

مؤتمر "المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة لعام 2025م – النسخة الرابعة"

"آليات دمج مبادئ الإستدامة والمسؤولية المجتمعية في الشركات العائلية العربية"
15-14 كانون الثاني (يناير) 2026م الدوحة – دولة قطر

كلمة الافتتاح – د. خالد حنفي

بسم الله الرحمن الرحيم،

أصحاب المعالي والسعادة،
السيدات والسادة الحضور،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن أشارككم اليوم افتتاح أعمال مؤتمر المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة في نسخته الرابعة، المنعقد تحت عنوان بالغ الأهمية: آليات دمج مبادئ الاستدامة والمسؤولية المجتمعية في الشركات العائلية العربية.

ويسعدني، باسم اتحاد الغرف العربية، أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى غرفة تجارة وصناعة قطر، وإلى الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، وإلى جميع الشركاء والمنظمين، على هذه المبادرة النوعية التي تعكس وعياً متقدماً بدور القطاع الخاص، وبشكل خاص الشركات العائلية العربية، في دعم مسارات التنمية المستدامة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في منطقتنا العربية

السيدات والسادة،

تمثل الشركات العائلية العربية أحد الأعمدة الرئيسية للاقتصادات الوطنية العربية، لما لها من مساهمة فاعلة في خلق فرص العمل، وتحفيز الاستثمار، وتعزيز النمو. غير أن التحديات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم تفرز على هذه الشركات الانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر استدامة، تقوم على الحوكمة الرشيدة، والمسؤولية المجتمعية، والشفافية، والابتكار.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية هذا المؤتمر الذي يناقش، عبر جلساته المتخصصة، قضايا جوهرية تشمل حوكمة المسؤولية المجتمعية في الشركات العائلية، ودور الأجيال الجديدة في قيادة التحول نحو الاستدامة، والابتكار الاجتماعي، إضافة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح وبناء الثقة، وهي جميعها عناصر أساسية لضمان استدامة الشركات العائلية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنموية

أصحاب السعادة،

يولي اتحاد الغرف العربية أهمية خاصة لتعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية في القطاع الخاص العربي، ويعمل باستمرار على دعم المبادرات التي تسهم في تطوير نماذج عربية متوازنة للمسؤولية المجتمعية، تستند إلى خصوصية مجتمعاتنا، وتتوافق في الوقت ذاته مع المعايير الإقليمية والدولية، وبما يخدم أهداف التنمية المستدامة.

وفي هذا السياق، يبرز المؤشر العربي للمسؤولية المجتمعية كأداة عملية ومهمة لدعم الحوكمة وتعزيز الأداء المستدام في الشركات العائلية العربية، من خلال توفير أطر قياس واضحة، وتشجيع الممارسات المسؤولة، وترسيخ مبادئ الإفصاح والمساءلة، كما سيناقشه المؤتمر في جلساته المتخصصة.

السيدات والسادة،

إننا نؤمن في اتحاد الغرف العربية بأن **الشراكات الفاعلة** بين الشركات العائلية، والمؤسسات الحكومية، والمنظمات الإقليمية والدولية، تمثل حجر الأساس لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة، وهو ما يؤكد عليه هذا المؤتمر من خلال تسليطه الضوء على أهمية التعاون والتكامل بين مختلف الأطراف المعنية

ختامًا،

أتمنى لأعمال هذا المؤتمر النجاح والتوفيق، وأن تسهم مداولاته وتوصياته في تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق، تعزز دور الشركات العائلية العربية كشريك أساسي في مسيرة التنمية المستدامة في عالمنا العربي.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.



CLINGROUP
HOLDING



النسخة الرابعة
4

للعام
2026

مؤتمر
المسؤولية
المجتمعية
للقطاع
الخاص
ودورها في
التنمية
المستدامة

15-14
يناير
2026م

مقر غرفة تجارة
وصناعة قطر
منطقة لوسيل
دولة قطر

موضوع المؤتمر
آليات دمج مبادئ الإستدامة والمسؤولية
المجتمعية في الشركات العائلية العربية

يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاخرة
2026
4

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

المسؤولية المجتمعية والشراكات بين الشركات العائلية

د. يوسف بن عثمان الحزيم

الرياض

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م



CLINGROUP



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر 15-14

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
للعام 2026
السلطة العامة

المحتويات :

أولاً : تعريف الشركات العائلية .

ثانياً : حجم الشركات العائلية .

ثالثاً : ماذا تجني الشركات العائلية من المسؤولية المجتمعية .

رابعاً : أشكال الشراكات بالمسؤولية المجتمعية بين الشركات العائلية.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

أولاً: تعريف الشركات العائلية :

هناك (٩٣) تعريفاً للشركة العائلية منها ما عرفها الاتحاد

الأوروبي على أن الشركة التي تتوافر فيها أربعة عناصر :

- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها .
- ألا تقل ملكية العائلة عن ٢٥% من أسهم الشركة في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق العالية .



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

أولاً: تعريف الشركات العائلية :

- تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .
- وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس الإدارة .



CLINGROUP
HOPE



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزائفة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ثانياً: حجم الشركات العائلية :

- تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم حيث تشكل ٨٥% من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتمثل ٣٥% ضمن أكبر ٥٠٠ شركة عالمية .
- الشركات العائلية الخليجية تشكل ٧٦% من قائمة أقوى ١٠٠ شركة عائلية عربية لعام ٢٠٢٤ .



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
السلطة العامة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ثانياً: حجم الشركات العائلية :

• جاءت حسب مجلة فوربس أكبر ١٠ شركات لعام ٢٠٢٥ هي :

- ١) مجموعة المهيدب .
- ٢) عبداللطيف جميل .
- ٣) الفطيم .
- ٤) مجموعة منصور .
- ٥) مجموعة داماك .



CLINGROUP
HOPE MCF



REGIONAL NETWORK
FOR SOCIAL RESPONSIBILITY
الشبكة الإقليمية
للمسؤولية الاجتماعية



الشبكة الإقليمية للاستشارات
Regional Network Consultancy



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ثانياً: حجم الشركات العائلية :

• جاءت حسب مجلة فوربس أكبر ١٠ شركات لعام ٢٠٢٥ هي :

(٦) العيان العالية .

(٧) ماجد الفطيم القابضة .

(٨) الغرير .

(٩) الفيصل القابضة .

(١٠) باور إنترناشونال القابضة .



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ثالثاً: ما ذا تجني الشركات العائلية من المسؤولية المجتمعية:

- يا عائشة ذهبت الفخذ وبقت الشاه .
- حسن السمعة (حاتم الطائي) .
- تعزيز الانتماء والثقافة الوظيفية (الفخر) سيما اتجاه العاملين .
- تعزيز الآثار التوزيعية قال تعالى: **(كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ)** .



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ثالثاً: ما ذا تجني الشركات العائلية من المسؤولية المجتمعية:

- طهارة العال من الأخطاء غير المقصودة .
- الوطن قدم الصناديق والبنية التحتية وتشجيع الاستثمار والتصدير
والحماية والأمن كما قدم المستهلكين وحان رد الجميل .
- التشاركية بين الشركات العائلية .



CLINGROUP
HOPE



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزائفة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

رابعاً: اشكال الشراكات بالمسؤولية المجتمعية بين الشركات العائلية:

- اندماج العمل الخيري مع الحفاظ على الأسماء التجارية العائلية .
- التعاون في مبادرات مشتركة لفترة زمنية محددة ولأغراض محددة .
- تأسيس صناديق الدعم موجه للمنظمات غير الربحية أو رواد الأعمال أو المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر مثلاً .
- تأسيس مركز وطني للشركات العائلية أسوة بالتجربة السعودية .
- إطلاق مبادرات وطنية كبيرة ومن خلال الغرف التجارية وقد وجدناها في تأسيس جامعة الأمير سلطان .



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

شكراً لكم:



info@alanood.org.sa
www.alanood.org.sa
Alanood Org



د. يوسف بن عثمان الحزيم
تويتر : @DR_Y_Binhuzaim

بريد الكتروني : yalhuzaim@alanood.org.sa





CLINGROUP



النسخة الرابعة

للعام
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة

15-14
يناير
2026م

مقر غرفة تجارة
وصناعة قطر
منطقة لوسيل
دولة قطر

موضوع المؤتمر
آليات دمج مبادئ الإستدامة والمسؤولية
المجتمعية في الشركات العائلية العربية

يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزامنة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

تقارير الاستدامة للشركات العائلية العربية

الدكتور محمد بن سيف الكواري

السفير الدولي للمسؤولية المجتمعية

المفوض الأممي للترويج لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة

2030



CLINGROUP



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

أولاً: المقدمة

شهد العقد الأخير تصاعدًا ملحوظًا في توجه الشركات العائلية في المنطقة العربية نحو اعتماد تقارير الاستدامة كإحدى الأدوات الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية، وتعزيز السمعة، وتيسير الوصول إلى مصادر التمويل المستدام. وتتمتع الشركات العائلية بخصائص بنيوية وتنظيمية خاصة—من أبرزها هيمنة الملكية العائلية، ووجود الخلافات الأسرية، وقضايا تعاقب الأجيال، والارتباط الوثيق بالقيم والهوية العائلية—وهي عوامل تنعكس بصورة مباشرة على شكل ومحتوى تقارير الاستدامة، وكذلك على مستوى الالتزام بتطبيق الممارسات البيئية والاجتماعية ومبادئ الحوكمة.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزممة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ثانياً: تعريف الشركات العائلية

تُعرّف الشركات العائلية بأنها المؤسسات التي تُدار وتُملك من قبل عائلة واحدة أو أكثر، حيث تنتقل فيها الإدارة والملكية من جيل إلى آخر. وتكمن خصوصية هذا النوع من الشركات في أن القرارات التجارية غالبًا ما تتأثر بالاعتبارات العائلية والعلاقات بين أفراد الأسرة، الأمر الذي يعزز الالتزام طويل الأمد بنجاح الشركة واستدامتها، إلى جانب الحفاظ على رفاهية العائلة. وتُعدّ الشركات العائلية جزءًا لا يتجزأ من النسيج الاقتصادي والاجتماعي، إذ تتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية. كما تُعرف بقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، مما يجعلها أكثر مرونة في مواجهة الأزمات والتحديات.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ثالثاً: مفهوم تقارير الاستدامة للشركات العائلية:

