

الشفافية والإفصاح كاستراتيجية لبناء الثقة واستدامة الشركات العائلية العربية

أ. د سارة الجزائر

عميد كلية النقل الدولي واللوجستيات بالاكاديمية
العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

مستشار اول اتحاد الغرف العربية



المحتوى

- المقدمة
- الشركات العائلية من الاستمرارية إلى التنافسية
- لماذا أصبحت الشفافية ضرورة استراتيجية
- خصوصية الشركات العائلية العربية
- الاستراتيجيات الأكثر فاعلية
- نماذج رائدة
- دور المؤشرات والأطر الإقليمية
- دور الغرف
- الختام





الشفافية والإفصاح لم يعودا التزامًا شكليًا أو إستجابة لضغوط خارجية ، بل أصبحت أداة استراتيجية تستخدم بوعي لإدارة المخاطر وتعزيز السمعة المؤسسية و جذب الشركاء طويلة الأجل

يهدف هذا العرض إلى توضيح دور الشفافية في دعم استدامة الشركات العائلية العربية وبناء الثقة مع الشركاء والمستثمرين

2 الشركات العائلية ... من الاستمرارية إلى التنافسية

الشركات العائلية ليست مجرد كيانات إقتصادية متوارثة ، بل تمثل عصبًا إقتصاديًا واجتماعيًا أساسيًا في العالم العربي

أسهمت الشركات العائلية عبر عقود في بناء الاقتصادات الوطنية ، وتوفير فرص العمل ، و تعزيز الإستقرار المجتمعي

لم يعد التحدي هو الاستمرار فقط، بل أصبح كيفية الحفاظ على التنافسية في بيئة إقتصادية عالمية متغيرة بوتيرة متسارعة

أصبح بناء الثقة مع الشركاء و المستثمرين شرطًا أساسيًا للنمو والتوسع في بيئة إقتصادية عالمية لا تمنح ثقتها إلا لمن يثبت جدارته وقدرته على الإلتزام بالمعايير المؤسسية الحديثة

أصبحت الأسواق والمؤسسات التمويلية (بنوك - صناديق استثمار - شركاء إستراتيجيين) تقيم الشركات وفق معايير مؤسسية واضحة، من أبرزها :

جودة الإفصاح وشفافيته



وضوح هياكل الحوكمة



الالتزام بالاستدامة
والمسؤولية المجتمعية



كفاءة إدارة المخاطر



لماذا أصبحت الشفافية ضرورة إستراتيجية؟

أصبحت الشركات العائلية التي لا تطور منظومة إفصاح واضحة ومتناسكة تجد نفسها تدريجيا خارج سلاسل القيمة العالمية، فرص التمويل الميسر، والشراكات النوعية التي أصبحت مشروطة بدرجة عالية من الشفافية والالتزام المؤسسي

أصبحت الشفافية ضرورة إستراتيجية حيث تمنح الشركات العائلية أدوات عملية لإدارة المخاطر، تعزيز المصداقية، بناء الثقة، وجذب الشراكات

الشفافية هي المفتاح الحقيقي للاندماج الفعال في الاقتصاد العالمي





التحديات المعروفة للشركات العائلية العربية



الخصائص الإيجابية للشركات العائلية العربية

- تركّز الملكية
- تداخل الأدوار بين العائلة والإدارة
- تعقيدات انتقال القيادة بين الأجيال

- المرونة العالية
- سرعة اتخاذ القرار
- الارتباط الوثيق بالبيئة المحلية

• الشفافية لا تعني كشف أسرار العائلة أو الإضرار بخصوصيتها، بل تعني تنظيم العلاقة بشكل واضح بين العائلة المالكة، والإدارة التنفيذية، والشركاء الخارجيين، بما يضمن الاستقرار المؤسسي والاستدامة طويلة الأجل

• انطلاقاً من هذه الخصوصية تحديداً، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات واقعية ومرنة، تراعي طبيعة الشركات العائلية العربية، وتدعم قدرتها على التنافس والاستدامة دون المساس بهويتها أو نموذجها العائلي

من الشفافية الدفاعية إلى الشفافية
الاستراتيجية

بدل الإفصاح كرد فعل لضغط خارجي أو متطلبات تمويلية، يصبح من الضروري تبني مفهوم
Minimum Strategic Disclosure وهو الإفصاح الذكي الذي يركز على توضيح

