



10  
أعوام  
من التأثير

# التقرير السنوي

2022-2021

# قائمة المحتويات

4	كلمة افتتاحية من رئيس مجلس المحافظين
6	اجتماع مجلس الرؤساء التنفيذيين في إكسبو 2020 دبي
8	احتفال مبادرة بيرل بمرور عقد من التغيير الجماعي بالتعاون مع مجتمع الأعمال في منطقة الخليج
10	منشورات ورؤى
12	إنجازات البرامج في 2021-2022
14	فعالية وورشنة عمل في المنطقة
15	أفضل ممارسات مكافحة الفساد
18	مجموعة عمل أفضل ممارسات مكافحة الفساد
19	التنوع في القيادة
25	حوكمة الشركات العائلية
27	حوكمة المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر التكنولوجية
30	برنامج الحوكمة في العمل الخيري
35	تمكين قادة أعمال المستقبل
36	تطلعات مستقبلية
38	هيكل الحوكمة في مبادرة بيرل
44	عن مبادرة بيرل
46	الدعم المالي
46	شركاء مبادرة بيرل

## كلمة افتتاحية من رئيس مجلس المحافظين

على مدى أكثر من عشر سنوات، تصدّر موضوع الحوكمة المؤسسية طاوالت النقاش عن كيفية استدامة الأعمال وضمان استمراريتها، واشتدت أهمية هذا الموضوع وازداد التركيز عليه مع تعاظم العالم من الجائحة ومحاولته التكيف مع أوضاع العيش والعمل الجديدة التي فرضتها. وتعتبر الحوكمة في القطاعات الخاصة والعامة والاجتماعية عاملاً أساسياً لنجاح الأعمال وتحقيق المرونة والاستدامة والنمو على المدى الطويل.

إن نظرنا إلى الرؤى الوطنية واستراتيجيات النمو وخطط التنمية الوطنية لكل دولة من دول الخليج، نجد أن الازدهار والتنوع والاستدامة الاقتصادية هي عناصر رئيسية في كل واحدة منها، نذكر منها رؤية البحرين الاقتصادية 2030، ورؤية السعودية 2030، ورؤية الكويت 2035، ورؤية عمان 2040، ورؤية قطر الوطنية 2030، ورؤية الإمارات الـ 2071 التي تقوم على أساس وطيء من الحوكمة وخطة استراتيجية واضحة.

إن الهدف الأساسي الذي تصبو مبادرة بيرل إلى تحقيقه هو تعزيز النمو والتنافسية دعماً للجهود التي تبذلها دول الخليج ليجاد حلول استراتيجية وطنية للتحديات الاقتصادية ولتوفير فرص التقدم على مستوى المنطقة، وتسعى المنظمة أيضاً إلى التأكيد على أهمية عنصر الحوكمة المؤسسية بالتحديد ضمن جهود الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. وبدعم مجلس محافظينا وشركائنا من المؤسسات والمنظومة البيئية، سنستمر في دعم مجتمع الأعمال الخليجي ومساعدته على مواكبة التغيرات الإقليمية



والعالمية وبناء أعمال هادفة بتبني أنظمة حوكمة مؤسسية شاملة ومتكاملة.

وعلى مدى العام الماضي، وسعت مبادرة بيرل شبكتها من المؤسسات الخاصة في منطقة الخليج لتكثف جهود معالجة التحديات التي تعيق فعالية الأعمال ومرونتها في الاقتصاد الإقليمي الحيوي، وأبرمت شراكات مع شركات رائدة في مجال التكنولوجيا والتأمين. على سبيل المثال، أسست مبادرة بيرل شراكة مع شركة طلبات العاملة في توصيل الوجبات والتجارة السريعة ومقرها الخليج، ومع شركة مارش التي هي من أهم شركات وكالات التأمين في العالم، ويأتي ذلك من حرصنا على توجيه خطط إدارة المخاطر والابتكار التكنولوجي وتمكين مجتمع الأعمال في منطقة الخليج من تحقيق نتائج أبلغ وأثار أكثر فعالية.

وشكلنا مجموعتي عمل بالتعاون مع شركائنا المؤسسيين، أبرزنا من خلالها الدور الأساسي الذي يستطيع قادة القطاع الخاص أن يؤديه بتقديم نماذج قيادية ملهمة وتأسيس شراكات حيوية هادفة عبر مختلف القطاعات والأقاليم. يشارك في هذه الفرق قادة ومتخذي قرارات من شركات خليجية رائدة ليعبروا عن آرائهم ويشاركوا تجاربهم وخبراتهم في مجال الامتثال والنزاهة والتنوع والشمول والعطاء الاستراتيجي. تتدرج هذه المبادرة ضمن نموذج "قادة الأعمال يدعمون قطاع الأعمال" الذي نتبعه لتمكين قادة قطاع الخاص من خدمة مؤسسات هذا القطاع والتعاون في نشر أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الخاصة عبر مختلف الصناعات والمجالات في الخليج.

ونياة عن مجلس محافظي مبادرة بيرل، يشرفني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان لصاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، عضو المجلس الاتحادي الأعلى لدولة الإمارات العربية المتحدة وحاكم الشارقة والراعي المؤسس لمبادرة بيرل، ولعالي الشيخ نهيان بن مبارك آل نهيان، وزير التسامح لدولة الإمارات والرئيس الفخري لمبادرة بيرل، للرعاية الكريمة المتواصلة التي يقدمانها للمنظمة ولتوجيهاتهما الحكيمة ودعمهما السخي لنا. ويسعدني أيضاً أن أعبر عن جزيل شكري لزملائي أعضاء مجلس المحافظين ومجلس الرؤساء التنفيذيين لإشرافهم وتوجيهاتهم الكريمة على مدار العام. ويسرني نهاية أن أتوجه لجميع أفراد فريق مبادرة بيرل العزيز بالتقدير لما يبذلونه من جهد وفير والتزام عميق لتقديم فرص النمو والتعلم لمجتمع الأعمال عبر منطقة الخليج، فلولا دعمكم المتواصل، لما تمكنا من تأسيس منظمة مكرسة لتحقيق الأثر الإيجابي وتحسين أساليب تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وأجندات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في جميع أنحاء المنطقة.

مع أطيب التحيات،

**جمال فخر**

رئيس مجلس محافظي مبادرة بيرل

## اجتماع مجلس الرؤساء التنفيذيين في إكسبو 2020 دبي

قادة أعمال من الخليج ووزراء يجتمعون  
في إكسبو 2020 دبي للتأكيد على  
أهمية الحوكمة والاستدامة بالنسبة  
للأعمال

في نوفمبر 2021، جمعت مبادرة بيرل 37 رئيساً تنفيذياً من شركات إقليمية ودولية رائدة في إكسبو 2020 دبي لمناقشة الدور المتزايد الأهمية الذي تؤديه شركات القطاع الخاص في تحقيق أجندات السياسات الوطنية.

ناقش التنفيذيون والوزراء الإماراتيون الطرق التي يستطيع قادة الأعمال من خلالها التواصل بفعالية مع الحكومات لمشاركة الرؤى والمعارف وتحديد الحلول الاستراتيجية وخطط الأعمال التي يمكن أن تساعد هذه الحكومات على وضع السياسات والأنظمة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي.



ودعت مبادرة بيرل التنفيذيين المشاركين من مجموعة واسعة من قطاعات الأعمال، إلى الحديث عن أهمية الإشراف المؤسسي في زمن التزمات، وعن ضرورة تعاون القطاع الخاص والشركات العائلية ومجتمع الشركات الصغيرة والمتوسطة مع الجهات القائمة على تنفيذ الأجندات الوطنية، لتقوية الاقتصاد وتحسين تقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية المرفوعة لأصحاب المصلحة. وناقش التنفيذيون الأولويات سريعة التغير في مجال الحوكمة وما يجب تنفيذه للتمكن من استبقاء الموظفين ذوي المواهب المتميزة، وبناء فريق قيادي شمولي ومتنوع، ما يؤدي بالنتيجة إلى الحد من تكاليف التوظيف وتحسين المرونة المؤسسية.

وراجع المجتمعون أيضاً استراتيجية رؤية مبادرة بيرل المُحدثة "رؤية مبادرة 2025"، التي تنبثق من عقد من الإنجازات والتقدم وتتطلع إلى تحقيق مهمة مبادرة بيرل بأن تكون الرائدة في تعزيز الحوكمة المؤسسية وبيان أهميتها باعتبارها محركاً أساسياً للتنافسية وخلق الوظائف وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وذلك بقيادة مؤسسات القطاع الخاص. وفي نهاية الاجتماع، اتفقت مبادرة بيرل

والمشاركون من مجتمع الأعمال الإقليمي على أن تركز مبادرة بيرل برامجها في 2022 و2023 على الموضوعات التالية:

- جعل الشفافية والمساءلة عنصريين أساسيين جوهريين في منظومة الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، بحيث تكون الحوكمة هي المحرك الرئيسي لتحقيق التغيير البيئي والاجتماعي المنشود.
- إبراز الحاجة الملحة إلى نشر مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء القوية والشمولية التي تقدم للمنظمات معياراً أساسياً لقياس جهودها فيما يخص الاستدامة ورفع التقارير عن الإنجازات والمبادرات الاجتماعية والمعنية بالحوكمة.
- الاستمرار في تحسين المعارف والخبرات العملية في الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، وتوضيح أهمية تبني الأعمال الخاصة والعائلية لممارسات الحوكمة الرشيدة في منطقة الخليج.
- توضيح القيم التي تحققها الأعمال بتبني ممارسات الحوكمة، وتحسين معايير الإفادة ورفع التقارير وشفافية الأعمال لتصبح أكثر جذبا للاستثمارات الأجنبية المباشرة.



# احتفال مبادرة بيرل بمرور عقد من التغيير الجماعي بالتعاون مع مجتمع الأعمال في منطقة الخليج

نظمت مبادرة بيرل منتدى افتراضياً عالمياً بعنوان "حالة الحوكمة المؤسسية في منطقة الخليج"، حضره 289 فرداً من مجتمع الأعمال، منهم 15 من أبرز قادة الأعمال ورواد الأعمال وواضعي السياسات الدوليين والإقليميين.