هي تقارير توثق أداء الشركة في الأبعاد **البيئية والاجتماعية والحوكمة** (Environmental, Social and Governance (ESG)، وهي **معايير تقييم شاملة تقيس أداء الشركة المستدام والمؤثر في ثلاث مجالات رئيسية:**

1. **البيئة، وتشمل:** الانبعاثات، والموارد الطبيعية، والاقتصاد الدائري وإدارة النفايات، وغيرها

2. **المجتمع، ويشمل:** حقوق العمال، والعلاقات المجتمعية، والتنوع، وغيرها

3. **الحوكمة، وتشمل:** الشفافية، والمساءلة، وأخلاقيات العمل، وغيرها

وهي تستخدم لتقييم المخاطر وفرص النمو، وتوجيه قرارات المستثمرين والمستهلكين وأصحاب المصلحة نحو ممارسات تجارية مسؤولة ومستدامة.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
2026
الناشطة الزممة

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

وغالبا تُعد التقارير وفق معايير وأطر الإبلاغ عن الاستدامة، مثل:

- المبادرة العالمية للتقارير (GRI) Global Reporting Initiative
 - مجلس معايير المحاسبة المستدامة (SASB) Sustainable Accounting Standards Board
 - المنظمة الدولية للمعايير (ISO) The International Organization for Standardization
- يوفر كل معيار من معايير إعداد التقارير مجموعات مختلفة من المعايير المتعلقة بالمبادرات البيئية والاجتماعية والإدارية (ESG)، مثل:
- استراتيجيات تقليل التغيرات المناخية،
 - إدارة الموارد الطبيعية،
 - ممارسات العمل،
 - نهج حقوق الإنسان وغيرها.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

لعام
الناشطة الزممة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

شركة المراعي - المملكة العربية السعودية

رابعاً: نماذج لشركات عربية مستدامة

شركة الأغذية الكبيرة (ذات روابط عائلية في ملكيتها) تقدم إطار استدامة متكامل يربط الأهداف التشغيلية بالبيئية والاجتماعية، وتتابع مؤشرات أداء بشأن المياه والطاقة والرفق بالحيوان. وجود خطة زمنية وأهداف معلنة يساعد على خلق مصداقية بين الممولين والمستهلكين.



Investing For Growth.



Achieving Record Returns.



Annual Report
2024



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

رابعاً: نماذج لشركات عربية مستدامة

شركة جهينة - مصر

شركات مصرية مُلكية عائلية (مثل جهينة) أصدرت تقارير واستعرضت سياسات واضحة في الصحة والسلامة والحوكمة والشفافية، متضمنة ملاحق بيانات سنوية. هي مثال على شركات عائلية في سياق الأسواق الناشئة تتبنى تقارير الاستدامة كوسيلة لتحسين الحوكمة والتواصل مع المجموعات المحلية.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزمعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خامساً: التحديات التي تواجهها الشركات العائلية العربية في إعداد التقارير

1. ضعف الحوكمة وهيكلية صنع القرار

واحدة من أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في إعداد تقارير موثوقة وقابلة للقياس هي غياب نظم حوكمة مؤسسية واضحة وفصل غير كاف بين الإدارة والملكية.

. القرارات غالبًا ما تتخذ شفهيًا أو بشكل شخصي داخل الأسرة وليس عبر هيكل تنظيمي رسمي، مما يقلل من التوثيق والسيطرة النظامية.

. غياب أو ضعف المجالس المهنية يؤدي إلى انخفاض قدرة الشركة على وضع معايير قياس أداء واضحة وموحدة، وبالتالي تناقص جودة التقارير المالية والتشغيلية.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزامنة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خامساً: التحديات التي تواجهها الشركات العائلية العربية في إعداد التقارير

2. غياب نظم قياس أداء مؤسسية ومعايير موضوعية

أغلب الشركات العائلية في العالم العربي لا تمتلك آليات قياس أداء متقدمة ومنهجية:

- التركيز غالبًا على النتائج المالية القصيرة المدى من دون مؤشرات تشغيلية واستراتيجية طويلة المدى، مما يضعف قدرتها على إعداد تقارير أداء متكاملة .
- عادة ما تكون نظم القياس غير متكاملة مع الاستراتيجية المؤسسية، إذ تنفصل حسابات الأداء عن مؤشرات الجودة والتطوير والابتكار.
- قلة الخبرات المتخصصة في إعداد التقارير وتحليل البيانات تؤثر على دقة التقارير وتفسير الأداء الحقيقي للشركة.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خامساً: التحديات التي تواجهها الشركات العائلية العربية في إعداد التقارير

3. التحديات الثقافية والسلوكية

الثقافة المؤسسية في الشركات العائلية تميل إلى:

- . الاعتماد على الثقة الشخصية بدلاً من عمليات التحقق الموثقة، مما يقلل من حاجة الإدارة لإعداد تقارير رسمية دقيقة.
- . التحفظ على مشاركة المعلومات داخل أسر أكبر خوفاً من فقدان السيطرة، وهذا يعيق الإفصاح الكامل والدقيق في التقارير.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خامساً: التحديات التي تواجهها الشركات العائلية العربية في إعداد التقارير

4. انتقال الأجيال والتفاوت في الكفاءات

من التحديات الجوهرية:

. انخفاض الاستمرارية في الانتقال بين الأجيال (فقط نحو 30% تستمر إلى الجيل الثاني، و12% إلى الثالث)، ما يؤدي إلى تغييرات في الرؤية والاستراتيجية ونُظم القياس.

. الجيل القادم قد لا يمتلك خبرات كافية في نظم التقارير الحديثة أو تبني ممارسات قياس الأداء الحديثة.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خامساً: التحديات التي تواجهها الشركات العائلية العربية في إعداد التقارير

5. تبني الرقمنة ونظم المعلومات

التقارير الدقيقة تعتمد على نظم معلومات قوية:

- رغم الاتجاه إلى الرقمنة في بعض الشركات العائلية، إلا أن عدم التكامل الكامل بين نظم البيانات والتقارير يحد من استمرارية القياس والتحليل.
- نقص الاستثمارات في الحلول الرقمية المتطورة يُعيق القدرة على استخراج مؤشرات أداء حقيقية في الوقت الفعلي.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزاخرة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خامساً: التحديات التي تواجهها الشركات العائلية العربية في إعداد التقارير

6. ضعف الشفافية والإفصاح

تواجه الشركات العائلية العربية تحديات في:

- . إفصاحها المالي وغير المالي بشكل شامل ومنهجي.
- . صعوبة مقارنتها بأقرانها من الشركات ذات الحوكمة الأفضل، مما يضعف ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، ويؤثر على جودة التقارير.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

سادساً: توصيات عملية لتحسين جودة تقارير الاستدامة لدى الشركات العائلية العربية

1. تطبيق معايير دولية مع تكييف محلي: مثل GRI أو SASB مع تبني مؤشرات تتناسب مع أولويات المنطقة (مياه، طاقة، مساهمة مجتمعية).
2. فصل بين الملكية والإدارة بشكل واضح: إنشاء مجالس مستقلة أو لجان استدامة لرفع الثقة والحوكمة.
3. بناء أنظمة قياس بيانات داخلية: استثمار في نظم جمع بيانات بيئية واجتماعية لربطها بأهداف قابلة للقياس (شركة ماجد الفطيم - دولة الامارات العربية المتحدة)



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

4. استراتيجية اتصال متدرجة: البدء بإفصاحات أساسية ثم التدرج إلى تقارير مفصلة مع ملاحق بيانات للتحقق. (شركة المراعي - المملكة العربية السعودية)
5. التعاون مع الجهات الأكاديمية والمنظمات المحلية: لتطوير مؤشرات معيارية تناسب السياق العربي.



CLINGROUP
HOPE MCF



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

سابعاً: المراجع

1. Majid Al Futtaim — Sustainability Report 2023
2. Almarai — Sustainability / Annual Report 2024
3. Al Rajhi Bank — ESG / Integrated report 2023
4. Juhayna - Sustainability Report 2024
5. Oudah, M. — "Determinants Linked to Family Business Sustainability"
6. Samara, G. — "Family businesses in the Arab Middle East: What do we know?"



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

شكراً
لكم
جميعاً



CLINGROUP



Corporate Social Responsibility in Wartime

The Lebanese Tobacco Monopoly during the 2024 War

Mazen Abboud, PhD- LAU - Doha 2025

**“In situations of conflict,
responsible business conduct is
less about creating shared value
and more about avoiding harm and
ensuring continuity.”**

Kolk (2018)

Why This Case Matters

- Examines Corporate Social Responsibility (CSR) under **armed conflict and institutional collapse**
- **Problem with Existing CSR Frameworks**
- Conventional CSR assumes **institutional stability**
- CSR: **voluntary, reputational, or ethical signaling**
- These assumptions **break down in fragile and conflict-affected states, especially in harmful industries.**

•Analytical Framework

- Institutional theory & **institutional voids**
- Stakeholder theory in fragile contexts
- **Organizational resilience** and wartime adaptation

•Methodology

- **Qualitative, theory-building case study,**
- Based on **internal administrative records** and **wartime operational documentation.**

Core Findings

- Wartime CSR was not a moral legitimization of tobacco
- **CSR operated as:**
 - **Institutional substitution**
 - **Harm mitigation**
 - **Governance-adjacent practice**
- Aimed at:
 - Stabilizing livelihoods,
 - Preserving economic coordination,
 - Preventing socio-economic collapse among farmers, employees, and retirees.

Theoretical Contribution

- Reframes CSR in fragile states as **adaptive governance under constraint**.
- **Context-Sensitive Wartime CSR Model** in harmful, state-owned enterprises:
 1. Conditional legitimacy
 2. Harm avoidance
 3. Institutional resilience
 4. No claim to ethical redemption

Institutional Profile

- ▶ **Case Study:** CSR of the Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs (RLTT) during the 2024 Gaza Support War.
- ▶ **Institutional Profile:** RLTT is a state-owned tobacco monopoly, established in 1935 under the French Mandate.

- ▶ **Market Structure:** It operates as both a monopoly in tobacco manufacturing and distribution, and a monopsony in tobacco leaf procurement from farmers.
- ▶ **Founding Mandate:** Created to secure fiscal revenues for the Lebanese state while simultaneously serving as a social and agricultural policy instrument.
- ▶ **Economic Significance:** Sector revenues reached approximately USD 500 million in 2025, contributing over 10% of total government revenues.