• الرؤية طويلة الأجل للشركة

• هيكل الحوكمة

• إطار إدارة المخاطر

• سياسات الاستدامة

وذلك دون المساس بخصوصية الشركات العائلية أو
تفاصيلها الحساسة

الفصل الذكي بين العائلة والإدارة

تؤكد التجارب الناجحة أن وجود مجلس عائلة يعنى بشؤون الملكية والرؤية طويلة الأجل إلى جانب مجلس إدارة مهني مسؤول عن الإدارة والتشغيل ومدعوم بوثيقة **Governance Charter** واضحة، يسهم بشكل مباشر في:

- تقليل النزاعات الداخلية



- وضوح آليات اتخاذ القرار



- تعزيز الثقة مع الشركاء والمستثمرين



ربط الإفصاح بالاستدامة الإقتصادية

لقد تجاوز التحول العالمي مفهوم المسؤولية المجتمعية CSR باعتبارها أنشطة خيرية منفصلة، اليوم نتحدث عن:

• كفاءة التشغيل

• استقرار سلاسل الإمداد

• إدارة المخاطر

• الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل

ويتمثل الحل العملي في التقارير المتكاملة المبسّطة التي تجمع بين الأداء المالي، والأثر الاجتماعي، والأثر البيئي، في إطار واحد متوازن

الشفافية المتدرجة

تُظهر أفضل النماذج أن الإفصاح لا يتم دفعة واحدة، بل من خلال مسار متدرج يشمل:

يساعد هذا النهج على حماية الشركات العائلية من الصدمات، وبناء الثقة بصورة تدريجية ومستدامة.

1

• مرحلة أولى: إفصاح مؤسسي

2

• مرحلة ثانية: إفصاح استراتيجي

3

• مرحلة ثالثة: إفصاح داعم للشراكات الإقليمية والدولية

النموذج الأوروبي للشركات العائلية

- مجالس إدارة مهنية

- الميثاق الأسرى

- التخطيط المنهجي لانتقال الأجيال

• دولة الإمارات العربية المتحدة




مجموعة الفطيم
Al-Futtaim group

تعتبر مجموعة الفطيم وشركة الجابر جروب نماذج رائدة في اعتماد مراحل متدرجة من الشفافية، ربط الإفصاح بالاستدامة الاقتصادية، وبناء شراكات دولية قوية دون الإخلال بخصوصية العائلة

جابر

الجابر
AL JABER



• المملكة العربية السعودية



نجحت شركات مثل مجموعة العليان وشركة الزامل في تطوير وثائق حوكمة داخلية واضحة، واعتماد تقارير استدامة مختصرة، أسهمت في تعزيز ثقة الشركاء والممولين دون المساس بالهيكل العائلي



مجموعة الفردان
Alfardan Group



مجموعة الجيده
Jaidah Group

قدّمت شركات مثل مجموعة الفردان وشركة الجيدة نماذج ناجحة في تبني الإفصاح المدرج وربطه بالشراكات الإقليمية والدولية، مع الحفاظ على الطابع العائلي للشركة

المؤشر العربي للمسؤولية المجتمعية

أداة تحسين تدعم التطوير المؤسسي
المستمر

أداة تشخيص تساعد الشركات على
تقييم وضعها الحالي

المؤشر يمثل دليلاً عملياً يساعد الشركات العائلية على فهم نقاط القوة وفرص التحسين، ودعمها في مسار التحوّل نحو الحوكمة الرشيدة والاستدامة، من خلال إطار مرّن، تدريجي، وداعم يراعي خصوصية هذه الشركات





تلعب الغرف دورا محوريا في:

- نشر الوعي بثقافة الحوكمة والشفافية

- بناء القدرات المؤسسية للشركات العائلية

- توفير أدوات عملية تساعد على التطبيق الفعلي للحوكمة والإفصاح



- الشفافية ليست تهديدا للشركات العائلية العربية، بل صمام أمان لها
- عندما تدار الشفافية بشكل إستراتيجي تصبح أقوى أدوات الاستدامة وحماية الإرث العائلي في اقتصاد عائلي قائم على الثقة

شكراً



السيدات والسادة،

الحضور الكريم،

يسعدني ويشرفني أن أكون معكم اليوم في هذا المؤتمر الذي يتناول أحد أكثر المواضيع إلحاحاً في واقعنا العربي المعاصر، وهو المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مع تركيز خاص على الشركات العائلية العربية، التي تشكل العمود الفقري لاقتصاداتنا ومجتمعاتنا.

إن اختياري للحديث في هذه الجلسة عن الشفافية والإفصاح وبناء الثقة لم يأت من فراغ. فهذا الموضوع، من وجهة نظري، لا يمثل مجرد محور إداري أو أخلاقي، بل يمثل قلب الاستدامة المؤسسية، خاصة في الشركات العائلية التي تجمع بين البعد الاقتصادي والاجتماعي، والثقافي، والعاطفي في آن واحد.