- حضر المنتدى 15 من أبرز القادة والرواد وواضعي السياسات الدوليين والإقليميين من وزارة شؤون الشباب والرياضة في دولة البحرين، ومعهد بازل للحكومة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمنتدى الاقتصادي العالمي، وشركات إقليمية رائدة مثل (Careem) و (GetBee)، وجيبيلي اخوان، وطلبات، وكية بي إم جي، وميتا (فيسبوك)، و(Letswork)، ونسما، وشركة الاتصالات السعودية stc، ومنتدى ثروات للشركات العائلية، وشارك المتحدثون في محادثات جانبية مع أفراد من جميع أنحاء العالم، مناقشين رحلات مؤسساتهم وتجاربهم الشخصية والتقدم الذي يحرزونه فيما يخص:
- التشجيع على بناء مجتمع طموح ومتفائل يُعكّن شبابه من النمو والتقدم
- إعادة تعريف مفهوم الامتثال المؤسسي، والارتقاء به من مجرد التزام بالقوانين والسياسات إلى غرس قيم النزاهة والأخلاقيات المهنية في الثقافة المؤسسية وتصرفات الموظفين؛
- تشجيع الشركات الناشئة على الاستثمار في إرساء ركائز قوية للحكومة المؤسسية في أولى مراحل التأسيس لضمان النمو والقدرة على التوسع والنجاح
- توسيع مفهوم التنوع في الشركات العائلية بحيث لا يقتصر على التنوع بين الجنسين بل أن يراعي الاعتبارات الأخرى لتحقيق النجاح والتقدم فيها

من الأمل يولد النجاح وتحقق الأهداف، والمجتمعات المتمسكة بالأمل والسعي إلى تحقيقه هي التي تبلغ أهدافها وتحققها، لذلك تتمثل مهمة وزارة الشباب بتنمية هذه الرؤية وجعلها ميزة تنافسية. ولتحقيق ذلك، وضعنا معايير لقياس مدى إحساس الشباب البحريني بالأمن والدعم والتقدير والقيمة والأمل. ومن الضروري أيضاً التأكد من قدرة الشباب على تحديد نقاط قوتهم ومهاراتهم، من خلال توفير الفرص التي تناسب مهاراتهم الفريدة وسمااتهم الشخصية. تتم مشاركة هذه الرؤى والأفكار مع مجتمع الأعمال ليستند إليها في تطوير البرامج والمبادرات دعماً لقادة الأعمال في المستقبل.

**سعادة السيد أيمن بن توفيق المؤيد،**  
وزير شؤون الشباب والرياضة في دولة البحرين

## الشباب وقوى العمل المستقبلية في منطقة الخليج

بمشاركة معالي أيمن المؤيد، وزير شؤون الشباب والرياضة في دولة البحرين

دار حوار شائق ما بين رئيس مجلس إدارة مبادرة بيرل جمال فخرو، وسعادة السيد وزير شؤون الشباب والرياضة في دولة البحرين أيمن المؤيد، عن أهمية التواصل مع شباب منطقة الخليج وتزويدهم بالمعارف والموارد التي يحتاجونها للنجاح واكتساب المرونة في البيئة المؤسسية. تحدث معالي الوزير المؤيد عن برامج التوجيه والتطوير المهني والإرشاد التي يمكن تنفيذها في منطقة الخليج لدعم قوى العمل الياقة، بما في ذلك برنامج ينفذ بالتعاون مع مبادرة بيرل في 2022-2023 في البحرين.

## جهود دولية لتحسين الحوكمة المؤسسية

مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)

المدى الطويل. وتناول أيضاً أهمية تكييف أطر الحوكمة المؤسسية لتتمكن من مواكبة التحولات التكنولوجية والأزمات العالمية. كما أبرز الحاجة إلى تحسين إدارة مخاطر الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية باعتماد أطر شمولية.

ناقشت ماري-إيستيل ريه من قسم الحوكمة المؤسسية والشؤون المالية في المنظمة عن التغييرات في الوضع العالمي للحوكمة المؤسسية. وتطرق الحوار إلى الطرق التي يمكن لأسواق الأسهم من خلالها دعم مساعي التعافي وتحقيق المرونة على

## منشورات ورؤى

انطلاقاً من مهمة مبادرة بيرل وحرصها على مساعدة الأعمال في الخليج على تحسين قدراتها ومقوماتها، تعمل مبادرة بيرل عن كثب مع شبكة شركائها المؤسسين لتقديم إصدارات عن قيادة الفكر ولمشاركة الآراء والخبرات وأمثلة الممارسات، ونشرها في أبرز مجلات الإدارة والأعمال والجرائد الإقليمية الرائدة.

### رئيس مجلس إدارة مبادرة بيرل، جمال فخرو، في جريدة البيان

تحسين الحوكمة المؤسسية وممارسات الشفافية  
في منطقة الخليج



مقابلة حصرية باللغة العربية مع رئيس مجلس إدارة مبادرة بيرل، جمال فخرو، تسلط الضوء على دور مبادرة بيرل في نشر أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية في منطقة الخليج والتشجيع على تبني ثقافة مؤسسية تقوم على المساءلة والشفافية في القطاع الخاص.

### الشريكة المؤسسية لمبادرة بيرل، فلورنس بولتيه، في هارفارد بزنس ريفيو

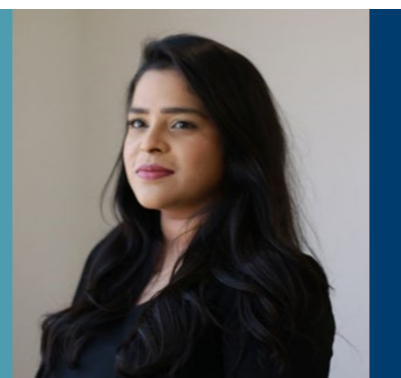
دمج معايير الاستدامة عبر سلاسل الإمداد



كتبت فلورنس بولتيه مقالاً في لوجيستيكس ميدل إيست وهارفارد بزنس ريفيو بالعربية عبرت فيه عن رأيها بخصوص أهمية اعتبار الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من أنظمة الشركة لتحسين عمليات سلاسل الإمداد.

### سمية ناير من مبادرة بيرل

“لم تحتاج الشركات العائلية إلى الاهتمام بالحوكمة”



مقال يبرز أهمية الحوكمة المؤسسية في زمن الأزمات بالنسبة للشركات العائلية في منطقة الخليج.

### جاستين سايكس من إنوفيست أديزوري

“أكثر من مجرد استثمار: لم تحتاج جميع المنظمات  
إلى قياس أثر أعمالها”



مقال عن أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات فعالة لقياس أثر أعمالها لتضمن بذلك تحقيق أفضل النتائج من مبادراتها، وجهودها الخيرية والاجتماعية والبيئية.

### عضو مجلس إدارة مبادرة بيرل، معضد العجمي، في ستانفورد للابتكار الاجتماعي

الحوكمة البيئية والمجتمعية والمؤسسية، قيمة  
متنامية في منظومة الأعمال الخليجية



في مقال نشرته منصة ستانفورد للابتكار الاجتماعي بالعربية، ناقش معضد العجمي أهمية مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وفوائد تبنيها لتحقيق النجاح والاستدامة بالنسبة للأعمال في منطقة الخليج والعالم العربي بنطاقه الأوسع.

### عضو مجلس إدارة مبادرة بيرل، أيمن تمر، في مجلة تريندز

الرقمنة محورية لنجاح مجموعة تمر:  
رئيس مجلس الإدارة



تناقش المقابلة مع أيمن تمر دور شركته في التأقلم مع جائحة كوفيد-19 - وتمكنها من تأمين احتياجات سوق الأودية المحلية، وأهم مبادرات الشركة الحالية وأهدافها المستقبلية.

## إنجازات البرامج في 2021-2022

تتبنى مبادرة بيرل نموذج "أعمال تخدم الأعمال" وتعتمده في تأسيس شبكتها المؤسسية وإجراء الأبحاث المشتركة وعقد الاجتماعات والتدريبات وورش العمل، لتدعم الأعمال الإقليمية وتساعد على اكتساب المرونة والاستقرار والابتكار من خلال تطبيق منظومة الحوكمة المؤسسية.

وتحقق مبادرة بيرل أثراً ملموساً من خلال الأبحاث ونشر المعلومات والمعارف، والتفاعل مع أصحاب المصلحة لفتح سبل النقاش والحوار عن تحديات الحوكمة المؤسسية والممارسات المرتبطة بهذا المجال، وكذلك من خلال تقديم دورات وأدوات تدريبية ومعارف ومهارات عملية تلبي المتطلبات المحلية في مجال الحوكمة المؤسسية لمجتمع الأعمال وقادة المستقبل.

وتعقد المنظمة ستة برامج متخصصة تقدم من خلالها رؤى ومعارف مثبتة بالبيانات، وتؤكد فيها أهمية مبادئ الحوكمة المؤسسية بالنسبة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر والمنظمات الخيرية وكونها مطلباً أساسياً لها لتحقيق النجاح.

### جهودنا

### الهدف

<p>أبرمت مبادرة بيرل شراكات وثيقة مع أكثر من 40 شركة في منطقة الخليج لتعريف طلاب الجامعات والدراسات العليا بأهم التهديدات التي قد يواجهونها والفرص التي قد تتاح لهم في حياتهم المهنية والوظيفية. وتقدم لهم أيضاً فرص تعلم أوسع تمكنهم من الابتكار والنجاح في البيئة المؤسسية.</p>	<p><b>الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة:</b> "ضمان تعليم جيد ومنصف وشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع، ولا سيما زيادة مهارات الشباب وضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين."</p>	<p>4 QUALITY EDUCATION</p> 
<p>تدعم مبادرة بيرل التنوع في فريق عملها وتحرص على إشراك الجنسين بذات المستوى، وتهتم بتمكين المرأة ومساعدتها ليس فقط على إيجاد فرص العمل في جميع القطاعات، بل وعلى ارتقاء السلم الوظيفي والتقدم وتبوؤ المناصب الإدارية والمشاركة في مجالس الإدارة وفي اتخاذ القرارات.</p>	<p><b>الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة:</b> "تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات"</p>	<p>5 GENDER EQUALITY</p> 
<p>يكن في جوهر مهمة مبادرة بيرل تركيز شديد على تعزيز النزاهة والشمول ومكافحة الفساد، وتعتبر المنظمة هذه العناصر مطالب أساسية لضمان النمو المستدام والمسؤول للأعمال في منطقة الخليج.</p>	<p><b>الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة:</b> "تعزيز النمو الاقتصادي الشامل والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل المناسب للجميع."</p>	<p>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p> 
<p>تتعاون مبادرة بيرل مع الأعمال والشركات الناشئة التكنولوجية ومع أهم أصحاب المصلحة للتوعية بمنافع الحوكمة المؤسسية القوية والقيمة التي تقدمها للشركات لتحقيق النمو والابتكار والاستدامة على المدى البعيد.</p>	<p><b>الهدف التاسع من أهداف التنمية المستدامة:</b> "بناء بنية تحتية مرنة، وتعزيز التصنيع الشامل والمستدام، وكذلك تشجيع الابتكار"</p>	<p>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p> 

### جهود مبادرة بيرل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة

عشر، وتعمل المنظمة مع قطاع الأعمال في الخليج لتمكين قوى العمل المستقبلية، ودعم إشراك المرأة وفئات الأقلية في بيئة العمل المؤسسية، وتوعية مجتمع الأعمال بقدره ممارسات الحوكمة المؤسسية على تعزيز الابتكار ومرونة الأعمال.