The Regie's Ecosystem

- Anchoring farmers to land since 1935
- Wealth redistribution even before CSR language
- Rural stabilization as core function

Stakeholders

Lebanese tobacco sector sustains a large, geographically dispersed network of Farmers:

- Approximately **23,000 licensed tobacco farmers**
- Distributed across **southern Lebanon, the Bekaa, and northern regions**
- Farming is largely **family-based and rain-fed**
- Deeply embedded in **rural livelihoods** and local socio-economic structures

- **Employment:**

- Nearly 2,000 permanent and temporary workers

- **Distribution network**

- Around 3,500 licensed retail outlets,
- Approximately 800 wholesale distribution points.

Price Support Program (PSP) as a Social Tool of the Government

- **Price Support Program (PSP)**
 - Encourage licensed farmers to continue tobacco cultivation.
 - Above-market purchasing: Regie buys tobacco at prices exceeding market value,
 - Purchases on predefined production quotas.

- **Financial scale (2019)**
 - Tobacco purchases: USD 65.5 million
 - Sales revenues: USD 25.85 million
- **Implicit subsidy**
 - Resulting government subsidy of USD 39.65 million

The Geographic Concentration of Farmers

- **South and Nabatieh: 64% of cultivated tobacco areas**
- **Bekaa and Baalbek-Hermel: 22%**
- **North Lebanon and Akkar: 14%**

Significance for agricultural employment

- Tobacco sector engages approximately **32% of the national agricultural workforce**
- Represents around **23,000 licensed farmers** nationwide

Employment Multiplier Effect

- Each farming license employs an average of **four workers**
- Estimated **total employment in tobacco farming: ~92,000 individuals**
 - ~23,000 **full-time farmers**
 - ~69,000 **seasonal workers**

Socio-economic Relevance

- Highlights tobacco's role as a **pillar of rural employment**.
- Particularly critical in **peripheral and vulnerable regions**.

CSR and Harmful Industries

- ▶ **Palazzo and Richter (2005)**: CSR in the tobacco industry risks functioning as a legitimacy strategy that obscures the inherent harm of the product.
- ▶ In cases like Lebanon they pay less attention to black market, **wartime and fragile-state contexts**, where the withdrawal of SOTM may generate immediate socio-economic collapse among dependent populations.

Specificities of the CSR of the Regie

- ▶ In harmful industries such as tobacco, CSR cannot escape the negative externalities of the core product.

- However, Public enterprise mandate:

- Established to serve **explicit social policy objectives**, not profit alone
- Cannot separate profitability from the **social costs**

• It generates:

- **CSR as economic management**
- CSR understood as a tool to **enhance economic efficiency**
- Aims to **internalize social costs** and maximize **net economic contribution**
- **Social instrument of the state**
- Mandated to **stabilize tobacco-farming communities**: enables farmers to **sustain livelihoods on their own land.**

Specificities of the CSR of the Regie

- ▶ Tobacco externalities as social harm:
Social Costs of Tobacco Consumption
 - ▶ Negative externalities constitute social injuries with ethical and economic dimensions (Honneth, 1997)
- ▶ Generation of positive externalities (الانعكاسات الخارجية)
 - ▶ Targeted support for predominantly agrarian tobacco-farming communities

- ▶ Operates amid chronic political and institutional deficits
- ▶ Reflexive governance (الحوكمة الانعكاسية)
 - ▶ Governance approach aligns with reflexive governance
 - ▶ Emphasizes mutual transformation between firm and society
(Adegbite et al., 2019)

CSR through Decision-Making

- **Complex decision-making framework**
 - Balances the Regie's **economic objectives** with **state priorities**
 - Reducing **smoking prevalence**
 - Safeguarding **public revenues**
 - Curbing the **illicit tobacco market**
 - Simultaneously accounts for the interests of stakeholders

The Regie Community-Based Sustainable Development Plan

- **Launch** of the **Community-Based Sustainable Development Plan** : **March 2016**:
 - One of the **first external CSR initiatives** by a public enterprise in Lebanon
 - Became the **core framework** of the Regie's external CSR strategy

• **Distinctive approach**

- What makes it distinctive from what *Lecours et al. (2012)* considered as mobilizing agricultural front groups to resist tobacco control is the Regie's ownership (Public Monopoly), mission, historical and institutional grounding.

CSR of the Regie

Scope:

- a. Provision of **agricultural inputs** to farmers,
 - b. Investment in **rural development projects**,
 - c. **Educational support** for farmers' children,
 - d. Contributions to **municipal and governmental initiatives**.
- a. Focus on **infrastructure strengthening** and **local development** in tobacco-growing regions.

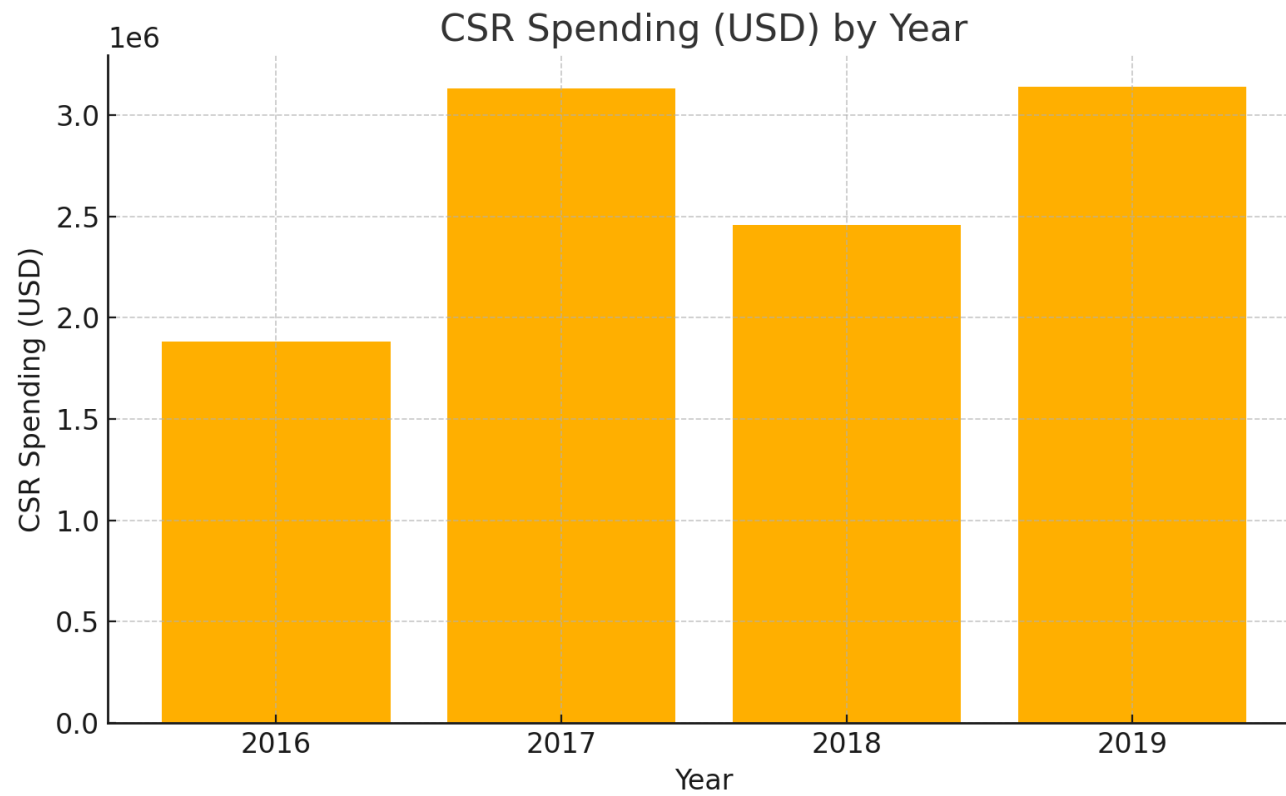
CSR Expenditure Over Time

- a. 2016: 1.8% of annual profits – USD
1,883,982
- b. 2017: 3.0% of annual profits – USD
3,130,574
- c. 2018: 1.9% of annual profits – USD
2,459,340
- d. 2019: 1.8% of annual profits – USD
3,140,530

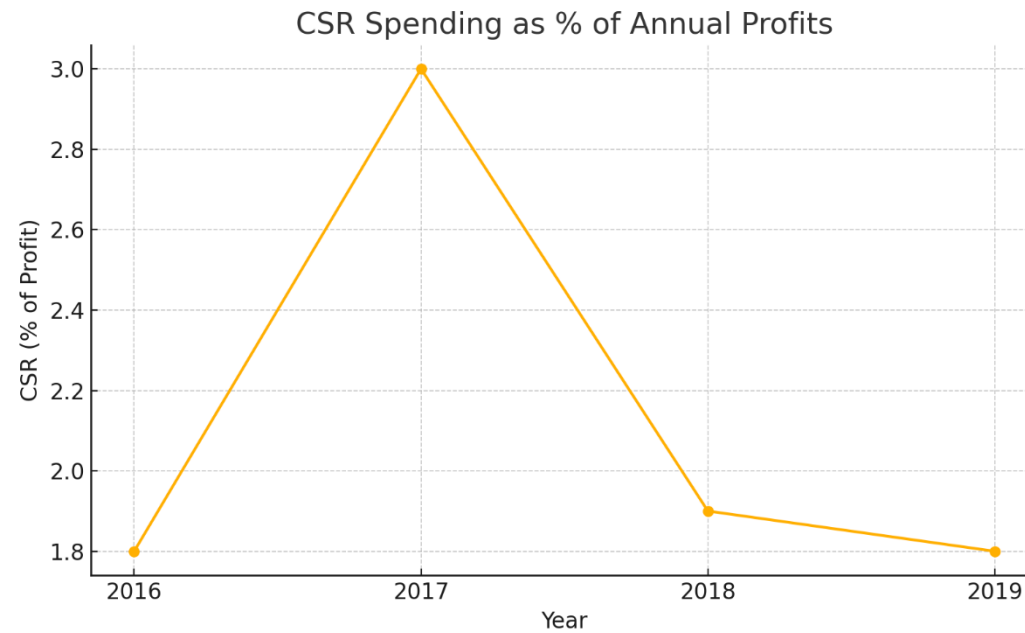
• **Total CSR spending (2016–2019) :**
USD 10,614,424

• Demonstrates a **sustained and above-average CSR commitment** for a state-owned enterprise

CSR Financial Commitment



CSR Financial Commitment



Comparative Perspective

Regie CSR Intensity

- CSR allocations range between **1.8% and 3.0% of annual profits**
- Places the Regie **at or above international private-sector averages**

• International CSR benchmarks

- Most corporations allocate around **1–2% of profits** to CSR
- Especially common in **voluntary**

(Chapple & Moon, 2005; Crane et al., 2008)

CSR

regime

Comparative Perspective

- **Mandatory CSR contexts**

- Example: **India's 2% net profit requirement**

- Firms often treat the mandate as a **ceiling rather than a baseline** (Kansal et al., 2014; Mishra & Suar, 2010)

- **Comparative assessment**

- Regie's CSR spending **peaked at 3.0% in 2017**

- Consistently **above 1.8%** over the period examined

- Compares favorably with both **voluntary and mandatory CSR benchmarks.**

CSR: Sin Industries in Wartime

- ▶ Wartime conditions do not resolve the tension between CSR and Sin Industries; they merely reprioritize it.
- ▶ **Context-bound responsibility:** mitigating immediate vulnerability without claiming moral redemption.