حديثي إليكم اليوم هو مزيج بين المعرفة الأكاديمية التي اكتسبتها من دراستي في الإدارة الاستراتيجية والقيادة، وبين التجربة العملية التي عشتها لسنوات طويلة داخل شركة عائلية في لبنان، بكل ما تحمله هذه التجربة من نجاحات، وتحديات، وتساؤلات عميقة حول المستقبل.

اسمحوا لي في هذا السياق أن أعود قليلاً إلى تجرّبي الشخصية، لا من باب السرد الذاتي، بل من باب المشاركة في التعلّم.

لقد أمضيتُ ما يقارب عشرين عاماً داخل شركة عائلية في لبنان. دخلتُ هذا العالم شاباً، مؤمناً بقيمة العائلة والعمل المشترك، ومقتنعاً بأن القرب الإنساني يمكن أن يكون مصدر قوة للمؤسسة. وخلال هذه السنوات الطويلة، عايشتُ كل المراحل الممكنة: مراحل نمو ونجاح، ومراحل ضغط وأزمات، ولحظات صامتة لا تُقال فيها الأمور صراحة، لكنها تُشعرُ بعمق داخل المؤسسة.

ومع مرور الوقت، بدأت ألاحظ أن أصعب التحديات لم تكن مرتبطة بالأرقام أو بالسوق، بل بتلك المنطقة الرمادية

التي يختلط فيها القرار المهني بالعاطفة العائلية. لحظات يصبح فيها السؤال:

هل ما نتخذه من قرارات واضح للجميع؟

وهل ما لا نُفصح عنه اليوم، سنكون قادرين على تحمّل تبعاته غداً؟

ما أدركته تدريجياً هو أن غياب الشفافية، حتى عندما يكون بدافع الحماية أو حسن النية، لا يمرّ دون ثمن. فهو لا

يُحدث أزمة مباشرة، لكنه يُراكم غموضاً صغيراً، صامتاً، يتسلّل إلى الثقة بين أفراد العائلة، وبين الإدارة والموظفين، وبين

الخطاب المعلن والممارسة الفعلية داخل المؤسسة.

وفي ربيع عام 2025، وبعد أكثر من عشرين سنة من العمل والالتزام، اتخذتُ قراراً بمغادرة الشركة العائلية. لم يكن

القرار نتيجة فشل أو صراع، بل كان نتيجة وعيٍ نضج مع الزمن. وعيٌّ بأن الاستدامة الحقيقية لا تُبنى فقط على

التاريخ المشترك أو النوايا الطيبة، بل على أنظمة واضحة، وشفافية صادقة، وبناء وإعٍ للثقة.

لكن هذا القرار لم يكن نهاية المسار، بل كان بداية مسار جديد. فقد انطلقتُ بعدها إلى تأسيس مؤسستي الخاصة،

وأنا على يقين تام بأن تجربة العشرين عاماً التي عشتها ليست تجربة تُغلق مع الماضي، بل رصيد معرفي وأخلاقي يمكن

البناء عليه. تجربة تعلّمتُ منها ما الذي يجب الحفاظ عليه، وما الذي يجب تطويره، وما الذي يجب تنظيمه منذ

البداية ضمن إطار مؤسساتي أكثر وضوحاً واستدامة.

وأكثر ما أؤمن به اليوم هو أن التجارب الطويلة، سواء كانت ناجحة أو معقّدة، تكتسب قيمتها الحقيقية عندما

تمتلك الشجاعة لسردها بشكل أخلاقي ومسؤول. ليس بهدف النقد أو التبرير، بل بهدف التعلّم. لأن التجربة التي لا

تُشارك تبقى ناقصة، والتجربة التي لا تُقرأ بوعي قد تتكرر أخطاؤها في أماكن أخرى.

من هنا، أرى أن الشفافية التي نتحدث عنها اليوم لا تقتصر على التقارير أو السياسات، بل تبدأ من **الصدق مع الذات**، ومن الاستعداد للاعتراف بأننا نتعلم من تجاربنا وتجارب الآخرين. وهذا يجد ذاته شكل متقدم من أشكال المسؤولية القيادية.