تقدم أهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة، التي حددت عام 2015، مخططاً لجهود تنمية الأفراد ودعوة واضحة للشركات إلى المساهمة بفعالية في بناء مستقبل أفضل. تتوافق أعمال مبادرة بيرل مع 10 من أهداف التنمية المستدامة السبعة



## أفضل ممارسات مكافحة الفساد

### جهود جماعية - توسيع الامتثال وتعزيزه بتبني النزاهة قيمةً مؤسسية

إبراز أهمية مكافحة الفساد في منطقة الخليج ودعم الشركات في إيجاد الحلول التي تناسب محيطها وثقافتها لتتمكن من تنفيذ ممارسات النزاهة على أفضل وجه. وعلى مدى 2021-2022، تعاون البرنامج مع 24 خبيراً في مجال الامتثال والنزاهة للاستفادة من خبراتهم في تبني ثقافة النزاهة وتشجيع الموظفين على كافة المستويات المؤسسية على الوقوف في وجه الفساد وردع سلوكياته. ويوفر البرنامج موارد للتوعية ودراسات لنماذج وحالات عملية وكتيبات إرشادية لـ 400 من قادة الأعمال من جميع أنحاء الخليج.

لقد غدت مبادرة بيرل الشريك الأمثل والموثوق لتحقيق التغيير المنشود في مجال مكافحة الفساد في منطقة الخليج، وهي تشارك أيضاً في حركة التغيير الجماعي العالمية من خلال عضويتها في المنتدى الاقتصادي العالمي ومبادرة الشراكة من أجل مكافحة الفساد وقوة عمل B20 للنزاهة والامتثال، وذلك لإبراز المنظور الخليجي عن مكافحة الفساد في السياقات الدولية. وبالنتيجة، ازداد وعي قادة الأعمال الإقليميين بخصوص أهمية تبني أعلى معايير الحوكمة المؤسسية وممارسات النزاهة.

لا تقتصر أضرار الفساد على عرقلة النمو والتقدم الاقتصادي والاجتماعي على مستوى العالم، بل وتطول تداعياته أيضاً القطاع الخاص ونمو الأعمال، ويعيق المنافسة الشريفة وتحقيق أولويات التنمية. يعتبر الفساد أحد أشد العقبات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في العالم أجمع - ويشكل 10% من مجموع التكاليف التجارية في العالم. وتشير البيانات البحثية من مؤسسات منطقة الخليج أن 42% من المدراء والمديرين التنفيذيين يرون النزاهة مطلباً أساسياً. وتعتبر ممارسات مكافحة الفساد عاملاً مهماً للشركات لتتمكن من بناء سمعة مهنية قوية وإدارة المخاطر وتلافي العقوبات التنظيمية وتأسيس أعمال مرنة ومستدامة.

ونحن في مبادرة بيرل نستمر في تقديم خبرات الخبراء في مجال النزاهة المؤسسية من شركائنا المؤسسيين ونواصل دعم قادة الأعمال بموارد منصتنا لتوعيتهم بقضايا الفساد المختلفة وتعريفهم بأفضل المنهجيات لمكافحة الممارسات المضلة بالتحقيقات المهنية القويمة.

وبدعم سخي من مبادرة سيمنز للنزاهة، بدأت مبادرة بيرل في 2015 برنامج أفضل ممارسات مكافحة الفساد الذي يهدف إلى

### مبادرة بيرل بالأرقام 2022-2010

12,932  
مشاركاً رفيع المستوى

9,032  
مشاركاً رفيع المستوى

550  
متحدثاً خبيراً

40  
جامعة

152  
تقريراً

260  
فعالية وورشة عمل في المنطقة

### بيان إنجازات 2022-2021 بالأرقام

2,503  
مشاركاً من  
منطقة الخليج



60  
فعالية



86  
خبيراً ومتحدثاً





## مجموعة عمل أفضل ممارسات مكافحة الفساد

انطلاقاً من رؤية مبادرة بيرل 2025، تسعى المنظمة إلى تعزيز أثر أعمالها وتغيير مفهوم الحوكمة المؤسسية عند الشركات في منطقة الخليج وتحسين انتهاج ممارسات الحوكمة. ونطمح إلى تحقيق ذلك بإنشاء منصات تعاونية يجتمع فيها مختلف أصحاب المصلحة للتواصل وتبادل التجارب وتشارك الخبرات القيادية في تبني الحوكمة المؤسسية.

وفي 2022، أنشأنا مجموعة عمل برنامج "أفضل ممارسات مكافحة الفساد" بالتعاون مع تسع من شركائنا المؤسسين بمن فيهم شركة اتحاد المقاولين CCC، ومجموعة شلهوب، ونفط الهلال، ودانة غاز، وسابك، وشل، وسيمنز stc. تقدم مجموعة العمل هذه للمنظمات منصة تمكنهم من التعاون في تشجيع شركات الخليج على تبني ممارسات النزاهة، والتفاعل مع الشركات الأعضاء وأصحاب المصلحة التخزين لمواجهة التحديات وإيجاد حلول مبتكرة لمكافحة الفساد.

"إن إطلاق "مجموعة عمل برنامج أفضل الممارسات لمكافحة الفساد" سيساعد في حشد الأفكار العظيمة، وسيعطي لكل فرد فرصة مشاركة تجاربه الفريدة ومساهمته إلى تطوير هياكل وعمليات شاملة لمكافحة الفساد تتماشى مع احتياجات شركته. يتطلب ترسيخ النزاهة تحولاً بالفكر والثقافة، ولكن لطالما كان التركيز على وضع السياسات وفرض الامتثال دون توفير التدريب والتعليم المطلوبين اللذين يشرعان السبب، أو عبارة أخرى، القصد والمغزى من هذه السياسات وكيف تعكس القيم الأساسية للشركة."

**جليل غاني**

مدير عام الامتثال المؤسسي في stc



## تبني ثقافة النزاهة

اجتمع أعضاء مجموعة العمل في الرياض، المملكة العربية السعودية، لمناقشة أهمية تبادل المعارف والمعلومات وأفضل الممارسات التي يتبعها ممارسو مكافحة الفساد والشركات الرائدة في منطقة الخليج، لتوجه الشركات الأخرى وتساعد على النمو والتقدم. وتخللت هذه الجلسة عروض من سابك و stc ومجموعة تمر.

شجع المتحدثون على التعاون والتواصل المفتوح ما بين الفرق القيادية والموظفين في المؤسسة كوسيلة أساسية لبناء ثقافة من النزاهة والشفافية، وأبرزوا أهمية وضع ضوابط لمكافحة الرشاوي والفساد وغسيل الأموال لتحقيق النجاح.



"لقد نجحت مبادرة بيرل في رفع مستوى الوعي بالمواضيع المتعلقة بالنزاهة، وتمكنت من تكثيف إشراك أصحاب المصلحة والتفاعل معهم بهذا الخصوص في جميع أنحاء الخليج."

**نافيد أنصاري**  
سيمنز

## التنوع في القيادة

### إبراز أهمية التنوع والشمول للأعمال

وضرورة التوعية بالحاجة إلى اعتبار التنوع والشمول ركيزتين أساسيتين للحوكمة المؤسسية الفعالة. ويركز البرنامج حالياً على التنوع من حيث الجنس والفئة العمرية، ويتفاعل مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة لنشر الأبحاث وفتح سبل النقاش وتقديم تدريبات وأدوات عملية.

يهدف البرنامج إلى التشجيع على تبني ممارسات التنوع والشمول عبر القطاع الخاص في منطقة الخليج بناء على أبحاث مثبتة بالأدلة، وإلى تشجيع الشركات في الخليج على الامتثال لمعايير التنوع والشمول وأمثلة الممارسات المرتبطة. وتقدم المنظمة لهم موارد تعليمية وتدريبية واجتماعات وورش عمل، وتحرص على زيادة وعي الشباب بأهمية التنوع من حيث الجنس والفئة العمرية وتعميق فهمهم لهذه القضايا.

يساهم وجود ثقافة من التنوع والشمول في البيئة المؤسسية في تحسين عملية اتخاذ القرارات فيها، ويحفز قدرتها على الابتكار، ويزيد من مرونتها وقوة أعمالها. وتفيد الأبحاث بأن الشركات التي تتمتع بمستويات أعلى من الشمول هي أكثر قدرة على الابتكار بـ 1.7 مرة من الشركات الأقل شمولاً و1.8 مرة على الأقل مع التغييرات. وقد بدأت الشركات تصبح أكثر وعياً بأهمية الشمول والتنوع وأكثر إدراكاً لكونهما ميزتين تنافسيتين تزيدان من إنتاجية الشركة وترتبطان مباشرة بارتفاع ربحيتها. وبالرغم من ذلك، ما تزال 80% من ممارسات التنوع والشمول على مستوى المناصب القيادية بدائية وبسيطة في معظم المنظمات.

يبرز برنامج التنوع في القيادة الذي تأسس في 2014 أهمية التنوع في مكان العمل

### مجموعة عمل التنوع في القيادة

يستطيعون خلالها تبادل التجارب والخبرات والمعارف فيما بينهم ومع أصحاب المصلحة لدعم تنوع قوى العمل من حيث الجنس والفئة العمرية في الشركات، وإجراء دراسات لأتمثلة ونماذج، وتقديم توجيهات وأطر عمل لأتمثل الممارسات التي يمكن مشاركتها أيضاً مع المجتمع بنطاقه الأوسع.

في 2022، أنشأت مبادرة بيرل منصتها التعاونية "مجموعة عمل التنوع في القيادة"، ضمت سبعة من شركائنا المؤسسين منهم مجموعة شلهوب، والهليل للمشاريع، ودانة غاز، ومارش، وبي دبليو سي الشرق الأوسط، وسابك، ونيبل. ستقدم هذه المجموعة للمنظمات منصة تعاون

## الرقمنة أداة للحوكمة الرشيدة وتجنب الفساد

مع تجربة 52% من الرؤساء التنفيذيين في العالم لفوائد منهجيات العمل الهجينة التي تجتمع فيها المواهب البشرية والتكنولوجيا، عقدت مبادرة بيرل اجتماعاً لقادة الأعمال هدف إلى مساعدة الشركات في منطقة الخليج على مكافحة الفساد بأدوات ووسائل

رقمية مبتكرة. تساعد تقنيات الرقمنة والأتمتة في تنفيذ منهجيات مكافحة الفساد بسرعة أكبر وبأساليب مدروسة وأكثر فعالية، إذ تقدم تنبيهات سريعة للمشاكل وتمكن من إدارتها واتخاذ الإجراءات اللازمة بسرعة أكبر للحد من المخاطر المحتملة.