• **CSR of SOTM under wartime conditions**

- Operates more as institutional substitution

CSR for Sin Industries in Wartime

- **Compensating for state failure**
 - Temporarily offsets **state incapacity or collapse**
 - Sustains **rural livelihoods** and **agricultural continuity**
- **CSR as quasi-governance**
 - Assumes roles akin to **public governance**
 - Aligns with **institutional adaptation and substitution theories** (North, 1990)

CSR in Conflict and Fragile States

- **Traditional CSR frameworks:**

- Voluntarism,
- Reputation management,
- Ethical Signaling;

Presume institutional stability; break down under conflict and systemic failure (Jamali & Mirshak, 2007; Kolk, 2018)

- **High-Reliability Organization (HRO) perspective:** CSR in high-risk, volatile environments (Weick & Sutcliffe, 2007),

CSR in Conflict and Fragile States

Sources of Effectiveness in Crisis Contexts:

1. Mindfulness,
2. Sensitivity to frontline operations,
3. Decentralized sense-making, Rapid adaptation.

•

Redefining Reliability:

- Reliability becomes a **socially critical achievement**,
- Organizational failure generates **cascading harm beyond the firm itself**.

Wartime CSR: SOEs as Agents of Institutional Resilience under Ethical Constraints

- **Institutional response to uncertainty (Northian perspective)**
 - Wartime CSR as a response to **heightened uncertainty**
 - Maintained **procurement**, honored **payments**, and supported **farmers and employees**
 - Absorbed **extraordinary social costs**
 - Stabilized **expectations** and preserved **predictable economic relations** in stressed rural areas

Wartime CSR: SOEs as Agents of Institutional Resilience under Ethical Constraints

- **SOEs as hybrid organizations** (*Cuervo-Cazurra et al., 2014*)
 - Operate at the intersection of **markets and politics**
 - Pursue both **commercial** and **social** objectives

- **CSR as an extension of state responsibility**
 - In fragile states and crises, SOEs are expected to **internalize social risks**,
 - Risks no longer absorbable by markets or public institutions,
 - Wartime CSR functions as **state responsibility executed through corporate structures.**
- **Adaptive resilience under adversity** (*Williams et al., 2017*)
 - Crises test **resilience, improvisation, and adaptive coordination**,
 - Resilient organizations **preserve core functions** while **protecting stakeholders**,
 - The Regie's wartime CSR exemplifies **adaptive resilience.**

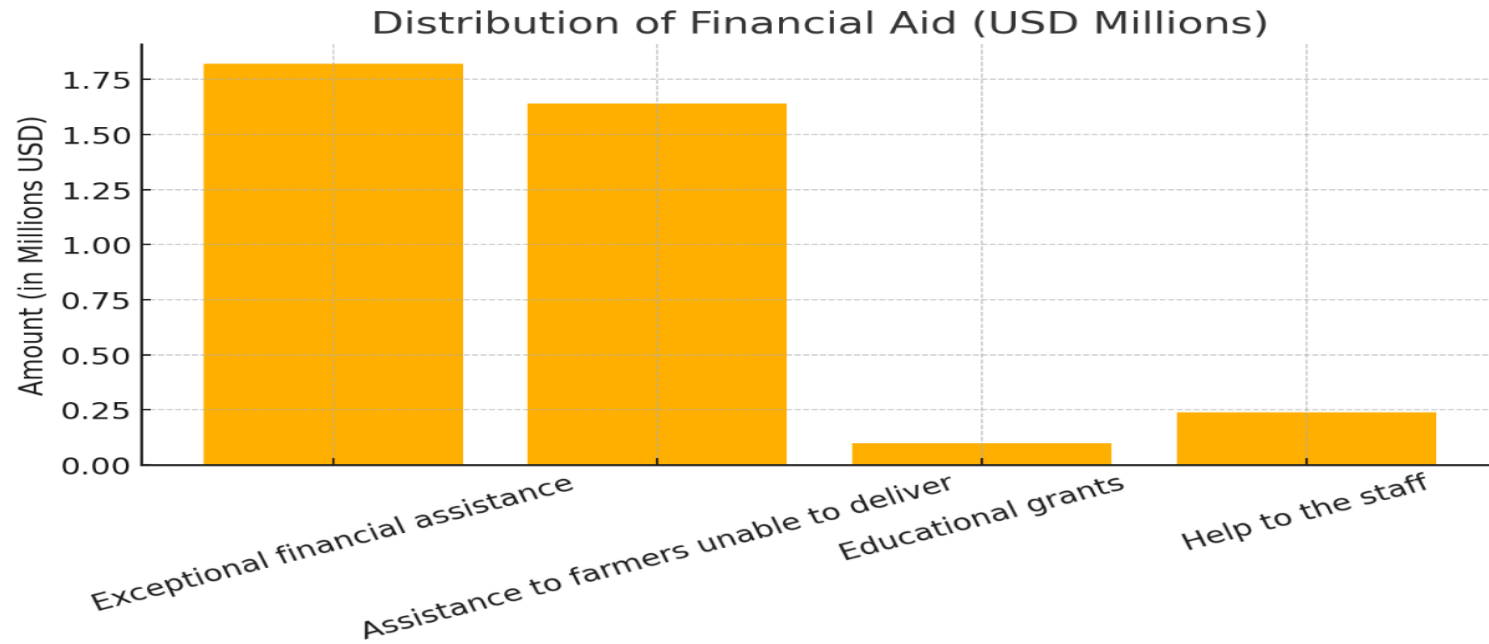
Regie's War Time CSR

- ▶ **Regie's CSR during the 2024 hostilities: income continuity, farmer protection, and operational stability over symbolic or communication-driven initiatives.**
- ▶ **Kolk (2018) : Responsible Business Conduct (RBC)**
- ▶ Responsible conduct is minimum thresholds of acceptable behavior: duty of care toward employees, avoidance of complicity in violence, and stabilization of essential economic functions.
- ▶ Withdrawal or inaction can be as socially consequential as continued operation when firms are deeply embedded in local livelihoods.

Regie's War Time CSR

- ▶ **The Regie's CSR in Wartime:** maintain procurement, stabilize farmer incomes, and absorb extraordinary social risks during hostilities.
- ▶ It operated within what Kolk defines as a conflict-sensitive responsibility logic—focused on harm avoidance rather than moral virtue.

CSR in War Time



Financials of Regie's CSR in Wartime

- **Operational continuity under extreme risk**
 - Procurement: during the **peak danger period**
 - Over **1.6 million kg of tobacco** collected,
 - **5,076 farmers** served in **southern Lebanon** alone
- **Liquidity and income protection:**
 - **Prompt payments** disbursed in **LBP and USD,**
 - Provided critical **liquidity** during period of extreme vulnerability.

Financials of Regie's CSR in Wartime

- **Crisis management structure**
 - Deployment of a dedicated **nucleus team**
 - Ensured **organizational continuity** under hostilities
- **Exceptional social interventions**
 - **USD 1.82 million** in exceptional assistance
 - **USD 1.64 million** to support farmers unable to deliver crops

Financials of Regie's CSR in Wartime

- ▶ Education and human capital support
 - ▶ USD 100,000 in educational grants, benefited 174 students from border villages
- ▶ Employee and retiree protection
 - ▶ USD 500 monthly assistance for employees and retirees in conflict zones
- ▶ Risk-based incentives for essential personnel
- ▶ Municipal support and reconstruction
 - ▶ USD 10,000 allocated to each affected municipality starting from 2025; Funding focused on basic infrastructure rehabilitation
 - ▶ Aimed at facilitating the return of farmers to damaged villages

CSR in Wartime

- **Employee and retiree protection**
 - **USD 500 monthly assistance** for employees and retirees in conflict zones,
 - **Risk-based incentives** for essential personnel.

Lessons

- Wartime CSR in a **harmful, state-owned enterprise** cannot be assessed through:
 - Voluntarism
 - Reputational signaling
 - Ethical redemption
- CSR functions as a **second-best, adaptive mechanism of institutional substitution**
 - livelihood stabilization
 - preservation of economic coordination
 - harm mitigation amid state failure,
 - **The Regie case stands out not for moral redemption, but for formalized harm mitigation under ethical constraint**

Lessons

Theoretical Implication

- Under institutional collapse and armed conflict:
 - Responsibility shifts from **value creation** → **harm avoidance**
 - CSR legitimacy becomes **conditional and context-specific**
- CSR is evaluated by its capacity to:
 - Reduce vulnerability
 - Prevent systemic collapse
 - Avoid entrenching dependency

Lessons

Policy Implications

- For regulators, IFIs, and donors in conflict zones:
 - CSR should be assessed using **context-sensitive criteria**
 - Priority should be given to whether corporate actions:
 - stabilize essential livelihoods
 - prevent abrupt socio-economic collapse
 - avoid complicity in violence or rights abuses
 - remain **temporally bounded and reversible**
- CSR evaluation should be integrated into:
 - risk governance
 - humanitarian coordination
 - conflict-sensitive economic frameworks

Takeaway

- Wartime CSR is **pragmatic damage control**, not moral absolutism
- It may temporarily stabilize socio-economic systems
- But it **cannot substitute for the state** or resolve the structural contradictions of harmful industries

Key References

- Abboud, M. (2025). *Moral Farming of Immoral Tobacco: The Shia Community, the Tobacco Market, and the Future of Lebanon*. Springer Nature.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility in developing countries. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262.
- Kolk, A. (2018). Responsible business conduct in times of conflict. *Business Strategy and Development*, 1(1), 4–16.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected*. Jossey-Bass.
- Palazzo, G., & Richter, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 387–401.



