة إلى تحقيق القيمة وخلق فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي والاستقرار.

وتنفذ مبادرة بيرل في الوقت الحالي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية عبر القطاع الخاص في منطقة الخليج.

برنامج الحوكمة المؤسسية للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

تمثل الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ما يزيد على 90% من جميع الشركات المسجلة في منطقة الخليج، وتشير التوقعات إلى أن هذا القطاع سيكون مصدر معظم النمو الاقتصادي وفرص العمل على المدى القصير والطويل.

وتعمل مبادرة بيرل على تمكين مجتمع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج لتعزيز قدرته على التنافسية والصمود قدر الإمكان من خلال استحداث ممارسات الحوكمة المؤسسية العملية والفعالة من حيث التكلفة. ومن المنتظر أن يبسر ترسيخ هذه الممارسات الفعالة عملية التوسع الجغرافي، ويساعد على اجتذاب الكفاءات والاحتفاظ بها ويزيد من فرص الحصول على التمويل على المدى الطويل، مما يساهم في مواجهة العديد من التحديات التجارية الرئيسية التي تواجه الشركة وتقف حجر عثرة في سبيل نموها وتنافسيتها.

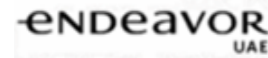
www.icaew.com



يتمثل الغرض من الحوكمة المؤسسية في تحقيق إدارة فعالة وريادية للمنتجات يمكنها أن تساعد على نجاح الشركة على المدى الطويل

شبكة المتعاونين مع البرنامج

يُنغذ هذا البرنامج حالياً من خلال تعاون واسع النطاق مع الشركات والمؤسسات التي تشارك مبادرة بيرل في التزامها بدعم وتمكين قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الخليج، ونخص بالذكر المؤسسات التالية في المنطقة التي منحت مبادرة بيرل فرصة التواصل المباشر مع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تدعمها وقدمت خبرات موضوعية للمساهمة في إنجاح هذا البرنامج.



شبكة المتعاونين مع البرنامج



اعتباراً من يناير 2018



الشركات الشريكة لمبادرة بيرل