### بناء النزاهة عبر أطر الحوكمة

لقد تعاضد دور الحوكمة وأصبح أكثر انتظاماً في ممارسات الامتثال وإدارة المخاطر والنزاهة المؤسسية، وذلك بفضل اعتماد إجراءات وقواعد سلوكية وسياسات، ولا سيما فيما يخص الشؤون القانونية والتنظيمية. وتماشياً مع ذلك، تستمر



"أود أن أبدأ بتهنئة مبادرة بيرل على 10 سنوات من التغيير المؤثر والملهم في منطقة الخليج، وعلى نجاحها في قيادة المسيرة الجماعية المشتركة دعماً لاستدامة الأعمال وتعزيزاً للحوكمة المؤسسية والنزاهة على المستويين الإقليمي والعالمي."

**كاتيا بيكتل**  
المنتدى الاقتصادي العالمي

## تعزيز استراتيجيات التنوع والشمول

اجتمع أعضاء مجموعة العمل في الرياض في المملكة العربية السعودية للحديث عن تجاربهم وجهودهم لتحقيق التنوع والشمول، ولتبادل ما نفذوه من مبادرات وبرامج وممارسات لتعزيز التنوع والتشجيع عليه بجميع نواحيه في مكان العمل. وتخلت الجلسة عروض من كيه بي إم جي السعودية، وجينيرال إليكتريك وبي دبليو سي الشرق الأوسط.

أكد المتحدثون أن التنوع ضروري لتحسين السمعة المؤسسية، وبناء ثقافة من التسامح والاحترام، وتشكيل قوى عمل متنوعة قوية الابتكار، وبناء ثقافة من الانتماء وضمان حصول الجميع فيها على فرص النمو المتكافئة.

## سلسلة نساء في العمل

عبر سلسلة من ورشات العمل وأنشطة لتبادل المعلومات. وناقش الخبراء المشاركون مواضيع مهمة ضمت التحيزات الواعية وغير الواعية بين الجنسين، وتبادلوا أمثلة عن كيفية توجيه الشابات الموهوبات، وتحديثا عن أهمية المساواة بين الجنسين في تعزيز النمو الاقتصادي.

ساهمت مبادرة بيرل في تنظيم جلسات شارك فيها شركاء بارزون منهم هيئة الأمم المتحدة للمرأة، وفيديكس إكسبرس، ومجموعة شلهوب، واستفاد منها 289 قائد أعمال من 17 قطاع. وخلال إكسبو 2020، شجعت مبادرة بيرل ومؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة على إشراك المرأة في مكان العمل



“مع تولي المزيد من النساء لمناصب قيادية في الشركات العائلية، وسيمتد هذا التوجه إلى الشركات غير العائلية ويتيح المجال للنساء الأخريات لتولي مناصب قيادية. ولا يقتصر مفهوم التنوع على التنوع من حيث الجنس فحسب، بل من المهم وضع استراتيجية تدعم المواهب من مختلف المهارات والقدرات وذوي الصعوبات لدفع الأشخاص على استمداد القوة من التخزين والتطلي بالتعاطف والتفاهم عند التعامل مع الغير.”

### خلود موسى

شريكة لدى كيه بي إم جي السعودية، وأول أنثى تعين شريكة في إحدى الشركات الكبيرة الأربعة في الدولة.

## تعزيز استدامة الأعمال بتعيين النساء في القيادة

لجنة تفاعلية بين أربعة تنفيذيين رائدين في منطقة الخليج تبادلوا تجاربهم في تمكين المرأة في مكان العمل. حضر الجلسة 35 تنفيذياً من شركات خليجية رائدة، أبرزوا المنهجيات المختلفة التي يمكن اتباعها للتشجيع على إشراك المرأة في المناصب القيادية عبر مختلف الصناعات، كالأزياء والبيع بالتجزئة والنفط والغاز والخدمات المالية.

تحدثت ضمن الجلسة هدى اللواتي المؤسسة والرئيسة التنفيذية لألف كابيتال، ومنى القرقي مديرة البيع بالتجزئة لدى عيسى صالح القرقي، وباتريك شلهوب رئيس مجموعة شلهوب، والدكتور باتريك ألمان واردة الرئيس التنفيذي

لشركة دانة غاز. وشدد المتحدثون على الحاجة إلى مراعاة موضوع التنوع وإشراك الجنسين بتكافؤ في اتخاذ القرارات للتمكن من بناء قوى عمل تكون أكثر تنوعاً بحق. وناقشت اللجنة أيضاً أهمية إعادة تعريف التنوع من حيث الجنس في قوى العمل وعدم النظر إليه على أنه مجرد معيار من معايير الموارد البشرية الذي يجب تحقيقه، بل فهم أبعاده جيداً وتطبيقها، وإيجاد أوجه التوافق بين إشراك عدد أكبر من النساء في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق تنوع أكبر في وجهات النظر المطروحة في مجلس الإدارة.

“من المهم جداً أن يكون للرجال دور في الحوار عن الفجوة في الفرص المقدمة للرجل والمرأة وتبوء المرأة لمناصب قيادية، وخير سبيل إلى ذلك المشاركة في نقاشات كهذه التي نظمتها مبادرة بيرل. يحتاج القادة الذكور إلى تقديم التوجيه والإرشاد لزميلاتهن، وأن يدعموا تقدمهن في المجالس واللجان القيادية التي تكون غالبيتها من الذكور.

### باتريك شلهوب

عضو مجلس الحوكمة لمبادرة بيرل، ورئيس مجموعة شلهوب والشريك المؤسسي لمبادرة بيرل



“من الصعب القضاء على التحيز غير الواعي، ولكننا نستطيع أن نتغلب عليه بدمج التنوع في نواة الثقافة المؤسسية لتصبح جزءاً من المنظومة المؤسسية، وبذلك يصبح أسهل بكثير علينا تحقيق الشمول لأننا لن نضطر عندئذ إلى تجاوز المنظومة القائمة في المؤسسة.”

### الدكتور باتريك ألمان واردة

الرئيس التنفيذي لدانة غاز وشريك مؤسسي لمبادرة بيرل



“من بالغ الأهمية لقادة الأعمال أن يدرسوا الطرق التي يستطيعون من خلالها تشجيع المرأة ودعم تقدمها في المنطقة. ومن هنا تبرز أهمية النقاشات مع مبادرة بيرل عن التنوع والشمول لأنها تحرك التغيير وتمكننا من إعادة التفكير بالطرق التي يمكننا فيها أن نبذل جل الجهود لتكون جزءاً من المسار الأكبر.”

### منى القرقي

مديرة البيع بالتجزئة في شركة عيسى صالح القرقي



## جوهر الثقافة المؤسسية الشمولية

نظمت مبادرة بيرل وفيديكس ورشة عمل لأكثر من 30 مدير موارد بشرية في منطقة الخليج، تحدث المشاركون فيها عن مختلف التحديات والحالات التي تواجهها أقسامهم، وعن أفضل المنهجيات والممارسات لتوظيف النساء واستبقائهن وباللخص اللاتي تتولين مناصب قيادية عليا. وناقش المشاركون أيضاً الأدوات التي يمكن لأقسام الموارد البشرية تنفيذها في شركاتهم.

ومن الجلسات التي نظمتها مبادرة بيرل أيضاً كانت بالتعاون مع تنفيذيين بارزين من ميتا (فيسبوك)، وبريديكس، وبنك أبو ظبي الأول، وإريكسون الشرق الأوسط وأفريقيا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وسييسكو، وسابك،

وترانسفورم8، والمنتدى العربي الدولي للمرأة، وبنك المشرق، وجي إي المؤسسية، وفينمارك للاتصالات، وهيومانيسيتي إنك. وفي هذه الجلسات، عرض التنفيذيون المشاركون مجموعة من الحلول للتحديات التي واجهوها في سياق تطبيقهم لسياسات العدل والمساواة بين الجنسين في العمل. وأبرز المشاركون سبل تحسين إجراءات المساءلة بتبني مؤشرات إنتاجية تقيّم مدى الالتزام بسياسات إشراك المرأة في مكان العمل. وسلطت الجلسات الضوء على جهود التوجيه والإرشاد المخصصة للمرأة وجهود استبقاء الموظفين التي تتبعها الشركات الناجحة لرفع مستوى الحوكمة والمساءلة.

## حوكمة الشركات العائلية

تشكل الشركات العائلية 90% من القطاع الخاص في منطقة الخليج، ما يجعل من استدامتها مطلباً أساسياً للتقدم الاقتصادي في المنطقة. تواجه الشركات العائلية مشكلات وتحديات تختلف بها عن غيرها، بما فيها تدني مستوى الشفافية، وصعوبة تحري العدل في إشراك أعضاء العائلة من مختلف الأعمار، وأستحقاق ثقة أصحاب المصلحة. وغالباً ما تطرأ هذه المشكلات نتيجة لضعف تخطيط التعاقب، وصعوبة الموازنة بين توقعات الأفراد ومسؤوليات العمل، ونقص التنوع في مجالس الإدارة وغياب الهياكل الإدارية المنظمة. وبعبارة أوضح، تتسم معظم الشركات العائلية بدورة حياة قصيرة

جداً لا تستمر طويلاً إلى بعد جيل المؤسسين، وتفشل 95% من الشركات العائلية بالاستمرار وصولاً إلى الجيل الثالث من الملكية.

أنشئ برنامج حوكمة الشركات العائلية لمبادرة بيرل في 2021 هادفاً إلى التركيز على أهم قضايا الحوكمة وتوجهاتها وممارستها في الشركات العائلة في منطقة الخليج. ويسعى هذا البرنامج إلى بناء ثقافة عالية المستوى وتغيير التصرفات الحالية بما يضمن جعل الحوكمة جزءاً أساسياً من هياكل الشركات العائلية وتحقيق القيم لهذه الشركات في جميع أنحاء المنطقة، وذلك بتقديم أنشطة وموارد تساعد هذه الشركات على تبني أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية.

## تنوع القيادة في الشركات العائلية

وجدت الأبحاث أن مجالس الإدارة التي تتسم بالتنوع تكون أكثر قدرة على فهم قاعدة العملاء وبيئة العمل، وتتمتع بعائدات أعلى من المجالس الأقل تنوعاً المقتصرة على فئات معينة. ومن هذا المنطلق، نظمت مبادرة بيرل سلسلة من النقاشات والحوارات عن أهمية التنوع من حيث الجنس والعمر والخبرات والفكر في الشركات العائلية ووفرت أدوات واستراتيجيات عملية تساعد هذه الشركات على تحقيق التنوع في مجالس الإدارة. وشارك في هذه النقاشات متحدثون دوليون منهم هاني أشقر شريك أول في بي دبليو سي الشرق الأوسط، وسعادة منى المؤيد المديرية الإدارية لدى واي كيه المؤيد وأبناؤه، ووائل إسماعيل نائب مدير الشؤون المؤسسية في بيبسيكو الشرق الأوسط

وشمال أفريقيا وباكستان، ونورة التركي نائبة رئيس نسما، وفريدة العجمي المديرية العامة لمنتدى ثروات للشركات العائلية، وسناء جبيلي مديرة الموارد البشرية لمجموعة الجبيلي وأخوانه.