CLINGROUP
HOLDING



النسخة الرابعة
4

للعام
2026

مؤتمر
المسؤولية
المجتمعية
للقطاع
الخاص
ودورها في
التنمية
المستدامة

15-14
يناير
2026م

مقر غرفة تجارة
وصناعة قطر
منطقة لوسيل
دولة قطر

موضوع المؤتمر
آليات دمج مبادئ الإستدامة والمسؤولية
المجتمعية في الشركات العائلية العربية

يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة



الأجيال الجديدة في الشركات العائلية
تقود التحول نحو الاستدامة

إعداد وتقديم: د. عبدالوهاب بن سعيد الزهراني



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

تقديم

تُعد الشركات العائلية من الركائز الأساسية للاقتصاد السعودي، حيث تمثل نسبة كبيرة من منشآت القطاع الخاص وتسهم بفاعلية في الناتج المحلي غير النفطي وتوفير فرص العمل، ومع انتقال القيادة من الجيل المؤسس إلى الأجيال الجديدة، تشهد هذه الشركات تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري يتمثل في تبني ممارسات الاستدامة ومعايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG)، إلى جانب التوسع في التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية.

لم يعد نجاح الشركات العائلية مرتبطاً بتحقيق الأرباح قصيرة المدى فحسب، بل بقدرتها على خلق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة تتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030



CLINGROUP
HOPE



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

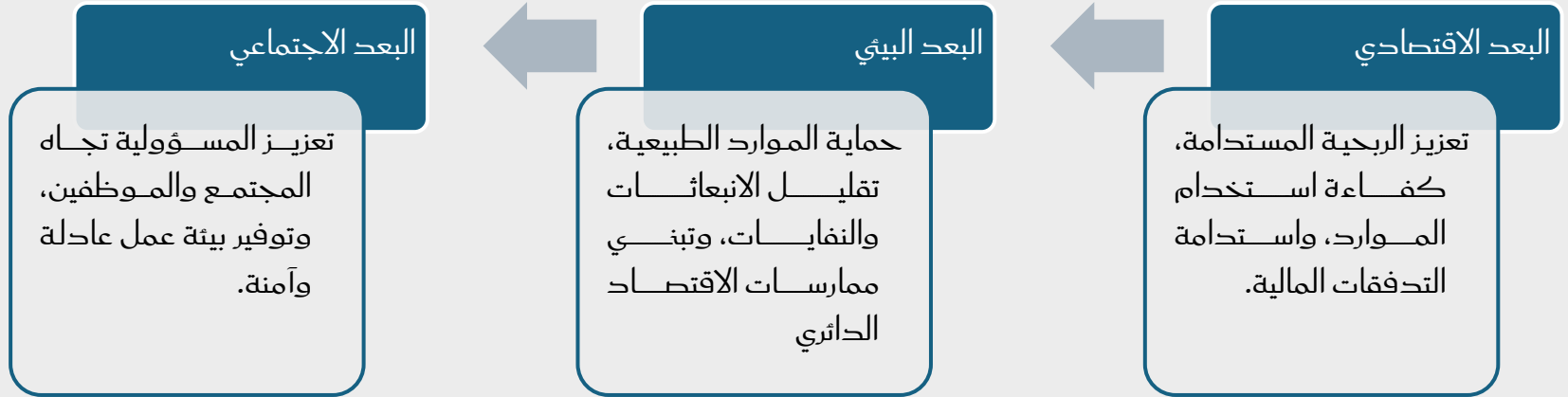
للعام
البيئية الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الاستدامة في بيئة الأعمال

تشير الاستدامة في قطاع الأعمال إلى قدرة المنشأة على تحقيق النمو الاقتصادي طويل الأجل مع الاستخدام الكفؤ للموارد الطبيعية، وتعزيز الأثر الاجتماعي الإيجابي، والالتزام بأطر الحوكمة الرشيدة بما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

وتقوم الاستدامة على ثلاثة أبعاد رئيسية:



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الشركات العائلية والاستدامة

تُظهر الدراسات أن الشركات العائلية أكثر ميلاً للاستدامة طويلة الأجل مقارنة بالشركات غير العائلية، ويعود ذلك إلى طبيعة ملكيتها الممتدة عبر الأجيال وحرصها على بناء قيمة مستدامة تتجاوز الأهداف الربحية قصيرة المدى.

دوافع تبني الاستدامة في الشركات العائلية

الارتباط بالمجتمع
المحلي وتعزيز الثقة
المجتمعية

نقل الشركة للأجيال
القادمة مع الحفاظ على
متانتها المالية

الحفاظ على سمعة
العائلة وبناء إرث طويل
الأمدة

مؤشرات عالمية

- 65% من الجيل القادم يعتبر الاستدامة عاملاً رئيسياً في اتخاذ القرار.
- 55% يفضلون الاستثمار في شركات ذات أثر اجتماعي إيجابي.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر 14-15

للعام
الناشطة الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الشركات العائلية والأجيال الجديدة

➤ تشهد المنطقة العربية تحولاً ديموغرافياً يتمثل في انتقال متزايد للقيادة إلى جيل جديد من القيادات الشابة داخل الشركات العائلية خلال العقد القادم، وهو ما يعكس تغيراً جوهرياً في أنماط الإدارة وصنع القرار.

➤ تمثل الشركات العائلية في المنطقة العربية ما يقارب 80% من إجمالي شركات القطاع الخاص، وتسهم بأكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي، مما يجعلها ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي المستدام في المنطقة.



CLINGROUP
HOPE MCF



REGIONAL NETWORK
FOR SOCIAL RESPONSIBILITY
الشبكة الإقليمية
للمسؤولية الاجتماعية



الشبكة الإقليمية للاستشارات
Regional Network Consultancy



UNIDO NETWORK OF BUSINESS AND
TECHNOLOGY PARTNERS IN QATAR
55-48571



الاتحاد العربى للغرف التجارية
Union of Arab Chambers



غرفة قطر
QATAR CHAMBER

يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الأجيال الجديدة والنجاح في الشركات العائلية

يعيد الجيل الجديد تعريف مفهوم النجاح في الشركات العائلية من خلال التركيز على الابتكار وخلق الأثر طويل المدى، بدلاً من الاكتفاء بالموشرات المالية التقليدية.

1. حوكمة مؤسسية شفافة

يتجه الجيل الجديد نحو أطر تنظيمية تركز على المساءلة والإفصاح وتعزز النزاهة والاستقلالية في اتخاذ القرار.

2. مسؤولية مجتمعية فاعلة

لم يعد الأداء يقاس بالأرباح فقط، بل بقدرة الشركات على دعم المجتمعات المحلية وتحقيق أثر اجتماعي إيجابي.



CLINGROUP
HOPE



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الأجيال الجديدة والنجاح في الشركات العائلية

3. تقنية وابتكار

يتبنى القادة الجدد الحلول الرقمية والتقنيات الحديثة لرفع الكفاءة التشغيلية وتطوير نماذج أعمال مرنة ومستدامة.

4. وعي متقدم بقضايا الاستدامة وESG

يملك الجيل الجديد فهماً عميقاً لمعايير البيئة والمجتمع والحوكمة، وقدرة على التفاعل مع التوجهات العالمية.

5. شراكات استراتيجية

يعمل القادة الجدد على بناء تحالفات مع القطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف النمو المستدام.



CLINGROUP
HOPE



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

تشير الإحصاءات الحديثة إلى الدور المحوري الذي تلعبه الشركات العائلية في الاقتصاد الوطني، حيث تمثل الغالبية العظمى من منشآت القطاع الخاص وتسهم بشكل رئيس في الناتج المحلي غير النفطي وتوفير فرص العمل.

أهم المؤشرات:

توفر ما يزيد على 60% من فرص العمل في القطاع الخاص.

تسهم بأكثر من 65% من الناتج المحلي غير النفطي.

نحو 95% من شركات القطاع الخاص في المملكة تُصنف كشركات عائلية.

أقل من 30% تستمر إلى الجيل الثالث، وأقل من 15% تصل إلى الجيل الرابع.

يقاد حوالي 80% من هذه الشركات بواسطة الجيل الثاني حالياً.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

لم تعد الأجيال الجديدة في الشركات العائلية السعودية تنظر إلى الشركة ككيان ربحي فقط، بل كمنظومة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية متكاملة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

مظاهر التحول المؤسسي:

فصل الملكية عن الإدارة تدريجياً
بما يعزز المهنية والاستقلالية.

إدخال مفاهيم الحوكمة
والاستدامة في التخطيط
طويل الأجل

إعادة صياغة الرؤية والرسالة
المؤسسية لتضمن الاستدامة
ضمن الأهداف الاستراتيجية

تشير بيانات مراكز الأعمال العائلية في المملكة إلى أن أكثر من 58% من الجيلين الثاني والثالث يطالبون بتحديث نماذج الأعمال لتتوافق مع متطلبات الاستدامة.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
البيئية الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

معايير ESG في الشركات العائلية السعودية

أصبحت معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) أداة رئيسية تقودها الأجيال الجديدة في الشركات العائلية بالمملكة، حيث تشير التقارير الحديثة إلى تصاعد ملحوظ في تبني هذه المعايير ضمن الاستراتيجيات المؤسسية.

مؤشرات رئيسية:

حوالي 32% تخطط لتطبيقها بشكل كامل خلال السنوات الخمس القادمة.

نحو 47% من الشركات العائلية الكبرى في السعودية بدأت بتطبيق جزئي لمؤشرات ESG.

أسباب التوجه نحو ESG:

- ❑ متطلبات الجهات الممولة والمؤسسات المالية.
- ❑ اشتراطات المستثمرين والشركاء الدوليين.
- ❑ مواءمة الاستراتيجيات المؤسسية مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

التحول الرقمي كأداة لتعزيز الاستدامة

يقود الجيل الجديد في الشركات العائلية السعودية التحول الرقمي بوصفه رافعة رئيسية لتحقيق الاستدامة من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتعظيم القيمة المضافة.

مجالات التحول الرقمي:

أتمتة العمليات وتقليل الهدر.

تحليل البيانات لدعم اتخاذ قرارات مستدامة.

تطوير سلاسل الإمداد الذكية.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
السلطة العامة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

التحول الرقمي كأداة لتعزيز الاستدامة

الأثر المحقق:

انخفاض استهلاك الموارد بنسبة
تقارب 20%.

خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 18-20%.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

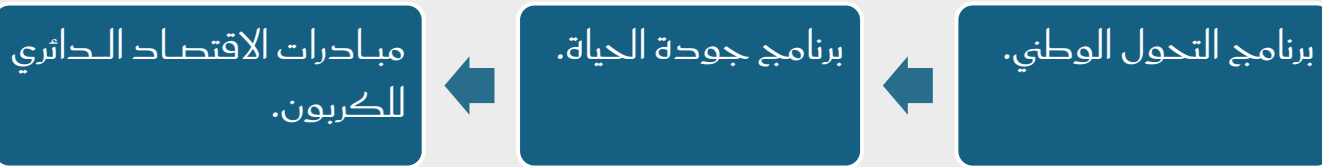
15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

رؤية 2030 والاستدامة في الشركات العائلية

تُعد رؤية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً محفزاً لتبني الاستدامة داخل الشركات العائلية، من خلال برامج وطنية تستهدف تعزيز كفاءة الاقتصاد، وجودة الحياة، وحماية البيئة.
محركات رئيسية:



أثر الرؤية:

أفادت تقارير رسمية بأن نحو 70% من الشركات العائلية ترى أن الرؤية أسهمت في إعادة التفكير في استراتيجياتها طويلة المدى.



CLINGROUP
HOPE



الشبكة الإقليمية
للمسؤولية الاجتماعية



الشبكة الإقليمية للاستشارات
Regional Network Consultancy



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

دراسات حالة من الشركات العائلية السعودية

مجموعة عبداللطيف جميل

قاد الجيلان الثاني والثالث في مجموعة عبداللطيف جميل تحولاً استراتيجياً نحو الاستدامة من خلال تبني نموذج مؤسسي حديث قائم على الحوكمة والاستثمار المسؤول.
معايير التحول:

03

تبني مبادئ الحوكمة
المؤسسية.

02

تأسيس أذرع استثمارية
مستدامة

01

فصل الملكية عن
الإدارة التنفيذية



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

دراسات حالة من الشركات العائلية السعودية

مجموعة عبداللطيف جميل

ممارسات الاستدامة:

دعم برامج التعليم وريادة الأعمال.

الالتزام بمعايير ESG في الاستثمارات.

الاستثمار في الطاقة
المتجددة (الطاقة الشمسية
وطاقة الرياح).

الأثر:

- استثمارات مستدامة بمليارات الدولارات عالمياً.
- تعزيز السمعة كمستثمر طويل الأجل.
- مواءمة استراتيجية واضحة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

دراسات حالة من الشركات العائلية السعودية

مجموعة الراجحي

تُعد مجموعة الراجحي من أبرز الكيانات الاقتصادية العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث يعود تأسيسها إلى أكثر من ستة عقود، وتشمل أنشطتها قطاعات المصارف، والاستثمار، والتطوير العقاري، والصناعات الغذائية، والطاقة والخدمات. وقد شهدت المجموعة انتقالاً تدريجياً للقيادة من الجيل المؤسس إلى الجيلين الثاني والثالث، مع تحول واضح نحو المؤسسية والاستدامة.

دور الجيل الجديد

قيادة التحول الرقمي،
خاصة في القطاع
المصرفي.

تبني المعايير الشرعية
والحوكمة والاستدامة
بصورة متكاملة.

الفصل بين الملكية
والإدارة التنفيذية.

تعزيز الحوكمة
المؤسسية.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

دراسات حالة من الشركات العائلية السعودية

مجموعة الراجحي

40%

تشير التقارير إلى أن أكثر من 40% من المبادرات الاستراتيجية الحديثة في المجموعة يقودها جيل شاب مؤهل أكاديمياً في الإدارة والتمويل المستدام.



CLINGROUP
HOPE



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

دراسات حالة من الشركات العائلية السعودية

مجموعة الراجحي

ممارسات الاستدامة في مجموعة الراجحي

الحوكمة	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة المالية
<ul style="list-style-type: none">مجالس إدارة مستقلة.لجان مراجعة ومخاطر.مستويات عالية من الشفافية المالية.	<ul style="list-style-type: none">برامج الزكاة والوقف.دعم التوطين.تمكين رواد الأعمال.	<ul style="list-style-type: none">دعم التمويل المسؤول.التوسع في الصيرفة الرقمية.تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.



CLINGROUP



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

دراسات حالة من الشركات العائلية السعودية

مجموعة الراجحي

يُعد مصرف الراجحي من أكثر المطارف التزاماً بالحوكمة في المنطقة، وهو ما يعكس نجاح الانتقال الجيلي داخل المجموعة.



CLINGROUP



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
البيئية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

التحديات التي تواجه الأجيال الجديدة

رغم الدور الإيجابي للأجيال الجديدة في قيادة التحول نحو الاستدامة، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات التنظيمية والثقافية التي تحد من سرعة هذا التحول.

أبرز التحديات:

1. مقاومة التغيير
 - تمسك الجيل المؤسس بالنماذج التقليدية.
 - التخوف من المخاطر المرتبطة بتطبيق ممارسات الاستدامة.

2. غياب الأطر المؤسسية
 - ضعف وجود مجالس إدارة مستقلة.
 - قصور سياسات التعاقب الإداري.

3. نقص الخبرات المتخصصة
 - يُعد نقص الكفاءات المتخصصة أحد أبرز العوائق أمام تسريع تبني ممارسات الاستدامة في الشركات العائلية، خاصة في مجالات القياس والتقييم المؤسسي.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الرابعة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

التحديات التي تواجه الأجيال الجديدة

تشير الدراسات إلى أن نحو 40% من الشركات العائلية السعودية لا تمتلك خطة تعاقب واضحة.

أبرز مظاهر التحدي:

▪ ضعف أدوات القياس الكمي
للأثر البيئي والاجتماعي
للاستثمارات المستدامة.

▪ محدودية الخبراء المتخصصين
في تطبيق معايير ESG داخل
الشركات العائلية.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

التوصيات

تمكين الأجيال الجديدة من المشاركة الفاعلة في مجالس الإدارة لتعزيز الابتكار واستدامة القرارات.

إلزام الشركات العائلية بتبني أطر حوكمة مؤسسية واضحة تفصل بين الملكية والإدارة التنفيذية.

دمج مؤشرات ESG ضمن الاستراتيجية المؤسسية لضمان مواءمة الأداء المالي مع الأثر البيئي والاجتماعي.

دعم برامج التدريب والتعليم المتخصص في مجال الاستدامة وبناء القدرات القيادية للأجيال الصاعدة.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر 15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خاتمة

تبرز هذه الورقة الدور المحوري الذي تؤديه الأجيال الجديدة في إعادة تشكيل مستقبل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، من خلال تبني ممارسات الحوكمة المؤسسية، ودمج مؤشرات الاستدامة ومعايير ESG ضمن الاستراتيجيات التشغيلية، والاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق كفاءة أعلى وأثر مستدام، وتؤكد النتائج أن الانتقال الناجح بين الأجيال لم يعد مسألة استمرارية إدارية فحسب، بل أصبح عملية تحول مؤسسي شامل يعزز القدرة التنافسية ويواكب متطلبات رؤية السعودية 2030. وتشير الأدلة المستقاة من التقارير الدولية إلى أن الشركات العائلية التي تستثمر في بناء القدرات القيادية للأجيال الصاعدة، وتبني أطرًا واضحة للحكومة والقياس الكمي للأثر البيئي والاجتماعي، تحقق معدلات أعلى من الاستدامة والاستقرار طويل المدى.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر 15-14

للعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

المراجع

- PwC. *Family Business Survey – Middle East.*
- KPMG. *Global Family Business Report.*
- OECD. *Family Business and Sustainability.*
- 2030 تقارير رؤية السعودية. وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت).
- World Bank. *Sustainable Business Models.*
- McKinsey & Company. *The Future of Family-Owned Businesses.*
- تقارير الغرف التجارية السعودية.
- Harvard Business Review. *Family Enterprise.*
- المنتدى السعودي للأعمال العائلية.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
الأسبوع الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

شكراً لكم



CLINGROUP





"مؤتمر المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة"

المسؤولية المجتمعية في الشركات العائلية العربية: من الامتثال إلى خلق القيمة المستدامة

Waref Zumayha وارف عسوي



مؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Global Professional Services خبرة مهنية تزيد عن خمسة وعشرين عاما، قدمها للعديد من الشركات والمؤسسات وقطاعات الاعمال على امتداد مساحة العالم العربي وخارجه، وعمل لمصلحة العديد من المنظمات الدولية كالبانك الدولي، الاتحاد الاوروبي ، منظمات الامم المتحدة، والعديد من المنظمات والوكالات الدولية. خبير مالي واقتصادي ، عضو في العديد من الجمعيات والهيئات المهنية العربية والدولية منها الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين IFAC والاتحاد الدولي للمسؤولية الاجتماعية، حائز على عدة جوائز شرف وشهادات في الكفاءة العلمية ، تقدير ودروع وميداليات منها القلادة الذهبية من الشبكة الاقليمية للمسؤولية المجتمعية . له العديد من المبادرات في شتى الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . رئيس معهد طريق الحرير للدراسات والأبحاث مؤسس ورئيس جمعية طريق الحوار اللبناني الصيني وله عدة مؤلفات

أصحاب السعادة، السيدات والسادة، الحضور الكريم،
أشكر جميع القائمين على هذا اللقاء القيم، ويسعدني أن أكون بينكم اليوم
لأشارككم ورقة بعنوان:
"المسؤولية المجتمعية في الشركات العائلية العربية: من الامتثال إلى خلق
القيمة المستدامة"

تهدف هذه الورقة إلى تقديم معالجة معمقة لكيفية دمج الحوكمة مع مبادئ
المسؤولية المجتمعية في الشركات العائلية العربية، مع التركيز على الانتقال
من الامتثال الشكلي إلى خلق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة.

سوف ابدأ مباشرة في عرض المحاور الأساسية، وشكرًا لحسن الاستماع.

تُعدّ الشركات العائلية حجر الأساس للاقتصادات العربية، حيث تسهم بنسب كبيرة في الناتج المحلي وفرص العمل. ومع تزايد الضغوط المرتبطة بالتحويلات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، أصبحت هذه الشركات مطالبة بتبني نماذج إدارة أكثر استدامة وشفافية. في هذا السياق، تبرز حوكمة المسؤولية المجتمعية باعتبارها إطارًا استراتيجيًا يساهم في تحويل الالتزام إلى قيمة مستدامة للشركة والمجتمع، من خلال تعزيز الشفافية، الابتكار، وكفاءة استخدام الموارد.