أبرزت النقاشات تدني مستوى التنوع في مجالس الإدارة، إذ يقف التنوع من حيث الجنس وتوظيف من هم من خارج العائلة عند المستويات الوسطى ولا يصل إلى المستويات الأعلى في المؤسسات العائلية، وحتى عند وجود التنوع، يبقى الشمول غائباً. ما تحتاجه الشركات العائلية للصمود والاستمرار حتى الجيل الثالث وما بعده هو اتباع سياسات تضمن تكافؤ الرواتب والمزايا للجنسين، واستراتيجية توظيف لا تفضل أفراد العائلة والمعارف عن غيرهم، وضمان تكافؤ فرص النمو والتقدم الوظيفي عبر التدريب.

”تؤدي أقسام الموارد المؤسسية دوراً محورياً في جعل التنوع استراتيجية أساسية في الثقافة المؤسسية بأكملها وليس فقط في مجال التوظيف، ومن المهم جداً وضع سياسات وعمليات لا تضمن فقط توظيف الإناث بل وتقديم لهن التدريب وتشجيعهن على التقدم والنمو والتطور.“

### ديميتريس تسوروبليس

مدير الموارد البشرية في شريكنا المؤسسية الهلال للمشاريع.

## حوكمة المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر التكنولوجية

ومن هذا المنطلق، تركز مبادرة بيرل على توعية الشركات التكنولوجية في منطقة الخليج بفوائد ومزايا امتلاك أطر وإمكانيات حوكمة مؤسسية قوية ومبتكرة، وكيف أن هذه الممارسات قد تحقق للشركات التكنولوجية قيمة مهمة وتمكنها من النمو وضمان الاستدامة على المدى الطويل. ويساعد هذا البرنامج الشركات التكنولوجية على دمج أطر الحوكمة المؤسسية في منظومتها المؤسسية وفقاً لاحتياجاتها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وذلك من خلال تقديم البرنامج لتدريبات وأدوات عملية وتوجيهات ونقاشات وأمثلة على أفضل الممارسات في هذا المجال.

### الحوكمة المؤسسية أولوية للمؤسسات والشركات الناشئة التكنولوجية لضمان الاستدامة

سجلت الشركات الناشئة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا استثمارات كلية فاقت 2.88 مليار دولار أمريكي في 2021. وفي شهر سبتمبر 2021 لوحده، جمعت الشركات الناشئة في المنطقة تمويلات بقيمة تقارب 338 مليون دولار في 37 صفقة، ما يعادل زيادة على أساس سنوي بنسبة %111. ومع هذه التغيرات في السوق وازدياد إقبال المؤسسات على العمل مع الشركات الناشئة، ترتفع الحاجة إلى دعم هذه الفئة المؤسسية بأطر حوكمة مؤسسية متينة.

”تشير الدراسات إلى أن الشركات الجديدة التي تمتلك نظم حوكمة قوية تكون أكثر استقراراً وجدارة بالثقة وتعتبر أكثر ربحية. وبالتعاون مع مبادرة بيرل، نأمل أن تتمكن الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في الحولة وعلى مستوى الخليج من تبني أطر حوكمة مؤسسية مرنة وموثوقة.“

#### عمر المهيري

المؤسس الشريك Letswork



”كثيراً ما يُنظر إلى وظائف المساهمين على أنها نفس وظائف أعضاء مجلس الإدارة، وهذا اعتقاد خاطئ. تستطيع الشركات العائلية أن تحقق التنوع من خلال هيكلية مجلس الإدارة. وبإشراك شباب العائلة في مجلس الإدارة، تتمكن هذه الشركات من تحسين حوكمتها المؤسسية وسير تعاملات مجلسها.“

#### نورة التركي

نائبة رئيس نسما، شريك مؤسسي لمبادرة بيرل

### تعزيز قيم المكاتب العائلية

في 2021، تعاونت مبادرة بيرل مع إي واي لبراز الاستراتيجيات التي تستطيع أن تحقق أفضل القيم من المكاتب العائلية بحيث لا تقتصر على الجوانب المالية. وتحدث خبراء من إي واي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشركة النهدي العائلية ومجموعة الحنظل، عن وضع أطر تنظيمية لإدارة المكاتب العائلية وتزايد هذه التوجه في الشرق الأوسط. وبالاهتمام بتحقيق القيم التي لا تقتصر فقط على الجوانب والعوائد المالية، تستطيع المكاتب العائلية إدارة الأنشطة الاستراتيجية للعائلة، وإدارة أطر الحوكمة وتحسين الانتقال عبر الأجيال. وشدد المتحدثون أيضاً على أهمية امتلاك الجيل القادم للمعارف والمهارات والأدوات اللازمة لإدارة الأعمال العائلية في الوقت المناسب ليتمكنوا من النمو والتوسع والنجاح.

”نظراً لأن المكاتب العائلية تساهم بالناتج المحلي الإجمالي بنسبة %60 وبقوى العمل بنسبة %80 في الشرق الأوسط، تلح الحاجة إلى تنظيم هذه المؤسسات لما تؤديه من دور محوري في استدامة اقتصاد منطقة الخليج. ومن هذا المنطلق، تُمكن مبادرة بيرل الجيل القادم من تولي قيادة شركاتهم العائلية من دون المخاطرة بقدرتها على الصمود بل حتى إيجاد فرص لتنميتها وتطويرها.“

#### عمر الحنظل

المدير الإداري لمجموعة الحنظل الدولية



## أهمية الحوكمة للاستثمار والنمو والتوسع

وفي 2022-2023، ستنظم مبادرة بيرل سلسلة من حلقات النقاش مع تنفيذيين ورواد أعمال في المجال التكنولوجي في منطقة الخليج، سعياً منها إلى الاستمرار في تقديم أنشطة تدعم بيئة الأعمال التكنولوجية وتحسن تنافسيتها واستدامتها وتمدها بمنهجية عملية لتنفيذ أطر حوكمة مؤسسية قوية ومرنة وسهلة التطبيق، بصرف النظر عن مستوى النمو الذي وصلت إليه الشركة. وستقدم مبادرة بيرل أيضاً برنامجاً تموله المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص سيتضمن مجموعات تركيز ومنتديات افتراضية عن ممارسات الحوكمة المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

بالتعاون مع مركز ليغاتوم للتنمية وزيادة الأعمال في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا سلون وكلية كوغود للأعمال في الجامعة الأمريكية، جمعت مبادرة بيرل تنفيذيين ومؤسسين بارزين في المجال التكنولوجي من لوس وورك، وهاتش أند بوست، وناو موني، ويلا غيف. ووضح النقاش دور الحوكمة الرئيسي في بناء الشركات الناشئة التكنولوجية وتوسيعها واستدامتها، وتحدث عن أهم مكونات الحوكمة المؤسسية للشركات الناشئة التكنولوجية وسياساتها وإجراءاتها التي يمكن أن يغفل عنها بسهولة في مراحل التأسيس الأولى. وأشار المتحدثون إلى أهمية استثمار ما يكفي من الوقت والموال لتأسيس أطر حوكمة ناجعة والتمكن في نفس الوقت من تحقيق الربحية والنمو.

## أساسيات الحوكمة المؤسسية للمؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر التكنولوجية

في أكتوبر 2021، أنشأت مبادرة بيرل سلسلة حوكمة الشركات التكنولوجية بالتعاون مع لوس وورك لتشجيع الشركات التكنولوجية على تبني أطر حوكمة مؤسسية متينة وتحديد التحديات المستقبلية ومعالجتها فيما يتعلق بحوكمة البيانات، وتبادل المعارف عن السياسات العامة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في الشركات.

”الحوكمة المؤسسية هي بمثابة سياسة تأمين تضمن للشركة نجاحها. وفي الشركات الناشئة التي تنمو باستمرار وتتفوق على نفسها أيضاً، من الضروري جداً عدم تأجيل الحديث عن تطبيق مبادئ الحوكمة والامتثال على المستويات القيادية والتنشغيلية إلى حين تحقيق مستوى النمو الاقتصادي المنشود.“

**توميل دي سيلفا سيزر**

مدير المجموعة للأخلاقيات والامتثال،  
Careem



# برنامج الحوكمة في العمل الخيري

## تعزيز العطاء الاستراتيجي في منطقة الخليج

على مدى السنوات العشر الماضية، شهدت المنطقة العربية والشرق الأوسط ككل زيادة في المشكلات الاجتماعية الصعبة إبان النزاعات التي عرقلت تقدم بعض الدول وأرجعتها إلى سنوات وحتى عقود إلى الوراء. ولتخفيف وطأة هذه الأحداث وشدة أثارها على المجتمعات المتضررة، ازداد عدد المؤسسات والجهات الخيرية والمنظمات غير الحكومية المانحة في منطقة الخليج زيادة ملحوظة. ومع هذا العدد المتنامي وما تُصرف به منطقة الخليج من تاريخ في العطاء وثقافة الكرم والسخاء، تطرأ حاجة إلى أن تغير هذه المؤسسات المانحة مسار عطائها من المنهجية التقليدية التي تركز فقط على تخفيف الآثار، إلى نموذج استراتيجي يتجاوب مع الواقع ويحقق تغييرات اجتماعية جذرية عند الصعوبات.

صمم برنامج مبادرة بيرل عن الحوكمة في الأعمال الخيرية دعماً لمجتمع المانحين أفراداً ومؤسسات جعل أعمالهم الخيرية وعطائهم أكثر استراتيجية وأبلغ تأثيراً. ومنذ 2019، جمع البرنامج أكثر من 800 تنفيذي مؤسسي و200 فرد ومانح في منطقة الخليج لتوعيتهم بهذا الخصوص وتكوين شبكات للتعاون وإحداث التغيير المنشود. وبالتفاعل مع المجتمعات وإجراء الأبحاث، يرفع البرنامج من معايير الحوكمة ويشجع على تطبيقها في بيئات العطاء في منطقة الخليج. تحرك مبادرة بيرل مسارات التحول في الخليج من العقلية المتعارف عليها للعطاء والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية نحو فهم أكثر استراتيجي لهذه الجهود لتعدو أقوى تأثيراً وقدرة على التغيير.