أولاً: ماهية حوكمة المسؤولية المجتمعية ودورها في خلق القيمة المستدامة

1- مفهوم الحوكمة في السياق العائلي

تشير الحوكمة إلى مجموعة القواعد والعمليات التي تنظم العلاقة بين المالكين والإدارة وأصحاب المصلحة، بما يعزز اتخاذ قرارات تضيف قيمة مستدامة للشركة والمجتمع.

2- مفهوم المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص (CSR)

المسؤولية المجتمعية تمثل التزام الشركة بالعمل وفق مبادئ أخلاقية، لكنها عندما تُدار بشكل استراتيجي، تصبح محركاً لإضافة قيمة اقتصادية واجتماعية.

3- دمج الحوكمة مع المسؤولية المجتمعية لخلق القيمة المستدامة

- الربط بين الحوكمة و CSR يمكّن الشركات العائلية من:
 - تحويل المبادرات المجتمعية إلى مشاريع ذات أثر مالي ملموس.
 - تعزيز سمعة الشركة وجاذبيتها للمستثمرين.
 - تحسين العلاقة مع المجتمع والبيئة بشكل مستدام.



ثانياً: التحديات التي تواجه الشركات العائلية في خلق القيمة من CSR

1- غياب البناء المؤسسي الرسمي

تؤدي الهياكل غير الرسمية إلى صعوبة قياس الأثر وتحويل المبادرات إلى قيمة مستدامة.

2- ضعف الإفصاح والشفافية

يؤثر على القدرة على متابعة النتائج وربط المبادرات بالربحية والقيمة.

3- تضارب الأدوار بين أفراد العائلة

يؤثر على الاستقرار الإداري ويقلل من فعالية المبادرات الاستراتيجية.

4-محدودية المعرفة بمعايير ESG و IFRS

تحد من قدرة الشركات على قياس
وتحقيق القيمة المستدامة وفق معايير
عالمية.



ثالثاً: الحوكمة الرشيدة كإطار لتحويل CSR إلى قيمة مستدامة

1- تعزيز الشفافية والإفصاح المالي

يساعد على:

- تمكين المستثمرين وأصحاب المصلحة من تقييم العائد الاجتماعي والاقتصادي.
- قياس أثر المبادرات على الأداء المالي.

2 دور الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تمكن الشركات من تحديد المخاطر الاجتماعية والبيئية وربطها بالأداء المالي، مما يساهم في خلق قيمة مستدامة.

3- بناء سياسات واضحة للمسؤولية المجتمعية

- تحديد أولويات تحقق أكبر أثر اجتماعي واقتصادي.
- تخصيص ميزانيات لتحقيق عوائد مستدامة.
- متابعة نتائج المبادرات وتحسينها باستمرار.

4- مواءمة الاستدامة مع خطط العمل العائلية

خلق رؤية مشتركة بين الأجيال
لضمان استمرارية القيمة المستدامة
على المدى الطويل.



رابعاً: دمج معايير ESG و IFRS في منظومة الحوكمة لخلق القيمة المستدامة

1- تعريف ESG باختصار

ESG هو اختصار لـ **Environment, Social, Governance** (البيئة، الاجتماعي، الحوكمة)، ويُستخدم لتقييم أداء الشركات في المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة لضمان خلق قيمة مستدامة بعيداً عن الربحية المالية فقط.

2- العلاقة بين المعايير المالية الدولية IFRS ومؤشرات الاستدامة ESG

- دمج الإفصاحات المالية وغير المالية لقياس قيمة المبادرات.
- استخدام IFRS و ESG لتحديد الأثر المالي والاجتماعي بدقة.

3- أهمية IFRS و ESG

- تحسين الشفافية وزيادة ثقة المستثمرين.
- تسهيل الوصول إلى التمويل الأخضر.
- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على القيمة المستدامة.
- 4 مواءمة الإفصاح المالي وغير المالي واستخدام KPIs
- إعداد تقارير متكاملة تعكس الأداء المالي والاجتماعي.
- استخدام KPIs (مؤشرات الأداء الرئيسية) لمتابعة قيمة ESG و CSR.
- أمثلة لمؤشرات KPIs:
 - النسبة المئوية من الأرباح المخصصة لمبادرات المجتمع المحلي.
 - عدد المشاريع البيئية المنفذة وتأثيرها.
 - رضا الموظفين والمجتمع المحلي عن البرامج الاجتماعية.
 - تقليل انبعاثات الكربون واستهلاك الطاقة.
 - نسبة المواد المعاد تدويرها أو استدامة الموارد المستخدمة.



خامساً: الحوكمة المالية والرقابة الداخلية وأثرها على خلق القيمة المستدامة

1- الرقابة الداخلية

- ضمان تطبيق السياسات المالية والاجتماعية.
- قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي لمبادرات ESG وCSR

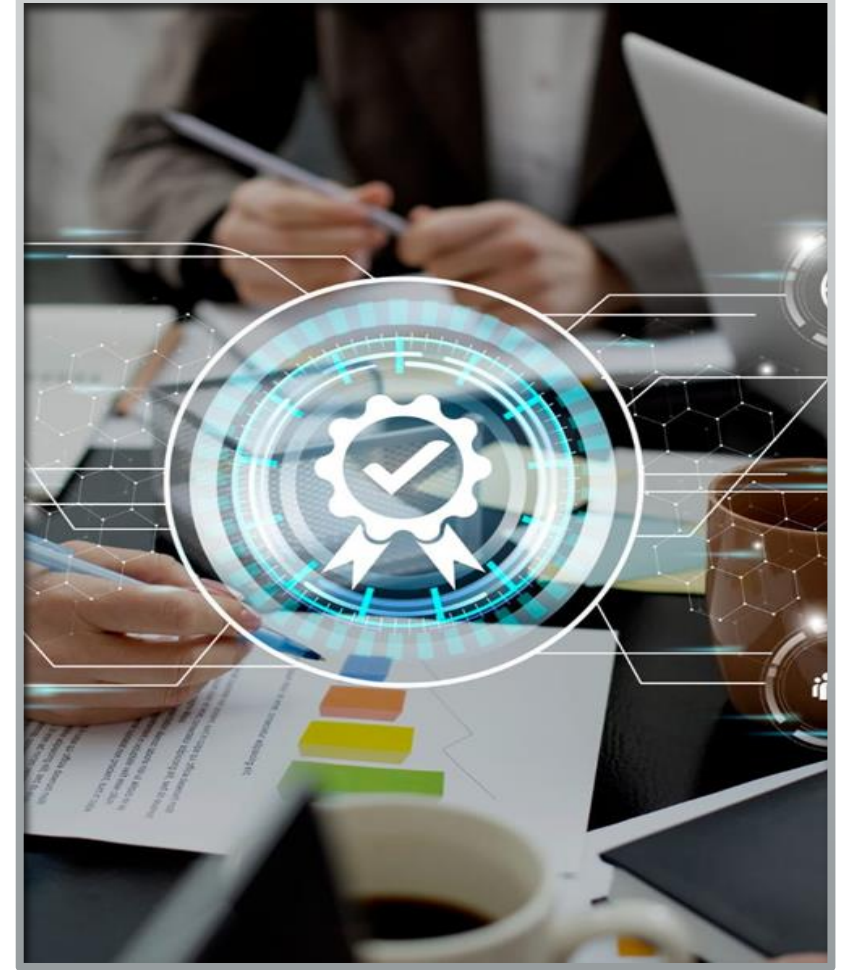
2- إدارة المخاطر

- التعرف على المخاطر البيئية والاجتماعية والمالية.
- وضع خطط لتقليل المخاطر وزيادة القيمة المستدامة.

3- الربط بين الأداء المالي والمسؤولية المجتمعية

✓ تخصيص ميزانية واضحة لمبادرات
CSR وقياس العائد.

استخدام KPIs لتحسين القرارات وتحقيق
قيمة مستدامة



سادساً: الأجيال الجديدة ودورها في خلق القيمة المستدامة

قيادة التحول نحو ثقافة مستدامة.

- الابتكار في مشاريع CSR و ESG مع أثر مالي واجتماعي ملموس.
- استخدام التكنولوجيا لقياس الأداء وتحسين النتائج.



سابعاً: أمثلة عملية لخلق القيمة المستدامة

الشركات العائلية و SMEs في قطر

- تبني مبادرات بيئية واجتماعية مثل تقليل استهلاك الطاقة والمياه، إعادة التدوير، ودعم المجتمع المحلي من خلال التعليم والتوظيف والتدريب.
- قياس الأثر يتم عبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل خفض الانبعاثات، عدد المستفيدين من البرامج الاجتماعية، مستوى رضا الموظفين والعملاء.
- النتيجة: تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين السمعة المؤسسية، وزيادة جاذبية الشركة للمستثمرين والشركاء التجاريين.

Qatar Energy LNG مثال داعم للبعد البيئي ضمن ESG

- تبني سياسة شاملة لإدارة الانبعاثات، النفايات، والمياه، مع تحسين كفاءة العمليات.
- هذا يوضح أن المبادرات البيئية ليست مجرد التزام تنظيمي، بل تُسهم في خفض التكاليف وتعزيز الأداء التشغيلي.
- يمكن الاستفادة من هذه التجربة كنموذج يُلهم الشركات العائلية لتطبيق مبادرات بيئية عملية قابلة للقياس.



بورصة قطر مثال على الإطار المؤسسي
توفير دليل وإطار لإعداد تقارير ESG و CSR للشركات المدرجة، ما يسهّل على الشركات العائلية أو
الخاصة تبني معايير الاستدامة بشكل رسمي.
هذا يعزز الشفافية ويخلق بيئة داعمة لتطبيق المسؤولية المجتمعية بشكل استراتيجي، ويساعد على ربط
المبادرات بالقيمة المستدامة للأعمال.

دروس مستفادة

الربط بين حوكمة الشركات العائلية، KPIs، و ESG يجعل المسؤولية المجتمعية أداة استراتيجية لخلق قيمة مالية واجتماعية مستدامة.

يمكن الاستفادة من الأمثلة الكبرى مثل QatarEnergy LNG أو بورصة قطر كنماذج داعمة لتوضيح الأطر البيئية والمؤسسية، دون اعتبارها شركات عائلية بالمعنى التقليدي.