ومع بدء البرنامج في 2017، جمعت مبادرة

## شبكة سيركل للعطاء

في 2021، دشنت مبادرة بيرل مرحلة جديدة من برنامجها بدعم من مؤسسة بيل وميليندا غيتس وبالتعاون مع فيلانثروبي إي.ج. وعبر منهجية متعددة المحاور، شكل البرنامج مجموعتين لأصحاب المصلحة: (1) مانحين فرديين (2) مانحين مؤسسيين

ومن خلال شبكة سيركل، أسست مبادرة بيرل مجتمعاً قوياً يضم أكثر من 35 مانح فردي و55 جهة مؤسسية مانحة من منطقة الخليج. قدمت مبادرة بيرل لشبكة

المانحين أدوات ودورات تدريبية، وأتاحت لهم الفرصة للاستفادة من خبراء في المجال لتعزيز تخطيطهم الاستراتيجي للاستثمارات الخيرية. وعلى مدى السنة الماضية، مدّت شبكة سيركل أعضاءها من المانحين الأفراد والمؤسسيين بالمعارف والأدوات والتوجيه لتحسين استراتيجياتهم الخيرية، وساعدتهم في اتخاذ قرارات مدروسة عند العطاء والاستثمار وفي مراقبة ممارساتهم وتقييمها بصورة أفضل.

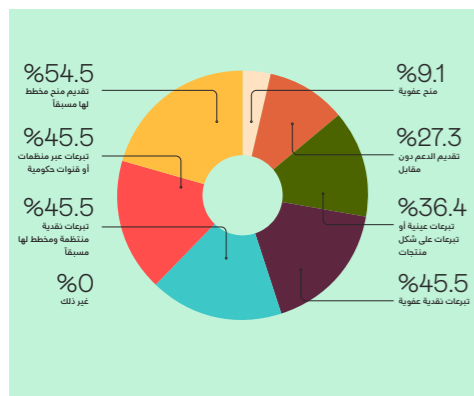
## تقييم بيئة العمل الخيري في منطقة الخليج

أجرت مبادرة بيرل تقييماً لاحتياجات جميع أعضاء شبكتها في 2021 لتكتسب فهماً أوفى للمتطلبات والتحديات والنواقص المعرفية لمجموعتيها المحددتين. وضحت النتائج أولويات المانحين أفراداً ومؤسسات في منطقة الخليج، وبيّنت المرحلة الحالية

لكل منهم في جهودهم الخيرية. وكانت هذه العملية فرصة ممتازة للتقييم قدمت صورة واضحة لبيئة العطاء الإقليمية التي ضمت أهم التوجهات والرؤى والأنماط المشكّلة للمحيط الخيري.

## رؤى بارزة من مجتمع المانحين الأفراد

يميل معظم المانحين في منطقة الخليج إلى اتباع منهجية عطاء متنوعة، إذ أفاد المستجيبون للاستبيان بتبنيهم لأساليب عطاء مختلفة، وأن العطاء الاستراتيجي المخطط له هو الأكثر شيوعاً. ووضح الاستبيان أن نصف المستجيبين تقريباً يدعمون القضايا والمنظمات المتصلة بالحكومات، كالحملات الرمضانية وصناديق الزكاة السنوية، أو حملات الهلال الأحمر. وحصلت التبرعات النقدية المخططة وغير المخططة أيضاً على ترتيب عالٍ.





## رؤى بارزة من مجتمع المانحين المؤسسيين

تخضع معظم الأعمال الخيرية في المؤسسات لإشراف مجلس محدد. وقد أفاد نحو 70% من المستجيبين أن في شركاتهم مجلساً أو لجنة إشراف تتولى توجيه الجهود الخيرية، ويشير ذلك إلى زيادة مستوى المهنية في هذا القطاع. وفي المؤسسات المانحة التي لا تمتلك مجلساً إشرافياً كهذا، يكون الرئيس التنفيذي أو المدراء في المناصب العليا هم

من يتخذون القرارات بخصوص كيفية تخصيص التبرعات وتوزيعها. واستناداً إلى الرؤى التي قدمها الاستبيان، أعد البرنامج موارد مخصصة تلبي الاحتياجات المحددة، بما فيها دراسات لأمثلة ونماذج ومقالات واجتماعات لتبادل المعارف تلبي متطلبات الشبكة وتساعد على تحقيق أهدافها.

## أدوات فعالة لتقييم الأثر

بالتعاون مع خبراء التنسيق في إنوفيست أديزوري، صممت مبادرة بيرل وقدمت لشبكتها من المانحين المؤسسيين ورشة عمل عن عملية المراقبة والقياس الفعالة للجهود الخيرية وأثارها.

ساهمت ورشة العمل في توضيح منهجية العطاء الاستراتيجية وتقييم أثارها، وذلك من خلال جلسات لدراسة أمثلة سمحت للمشاركين صياغة استراتيجيتهم الخاصة

لحالات افتراضية تتعلق "بأمن الطرقات" و"التخطيط الحضري" و"زيادة الأعمال للإناث". وشددت الورشة على أهمية نبذ الطرق التقليدية للمراقبة والتقييم، والتوجه إلى المنهجيات التي تقوم على البيانات التي تركز كلاً على الفئات المستفيدة وتُصمَّم بالتعاون معها. وعرضت الجلسة أيضاً عدة أدوات لقياس الأثر وسبل توظيفها على أرض الواقع وأهمية التمييز بين الهدف والنتيجة والأثر.

"كان من الرائع رؤية المشاركين مندمجين في الحوارات والنقاشات العميقة عن استراتيجيات تقييم الأثر التي تعزز القدرة على قياس أثر الأعمال في منظماتهم وإدارتها أيضاً."

### جستين سايكس

المدير الإداري لإنوفيست أديزوري



## تحديد الهوية الخيرية

نفذ برنامج الحوكمة في العمل الخيري ورشات عمل شارك فيها أكثر من 35 من المانحين وأصحاب الثروات الضخمة في منطقة الخليج، اكتسبوا فيها معارف عملية عن كيفية تحديد هويتهم الخيرية وأهمية الحوكمة ليكون عطاؤهم استراتيجياً وفعالاً. وقدمت هذه الورشات التي أقيمت كل ثلاثة أشهر الفرصة للمشاركين للتعلم من الواقع العملي وتعزيز مهاراتهم لمساعدتهم على تحديد القيم التي توجه عطاءهم، وبالتالي تحسين مبادراتهم وجهودهم الخيرية وتحقيق أفضل النتائج منها. وتناولت الورشات محاور مثل: "فهم فلسفة تخصيص الموارد"، و"كيفية دمج القيم في الممارسات الخيرية"، و"القيم المحفزة وتصور الأثر".

وشارك في الورشات متحدثون مرموقون منهم فاليري روكفيلير رئيسة مجلس روكفيلير برازرز فند، وسارة عجة مؤسسة إيثوز فيلانثروبيز وعضوة مؤسسة في مافيريك كوليكتيف، وإليزابيث تانيا ماسيوا المدير التنفيذي لديلتا فيلانثروبيز والمؤسسة الشريكة والرئيسة التنفيذية لأكيلو. وبسلسلة من التمارين التفاعلية والنقاشات، قدمت الورشات للحاضرين خطوات عملية يمكن تطبيقها على جهودهم وأعمالهم الخيرية، منها ما يرتبط بكيفية تطبيق بيان الرؤية على خطة الأعمال الخيرية لتحقيق الآثار المنشودة وتحديد القيم التي توجه قرارات العطاء.

"سررت كثيراً بحضور ورشات العمل المفيدة التي نظمتها مبادرة بيرل، وأعجبتني النقاشات وتبادل المعارف والتجارب ما بين المشاركين لأنه يؤكد إيماننا المشترك بأن القطاع الخيري أساسي لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الهادفة والمؤثرة."

### سعادة هدى خميس الكانو

مؤسسة هيئة أبو ظبي للموسيقى والفنون والمؤسسة والمديرة الفنية لمهرجان أبو ظبي



## تمكين قادة أعمال المستقبل

هذه الجلسات مع 1,330 من طلاب جامعيين وطلاب دراسات عليا، ونفذت هذه الجلسات بمشاركة من تنفيذيين بارزين من شركات رائدة منها فيديكس إكسبرس وشركة اتحاد المقاولين والهلل للمشاريع ونسما وسابك وإي واي وشنايدر إلكترونيك.

تعرف الطلاب في هذه الجلسات على مختلف السياسات والممارسات المعنية بالأعمال المستدامة والحوكمة المتبعة لدى الشركات الإقليمية الرائدة. وقدم المتحدثون أمثلة عملية من شركاتهم لتوضيح كيفية دمج ممارسات الحوكمة في العمليات اليومية.

وسلطوا الضوء أيضاً على أهمية إرساء قواعد راسخة للحوكمة المؤسسية والأثر الإيجابي لذلك على نمو الأعمال. وقدمت هذه الجلسات منصة ممتازة لقادة أعمال المستقبل للتواصل مع تنفيذيين بارزين وللمشاركة في النقاش التوسيع بخصوص إيجاد حلول للتحديات القائمة.

بطول 2025، من المتوقع أن يشكل جيل الألفية 75% من قوى العمل، وأن يمتد ذلك في المستقبل إلى كامل قاعدة العملاء. وقد اتخذت مبادرة بيرل منذ تأسيسها تنمية جيل الشباب ركيزة أساسية في صياغة برامجها وتطويرها.

أسست مبادرة بيرل تعهد الأعمال في 2017، وهي مبادرة تركز على الشباب، وذلك ضمن المنتدى الإقليمي لتحقيق الاستدامة بشراكة مع الميثاق العالمي للأمم المتحدة. يبرز هذا البرنامج دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المسؤولة والمستدامة في منطقة الخليج باتباع ممارسات حوكمة مؤسسية قوية.

نظمت مبادرة بيرل 9 جلسات لتعهد الأعمال العام الماضي بالتعاون مع 7 جامعات من جميع أنحاء منطقة الخليج، منها جامعة أبو ظبي، وجامعة دبي، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة فهد بن سلمان، وجامعة ميدلسكس. وتفاعلت مبادرة بيرل من خلال

### حملة توعية الشباب:

التنوع ركيزة للحوكمة المؤسسية الرشيدة

إلى أكثر من 400 طالب في 8 جامعات في المملكة العربية السعودية. ستعزز هذه المبادرة فهم الطلاب للجوانب المختلفة للتنوع وتقدم لهم نصائح عملية عن كيفية تجنب التحيزات في مكان العمل، وتعريفهم بالتحديات المختلفة التي واجهتها أكبر المنظمات في تطبيقها لممارسات التنوع والشمول.

نفذت مبادرة بيرل حملة توعية للجامعات السعودية لتعريف طلابها عملياً بجانب جوهرى من منظومة الحوكمة المؤسسية – التنوع والشمول في القيادة. وبشراكة مع سابك، قدمت مبادرة بيرل سلسلة في مايو 2022 شارك فيها 35 طالباً وطالبة من جامعة الملك سعود في الرياض. تهدف مبادرة بيرل وسابك إلى الوصول بنهاية 2022

## مبادئ العمل الخيري المؤثر

حوكمة مبادراتهم الخيرية، وتضمنت: (1) وضع أهداف واضحة تركز على جذور المشكلة لضمان الحد من أثارها الاجتماعية، (2) اعتماد استراتيجيات صارمة تضمن توافق التدخلات التي ترغب الجهة المانحة مع احتياجات المجتمع وتبليتها، و(3) ضمان الشفافية والتواصل المفتوح ما بين الجهات المانحة والمستقبلة.

بمشاركة من فيل بتشانان، رئيس مركز العمل الخيري الفعال والمناصر الشغوف لأهمية هذا القطاع الحيوي، نظمت مبادرة بيرل حواراً بين مانحين فرديين ومؤسسيين عن أهمية العمل بصورة مشتركة ومدروسة للتمكن من المساهمة بحق في بناء عالم أفضل وأكثر عدلاً ومساواة. وأبرز النقاش أفضل الممارسات وأهم مبادئ العطاء الفعال لأعضاء شبكة سيركل لتشجيعهم على

”من المهم جداً للمانحين التحلي بالتواضع في عطايتهم، أي أن يدركوا أنهم قد لا يكونوا على دراية كاملة باحتياجات المجتمعات التي يرغبون بدعمها.“

**فيل بوكانان**

رئيس مركز العطاء الفعال



”لقد اكتسبتُ من عضويتي في المجلس الاستشاري الطلابي فهماً أوفى لأهمية تعليم الطلاب والخريجين الحديثين عن التنوع وأهميته، وضرورة أن يفهموا الهدف من وضع سياسات لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة، ومساعدتهم على تحديد الأهداف المؤسسية لتحقيق النمو المستدام.“

**أنس حسن**

عضو المجلس الاستشاري الطلابي في مبادرة بيرل



## تطلعات مستقبلية



على مدى العام الماضي، استمرت مبادرة بيرل بالمساهمة في بناء اقتصاد مزدهر في منطقة الخليج، والتشجيع على جعل الحوكمة المؤسسية والمساءلة والشفافية ركائز أساسية للنمو المستدام في كل شركة ومؤسسة. نظمنا مجموعة من الأنشطة والاجتماعات شارك فيها أكثر من ألفين من قادة الأعمال من جميع دول الخليج، وذلك التزاماً بمهمة منظمنا الساعية إلى تعزيز المعرفة والتشجيع على تبني أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية.

وعندما ننظر إلى ما حققته مبادرة بيرل هذا العام، تعطينا السعادة بنجاحنا في توسيع مجتمع أصحاب المصلحة الذين نتفاعل ونتعاون معهم، وفي تحسين نوعية الخدمات التي نقدمها بالتعاون مع شركائنا المؤسسيين وشركاء برامجنا.

ومع استئناف الاجتماعات والأنشطة الفعلية خارج الفضاء الافتراضي، مع بعض الأنشطة الهجينة في 2021 و2022 وتحديداً مع افتتاح إكسبو 2020 دبي، أجرينا على برامجنا تعديلات وكيفناها بما يلئم البيئة الهجينة السائدة ويتيح لمشاركينا وجمهورنا الانضمام لأنشطتنا بصورة شخصية أو افتراضية، فقدمنا لمجتمعنا وشبكاتنا منصات حيوية

لينهلوا من معارف الخبراء ويتبادلوا التجارب وأفضل الممارسات والمنهجيات لتحسين استدامة الأعمال عن طريق الحوكمة المؤسسية.

وتنفيذاً لاستراتيجية مبادرة بيرل المحدثة "رؤية مبادرة بيرل 2021"، أنشأنا مجموعتي عمل لشركائنا المؤسسيين لنحثهم على التعاون في رفع مستوى النزاهة والتنوع والشمول في قطاع الأعمال. هدفت مجموعتنا العمل إلى التفاعل مع المؤسسات والشركات في منطقة الخليج وتشجيعها على تبني هيكليات حوكمة مؤسسية أقوى. ومن خلال أنشطة وورشات عمل واجتماعات متنوعة، ومنشورات ودلائل توجيهية وتقارير معرفية، ستؤدي هاتان المجموعتان دوراً محورياً في مساعدة الأعمال في منطقة الخليج على تأسيس هيكليات حوكمة مؤسسية متينة تمكنها من النمو المستدام وتحقيق القيم على المدى الطويل.

وسنستمر كما اعتدنا بالابتكار والتوسع وتقديم أفضل مصادر الدعم للشركات العاملة في منطقة الخليج، لنساعدنا على النمو بصورة مستدامة بانتهاج ممارسات الحوكمة المؤسسية الرشيدة. وفي 2023، سنقدم أنشطة وحلقات نقاش للشركات التكنولوجية

الناشئة والشركات العائلية والعالمية وقادة الأعمال، لنساهم بذلك في تعزيز تنافسية الأعمال الإقليمية ونموها المستدام، ونقدم للشركات منهجية عملية مرنة وسهلة التنفيذ لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

وبالدعم السخي والتوجيه السديد من شركائنا المؤسسيين وشركائنا في البرامج، والجهود الحثيثة من أفراد فريق مبادرة بيرل، نجحنا بتحقيق أهدافنا وتوسيع بصمتنا، ليصل صوتنا وتأثيرنا إلى كامل مجتمع الأعمال في الخليج. سنواصل التعاون الوثيق مع شبكتنا لبنني معاً بيئة اقتصادية واجتماعية تمكن مؤسسات منطقة الخليج من النمو المستدام وريادة الأعمال القائمة على أسس الحوكمة والمساءلة والشفافية.

مع أصدق التحيات،

**رانية سعداوي**

المديرة التنفيذية، مبادرة بيرل

## هيكل الحوكمة في مبادرة بيرل

مبادرة بيرل هي منظمة غير ربحية تأسست في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وأنشأت فرعاً لها في الشارقة، بالإمارات العربية المتحدة، ويشرف على فريقها التشغيلي مدير تنفيذي يرفع التقارير إلى اللجنة التنفيذية ومجلس المحافظين.

وكجزء من نموذج عمل مبادرة بيرل، يدفع الشركاء المؤسسيون رسوماً سنوية ويساهمون في هيكل حوكمة المؤسسة، ويشركون في عضوية مجلس الرؤساء التنفيذيين ومجلس التكامل، وهما مجلسان استشاريان لمبادرة بيرل، وأخيراً، يمثل المجلس الاستشاري الطلابي مجتمع الطلاب.

### الرعاية

#### الراعي المؤسس

صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي  
عضو المجلس الأعلى لدولة الإمارات العربية المتحدة وحاكم الشارقة

#### الرئيس الفخري

معالي الشيخ نهيان مبارك ال نهيان  
وزير التسامح بدولة الإمارات العربية المتحدة

### مجلس المحافظين

يتألف مجلس المحافظين من ستة عشر (16) عضواً ملتزماً ومتفانياً، يسعون جاهدين لنشر أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية في منطقة الخليج بتنوع خبراتهم وخلفياتهم المهنية، ويشرفون معاً على استراتيجية مبادرة بيرل وشؤونها. يبين الجدول أدناه أعضاء مجلس المحافظين لمبادرة بيرل.



**هاني أشقر**

الشريك المسؤول بشركة بي ديليو  
سي الشرق الأوسط



**برويز أختر**

الشريك الإداري ورئيس منطقة الشرق  
الأوسط وشمال إفريقيا، فريشفيلدز  
بروكهاوس ديرينجر



**معصدة العجمي**

كبير المسؤولين القانونيين  
والمستشار العام، stc



**جمال فخر**

شريك اداري، كي بي إم جي البحرين  
رئيس مجلس محافظي مبادرة بيرل



**أمير دوسال**

مؤسس ورئيس منتدى الشركات  
العالمية



**باتريك شلهوب**

رئيس مجموعة شلهوب



**سامر سعيد خوري**

رئيس، شركة اتحاد المقاولين



**بدر جعفر**

المدير التنفيذي،  
شركة الهلال للمشاريع



**حميد جعفر**

رئيس مجلس إدارة مجموعة الهلال

تبقى المهمة الرئيسية لمبادرة بيرل من يقين راسخ بأن تبني أنظمة الإشراف المؤسسي والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ليس من الكماليات وإنما ضرورة أساسية لبناء المرونة والقدرة على مواجهة التحديات للأعمال ولتجديد المستقبل. تقدم الحوكمة المؤسسية للشركات ركائز راسية تستند إليها في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية. ونحن ممتنون لمؤسسينا ومجلس محافظينا وشركائنا المؤسسين وشركاء برامجنا لدعمهم الحثيث ورعايتهم الكريمة التي بفضلها نستمر بالتقدم وتحقيق الإنجازات.

### جمال فخرو

رئيس مجلس محافظي مبادرة بيرل والشريك الإداري لكية بي إم جي البحرين.

## مجلس الرؤساء التنفيذيين

يشارك رؤساء المؤسسات الشريكة لمبادرة بيرل في عضوية مجلس الرؤساء التنفيذيين الخاص بالمنظمة، ويساهمون في صياغة استراتيجيتها وتوجهاتها المستقبلية وبرامجها، ويحددون أهم الاتجاهات والقضايا والتحديات المعنوية بالمساءلة والشفافية والحوكمة في مجتمع الأعمال في منطقة الخليج.