التركيز يجب أن يكون على المبادرات العملية القابلة للتطبيق في الشركات العائلية و SMEs لتحقيق الأثر المستدام

ثامناً: إطار تطبيقي لخلق القيمة المستدامة في الشركات العائلية

1. الهيكلية: إنشاء لجان استدامة ومجلس عائلي.
2. السياسات: إعداد دليل CSR مرتبط بالربحية والقيمة.
3. المعايير: اعتماد ESG و IFRS و KPIs لقياس القيمة.
4. التقارير: إصدار تقارير مالية واستدامة متكاملة.
5. الشراكات: التعاون مع مؤسسات دولية وعربية لتعزيز القيمة.

تاسعاً: توصيات عملية لخلق القيمة المستدامة

1. تعزيز ثقافة الحوكمة لضمان استدامة القيمة.
2. تدريب الأجيال الجديدة على إدارة إدارة CSR و ESG بشكل استراتيجي.
3. وضع استراتيجيات طويلة المدى لتحقيق عوائد مالية واجتماعية.
4. ربط كل مبادرة CSR و ESG بمؤشرات أداء (KPIs) قابلة للقياس.
5. متابعة وتحسين المبادرات باستمرار لزيادة القيمة.



تُظهر الشركات العائلية العربية القدرة على التحول من الامتثال التقليدي إلى نموذج استراتيجي يخلق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة. إن الحوكمة المتكاملة، دمج IFRS و ESG، الرقابة الداخلية، وقياس الأداء عبر KPIs، وتوجيه الأجيال الجديدة نحو الابتكار، توفر إطارًا قويًا لتحويل المسؤولية المجتمعية إلى أداة فاعلة تعزز استمرارية الشركات وتدعم التنمية المستدامة في العالم العربي.



Together, We reach the top !



**GLOBAL
PROFESSIONAL
SERVICES**

AUDIT. TAX. ADVISORY. IP. TRAINING.

-  +961 1 353331
-  +961 3 764137 +961 76 633331
-  113 -5051, Beirut, Lebanon
-  wkumayha@gpro-services.com
gps@gpro-sevices.com
-  www.gpro-services.com

أشكركم على حسن الاستماع وأتمنى لأعمال المؤتمر النجاح في تحقيق أهدافه
وتعزيز ممارسات المسؤولية المجتمعية المستدامة.



THE GLOBAL GOALS

For Sustainable Development

www.gpro-services.com

Together, We Reach The Top.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

الابتكار والتكنولوجيا في مجال مبادرات المسؤولية المجتمعية

منى فتاح واحدي
مستشارة إقليمية ومنسقة مبادرة "جسور" لتمكين الشباب



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاسكوا
ESCWA

الذكاء الاصطناعي لخدمة الصالح الاجتماعي

❖ التكنولوجيا: أكثر من مجرد آلات

لم تعد التكنولوجيا تقتصر على الابتكار، بل أصبحت أداة لبناء الجسور

عندما نفكر في التكنولوجيا، غالبًا ما نربطها بالاختراعات والآلات والمحركات والمصانع. لكن التكنولوجيا اليوم لم تعد مجرد علم، بل أصبحت أداة للمسؤولية الاجتماعية، ووسيلة لربط الأفراد والمجتمعات.



كيف تربطنا وسائل التواصل الاجتماعي؟

التواصل : توسّع شبكات التعارف خارج الإطار التقليدي.
الفرص : تفتح آفاقًا جديدة للتعلم والتطوير.
المجتمع : تسهّل تبادل الدعم والمعرفة بين الأفراد.



الذكاء الاصطناعي في التنمية الاجتماعية (أمثلة عالمية)

Harambee (جنوب أفريقيا): تعتمد على روبوتات محادثة مدعومة بالذكاء الاصطناعي للتفاعل مع الشباب العاطلين عن العمل، وفهم احتياجاتهم، وتقديم الدعم المناسب لهم.

SkyHive (عالمي): تستخدم الذكاء الاصطناعي لاكتشاف «المهارات الكامنة» لدى الأفراد، بما يساعدهم على الوصول إلى فرص عمل أفضل.

Goodwall: تُمكن الشباب من المشاركة في تحديات تعليمية تهدف إلى بناء المهارات الخضراء وتعزيز فرصهم المستقبلية.



SkyHive
Unleashing Human Potential



كيف تستخدم الإسكوا التكنولوجيا والابتكار من أجل التنمية؟



unescwa.org/resources?type=portal&page=3



Initiatives	+	PORTAL	Learn more	Visit the portal
Centres	+	Centre of Entrepreneurship	Learn more	Visit the portal
Keywords	+	Building Urban Economic Resilience during and after COVID-19	Learn more	Visit the portal
		MARS	Learn more	Visit the portal
		SDG Data Collection Tool	Learn more	Visit the portal
		External Trade Data Platform for the Arab Region	Learn more	Visit the portal
		Arab Trade Gateway	Learn more	Visit the portal
		Yemen Institutional Building and Capacity Development Platform	Learn more	Visit the portal
		Generic Law for official statistics in the Arab countries	Learn more	Visit the portal
		Josour	Learn more	Visit the portal
		Compendium of Good VNR Practices in the Arab Region	Learn more	Visit the portal
		Arab Groundwater Knowledge Platform	Learn more	Visit the portal
		ESCWA Skills Monitor portal	Learn more	Visit the portal

< Previous

1 2 3 4 5

Next >

كيف تستخدم الإسكوا التكنولوجيا والابتكار من أجل التنمية؟

الإسكوا
ESCWA

ESM
ESCWA Skills Monitor



Future of Work initiative

Utilizing big data and machine learning to understand the regional labour market



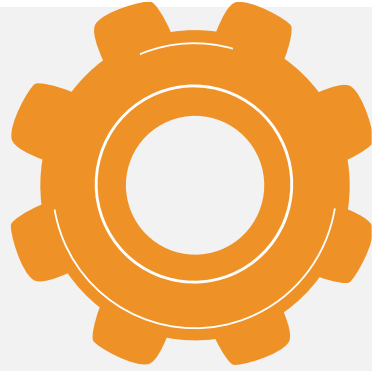
"جسور" ... إلى مستقبل أفضل



من أين أت "جسور"؟

- اتسام المنطقة العربية بأوجه عديدة من اللامساواة (الاقتصادية، الاجتماعية، بين الجنسين، إلخ...)
- نسبة البطالة بين الشباب في المنطقة العربية (2021) 26% مقارنة بـ 12% عالمياً
- مسؤولية مجتمعية تقتصر على بعض المبادرات وتفتقر للاستدامة والمأسسة
- ضعف التنسيق والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة
- الحاجة إلى المزيد من الشراكات الفاعلة على المستوى الإقليمي
- خطة التنمية المستدامة لعام 2030 (الأهداف: 1- 5- 8 - 10 - 17)
- التحول في المقاربة من قبل القطاع الخاص وسائر أصحاب المصلحة
- الثورة الصناعية الرابعة والتغيير السريع في هيكل الاقتصادات ومتطلبات سوق العمل

أهداف "جسور"



- توفير فرص عمل
- التدريب والتوجيه
- إطلاق حوارات مع الشباب حول سوق العمل
- تبادل أفضل الممارسات بين الشركاء
- توفير فرص الحوار بين القطاع الخاص والأكاديميين والشباب والمجتمع المدني وغيرهم مع القطاع العام

المبادئ العامة لمبادرة "جسور"

- المساواة: يتمتع جميع الأعضاء بصوت متساوٍ أثناء عملية تصميم خطة (خطط) العمل ومراقبتها وتقييمها.
- النوع الاجتماعي: تعميم المساواة بين الجنسين في عملية صنع القرار وتصميم خطة العمل وتنفيذها ورصدها وتقييمها.
- إمكانية الوصول للجميع (عدم إهمال أحد): يجب أن تكون جميع الخدمات / الدورات التدريبية / المنصات المقدمة في إطار المبادرة متاحة للأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم.
- عدم التسامح مطلقاً مع أي شكل من أشكال الاستغلال على أساس الجنس/العرق/الدين وما إلى ذلك.



إطلاق "جسور" خلال المنتدى العربي الأول من أجل المساواة عمان، 31 أيار/مايو 2022







من إنجازات "جسور"



ورش عمل مجانية حول
المهارات الـ 5 الأكثر طلبًا في
سوق العمل

أكثر من 40,000
رُخص مجانية على
كورسيرا

أكثر من 334 فرصة عمل
وتدريب وظيفي



To a better future with Josour

Welcome to Josour, a bridge to the future of employment!

Discover a world of opportunities at Josour, where connections are forged to shape the future of employment. Fill out your profile to unlock tailored opportunities through automatic matching. Explore our partners, access trainings and stay informed about events, in line with your interests, skills and career prospects. Be inspired by testimonies from members of our vibrant Josour community. Let's get started on shaping a brighter future for you and our community!

"The Josour Team"



Opportunity Seeker
click here to sign up/login



Opportunity Provider
click here to sign up/login



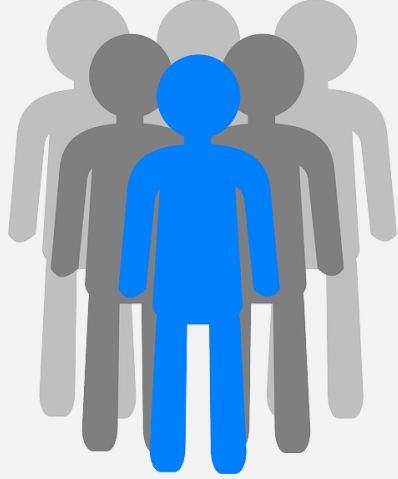
Education
Trainings and education fairs



Employment
Opportunities for the Arab region



Skills
Technical and vocational



أكثر من **13600** مرشح ومرشحة



أكثر من **64** شريك

كيف يعمل الذكاء الاصطناعي ضمن منصّة " جسر "؟

يوضّح المهارات التي يمتلكها المنتسبون حالياً ويحدّد موقعهم ضمن سوق العمل.

يبيّن المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها في المراحل القادمة.

يعمل الذكاء الاصطناعي على ربط المنتسبين بالفرص المناسبة.

الحلقة التطويرية/المبتكرة القادمة

توظيف الذكاء الاصطناعي لربط المرشحين والمرشحات بالتدريبات اللازمة لبناء المهارات التي تنقصهم والمطلوبة في سوق العمل.





منصة "جسور"



شكراً على حسن الاستماع



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاستشهاد
ESCWA