يجتمع مجلس الرؤساء التنفيذيين سنويًا مع مجلس محافظي مبادرة بيرل والفريق التنفيذي للمبادرة، مما يقدم للأعضاء فرصة فريدة للتداول والنقاش وتبادل الرؤى عن أفضل الممارسات والتحديات. يبين الجدول أدناه أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين لمبادرة بيرل:

**خريستوس أدمانتياي**، مارش الشرق الأوسط وأفريقيا  
**خالد الحسن**، تداول السعودية  
**علي الجنابي**، شيل  
**نورة التركي**، نسما  
**فيصل التركي**، نسما  
**عبد الرحمن صالح الفقيه**، سابك  
**عثمان الجدي**، أرامكس  
**باتريك ألان وارد**، دانة غاز

**هاني أشقر**، بي دبليو سي الشرق الأوسط  
**بلبل بلوط**، مجموعة بي إم بي  
**باتريك شلهوب**، مجموعة شلهوب  
**أمير دوسال**، منتدى الشركات العالمية  
**أيمن الحوت**، مارش الإمارات  
**جمال فخرو**، كي بي إم جي البحرين  
**مجيد جعفر**، نפט الهلال  
**حميد جعفر**، مجموعة الهلال  
**بدر جعفر**، الهلال للمشاريع  
**سونيل جون**، أصداء  
**ريم بن كرم**، نماء للارتقاء بالمرأة  
**سامر خوري**، شركة المقاولون المتحدون  
**عليان الوتيد**، stc  
**أنثوني أوسوليفان**، إرنست ويونغ الشرق الأوسط  
**أمين حسن ناصر**، أرامكو السعودية  
**فاروج نيرجيزيان**، بنك الشارقة  
**بيتر ريتشارد**، غلفتينر  
**توماسو رودريغيز**، طلبات  
**نزار مناديقني**، شركة خالد أحمد الجفالي القابضة  
**أيمن تمر**، مجموعة تمر



**كامبل م. ستيدمان**

شريك، سكوير باتون بوجز



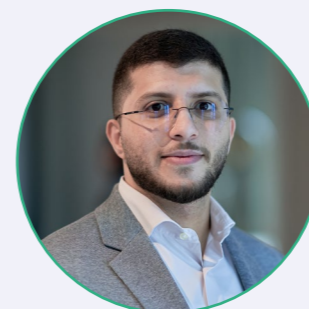
**صاحبة السمو الشیخة  
انتصار الصباح**

مؤسس مؤسسة انتصار، النوير،  
باريك، انتصار،  
إيبارا وبريسمولوجي



**فاروج نركيزيان**

المدير التنفيذي، بنك الشارقة



**عبد الله صويلح**

رئيس المجلس الاستشاري الطلابي



**أيمن تمر**

رئيس مجلس الإدارة ومدير متزامن،  
مجموعة تامر



**احمد الجناحي**

رئيس فريق إدارة الخزان الضحل، شركة  
تطوير للبتترول

## مجلس التكامل

يتألف مجلس التكامل من ممثلين عن الإدارة العليا من المؤسسات الشريكة لمبادرة بيرل، ويقدم للمبادرة التوجيه والتوصيات فيما يتعلق بأعمالها ومبادراتها، كما يوفر مجلس التكامل منصة لممثلين من شبكة شركاء مبادرة بيرل لتبادل الأفكار ومواجهة التحديات ومناقشة المواضيع الإقليمية والدولية. يبين الجدول أدناه أعضاء مجلس التكامل لمبادرة بيرل:

ماهر عبد الله، شركة خالد أحمد الجفالي القابضة

نايف العبيدي، نسما

سارة الشيباني، مجموعة تمر

بكر سندي، سابك

عارف بو علوان، شركة المقاولون المتحدون

فلورنس بولتي، مجموعة شلهوب

ديفيد شرينجتن، أرامكو السعودية

جليل غاني، stc

راجي حتر، أرامكس

محمد خشاب، مجموعة بي أند بي

شاشدهران منون، بنك الشارقة

كريستا بايلوت، بيبسيكو

جايكاريشان راماسوامي، نפט الهلال

وضاح غانم، اينوك

مايك سيمور، دانة غاز

أبيجيل سيمبسون، مارش الشرق الأوسط وأفريقيا

سوزان ستوليميجر، طلبات

كاليان سبرامانيان، كي بي أم جي

فاطمة العبيدلي، دانة غاز

مي يوسف، طلبات

## المجلس الاستشاري الطلابي

دور أعضاء المجلس في التعريف بمبادرة بيرل والتوعية برسالتها ومبادئها وقيمتها بين مجتمع الطلاب بصفتهم سفراء للمنظمة، ويساهمون أيضاً في تسهيل التواصل مع الطلاب والأفراد في جامعاتهم ودولهم.

أنشأ مجلس محافظي مبادرة بيرل المجلس الاستشاري الطلابي في 2017 ليكون منبراً لشباب المنطقة يعبرون منه عن آرائهم بكيفية التوعية بمبادرة بيرل وبرامجها بين جيل المستقبل من قادة الأعمال، ويتمثل



أنس حسن

جامعة الكويت الأمريكية، الكويت



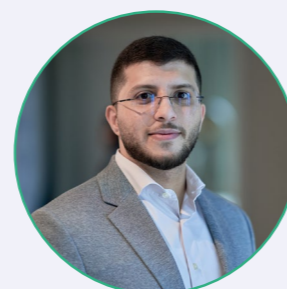
ربيعة زيشان

جامعة السلطان قابوس - سلطنة عمان



إيشيتا كرمشانداني

جامعة ميدلسكس، الإمارات العربية المتحدة



عبد الله صويلح

رئيس المجلس الاستشاري الطلابي

بانضمامي إلى المجلس الاستشاري الطلابي لمبادرة بيرل، ازداد فهمي للحوكمة المؤسسية، وأدركت أن هذا الموضوع لا ينال حقه من الاهتمام والتركيز في محيط الأعمال. ومن أبرز ركائز الحوكمة المؤسسية وأهمها بالنسبة إليّ، الشمول والتنوع، إذ أرى بأنهما يعدان بتوحيدهما وتقريب المسافات فيما بيننا رغم اختلافاتنا.

### عبد الله صويلح

رئيس المجلس الاستشاري الطلابي لمبادرة بيرل

# عن مبادرة بيرل

مبادرة بيرل هي منظمة مستقلة غير ربحية رائدة على مستوى منطقة الخليج، مهمتها التوعية بأهمية تبني الشركات لثقافة مؤسسية تقوم على المساءلة والشفافية. أسست المنظمة مجموعة من قادة الأعمال الإقليميين في 2010 بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشركات، ومبادرة بيرل هي الشبكة الخاصة غير الربحية الوحيدة في الخليج التي اكتسبت صفة استشارية

من المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة.

تنفذ مبادرة بيرل ستة برامج تقدم فيها رؤى ومعارف ومراجع مبنية على بيانات موثقة، وتبرز فيها أهمية الحوكمة المؤسسية وضرورتها لنجاح أعمال المؤسسات والشركات العائلية والشركات الصغيرة والمتوسطة والمنظمات الخيرية في منطقة الخليج.

## الرسالة والرؤية

تتمثل مهمة مبادرة بيرل الرئيسية في تشجيع مؤسسات القطاع الخاص على التعاون في تبني أعلى معايير الحوكمة المؤسسية من أجل تحسين الابتكار وزيادة الفرص وتحقيق أفضل القيم في الأعمال والمؤسسات، ولتعزيز التنافسية والاستثمارات وإتاحة فرص العمل ورفع مستوى التنمية الاقتصادية الشمولية.

### الرسالة

أن نكون المنظمة الخليجية الرائدة في تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية كمحرك رئيسي للقدرة التنافسية.



### الرؤية

اقتصاد مزدهر في منطقة الخليج يعززه قطاع خاص يتبنى الحوكمة الرشيدة كركيزة أساسية للنمو المستدام.



## الأهداف

### 1 مشاركة الرؤى والخبرات

تُصدر مبادرة بيرل تقارير وموارد ومراجع عن أفضل الممارسات في الحوكمة المؤسسية لتمكين الأعمال من الاعتماد على نفسها في تحسين إمكانياتها وقدراتها.

### 2 تنمية المعارف

تساهم مبادرة بيرل في تنمية المعارف بتوفير فرص التواصل والتطور بين الخبراء والمؤسسات، وتقديم سلسلة من ورشات العمل وطلاقات النقاش ومجموعات التركيز والأنشطة التدريبية.

### 3 بناء الشبكات

تجمع مبادرة بيرل بين متخذي القرارات من قطاع الأعمال والحكومات والمجتمع المدني لتتيح لهم تبادل أفضل ممارسات العمل المساهمة في تحقيق أفضل النتائج من الفرص الاقتصادية المتاحة في المنطقة.

### 4 تحفيز الجهود

بالتركيز على التعاون الجماعي والعمل الهادف، توجه مبادرة بيرل جهود المنظمات بصورة تضمن تنفيذ شراكات مجتمعية شمولية وإتاحة الفرص للجميع.

## عرض القيمة

تصميم برامج مؤثرة



إحداث التغيير بمعالجة الثغرات الرئيسية في السوق



وضع معايير لقياس التأثير



تحسين الحوكمة المؤسسية عبر منظومة الأعمال



المساهمة في تعزيز الاستقرار الاقتصادي الإقليمي

## الدعم المالي

### الشركاء الاستراتيجيون وشركاء البرامج والجهات الشريكة

تتعاون مبادرة بيرل مع مجموعة من المنظمات الإقليمية والدولية والخبراء المختصين والشركات الاجتماعية لتصميم برامج متخصصة وتقديمها لشبكتها من أصحاب المصلحة.



بفضل الدعم المالي المستمر للبرنامج والشراكات المؤسسية، حافظت مبادرة بيرل على وضع مالي جيد خلال السنة المالية 2021. تُجري مبادرة بيرل مراجعة مالية سنوية خارجية للحصول على تقييم موضوعي وشفاف للبيانات المالية للمؤسسة وما إذا كانت معروضة بشكل عادل ودقيق من حيث الدعم المؤسسي المالي والتشغيلي والتدفقات النقدية. في السنة المالية 2021، أصدر مراجعو البيانات المالية لمبادرة بيرل والمحاسبون القانونيون بشركة يو إتش واي جيمز (UHY James)، تقريراً يمثل لمعايير المحاسبة. وقد أعدت البيانات المالية لمبادرة بيرل وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB).

تقدر مبادرة بيرل الدعم العظيم والمساهمات السخية التي قدمها شركاؤها والمتعاونون معها في دعم أعمالها وبرامجها، فبالإضافة إلى العضوية السنوية التي حصلت عليها من شركائها المؤسسيين، يقدم عدد من المنظمات لها فرص الرعاية والمنح الخاصة.

ويشمل ذلك دعم مبادرة النزاهة بسيمز لبرنامج أفضل الممارسات لمكافحة الفساد، ودعم مؤسسة بيل وميليندا جيتس لبرنامج الحوكمة في العمل الخيري، ودعم مؤسسة نماء لبرنامج التنوع في قيادة الأعمال. نود أيضاً أن نشكر شركاءنا من الشركات وأعضاء مجلس الإدارة على مساعدتهم الفنية ودعمهم الإداري والتسويقي والتشغيلي لمبادرة بيرل.

## شركاء مبادرة بيرل

### الشركاء المؤسسيون

تتعاون مبادرة بيرل مع أكثر من 40 شريكاً إقليمياً ودولياً، وتجمع متخذي قرارات من قطاع الأعمال والسياسات والقطاع الاجتماعي ليتبادلوا أفضل الممارسات ويساهموا في تحقيق أعلى مستويات النمو المستدام والشامل في جميع أنحاء المنطقة.





enquiries@pearlinitiative.org  
# PearlInitiative مبادرة\_بيرل



www.pearlinitiative.org

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