وأنا اليوم، أبنى مؤسستي الخاصة، أحمل قناعة راسخة بأن الشركات العائلية العربية تمتلك فرصة حقيقية لتكون نموذجاً فريداً في الجمع بين القيم، والكفاءة، والاستدامة. لكن هذه الفرصة لن تتحقق دون وعي بأهمية الشفافية، ودون إيمان بأن بناء الثقة هو استثمار استراتيجي طويل الأمد، يبدأ من الداخل ويمتد إلى المجتمع. فالمستقبل لا يُبنى بإنكار الماضي، بل بفهمه، وتعلم دروسه، وتحويله إلى قيمة مشتركة. هذه التجربة الشخصية جعلتني أطرح سؤالاً محورياً:

كيف يمكن لشركة عائلية أن تستمر، وأن تبني الثقة مع محيطها، ومع الأجيال القادمة، إذا بقيت القرارات محصورة، والمعلومات غير واضحة، والأدوار غير محددة؟

من منظور الإدارة الاستراتيجية، تُعدّ الشفافية أحد أهم الموارد غير الملموسة للمؤسسات. فهي لا تُقاس بالأرقام فقط، بل تُقاس بقدرتها على تقليل المخاطر، وتعزيز السمعة، وتحسين جودة القرار، وضمان الاستمرارية. ومع ذلك، لا تزال الشفافية في كثير من الشركات العائلية العربية تُقابل بالحدز، وأحياناً بالخوف.

الشفافية يُنظر إليها أحياناً على أنها تهديد للخصوصية، أو مساس بهيئة المؤسس، أو مدخل لتفكيك السلطة العائلية. لكن التجربة، والدراسات الحديثة، تُظهر أن العكس هو الصحيح تماماً، فالشفافية، عندما تُدار بدكاء، لا تُضعف العائلة، بل **تحميها من الصراعات الصامتة، ومن النزاعات المؤجلة، ومن الاختيارات المفاجئة**.

الشفافية لا تعني كشف الأسرار بالأساس في مفهوم الإدارة لا يجب ان يكون هناك أسرار، ولا تعني التخلي عن القيم العائلية فلا يجب الربط بين الروابط العائلية وإدارة الشركات. بل بالحقيقة، الشفافية تعني وضوح الرؤية، وعدالة المعايير، وتكافؤ الفرص، ووضوح العلاقة بين الملكية والإدارة. أما الإفصاح، فهو التعبير العملي عن هذه الشفافية، وفق

سياسات مدروسة، تحمي المؤسسة وتبني الثقة في الوقت نفسه.

وهنا تبرز خصوصية الشركات العائلية العربية. فهي ليست مجرد شركات تجارية، بل كيانات اجتماعية متجذرة في بيئتها، تحمل تاريخاً وذاكرة وهوية. لكنها في المقابل تواجه تحديات بنوية، من أبرزها تداخل العائلة بالإدارة، ومركزية القرار، وغياب الأنظمة المكتوبة، والخوف من فقدان السيطرة عند الانتقال من جيل إلى آخر.

من خلال تجربتي، ومن خلال عملي الاستشاري لاحقاً، أدركت أن المشكلة لا تكمن في وجود العائلة داخل الشركة، بل في غياب الإطار المؤسسي الذي ينظم هذا الوجود. فعندما تختلط العاطفة بالقرار الاستراتيجي دون ضوابط، تصبح الشفافية أول ضحية، وتبدأ الثقة بالتآكل بصمت.

الثقة، في الشركات العائلية، ليست مفهوماً واحداً. هناك ثقة داخل العائلة نفسها، وثقة بين العائلة والموظفين، وثقة مع المجتمع، وثقة مع الشركاء والممولين، وثقة مع الجيل القادم. وكل مستوى من هذه المستويات يحتاج إلى درجة مختلفة من الشفافية والإفصاح.

ومن المهم أن ندرك أن أي ثقة لا تقوم على الشفافية المطلقة هي ثقة مؤقتة. قد تستمر في أوقات الرخاء، لكنها تنهار عند أول أزمة، أو عند أول خلاف داخلي، أو عند أول انتقال في القيادة. وهنا تكمن خطورة تجاهل هذا الموضوع.

التحول نحو الشفافية لا يحتاج دائماً إلى قرارات صادمة أو تغييرات جذرية.

في كثير من الأحيان، من المفيد ان نختار احدى الخطوات التالية التي قد تكون بسيطة ولكنها عميقة الأثر، مثل صياغة ميثاق عائلي مكتوب يحدد القيم، والأدوار، وآليات اتخاذ القرار. أو الفصل الواضح بين مجلس العائلة ومجلس الإدارة. أو اعتماد سياسات إفصاح داخلية تُطمئن العاملين، وتحمي الإدارة، وتعزز الثقة.

هذه الخيارات ليست ترفاً تنظيمياً، بل هي استثمار استراتيجي في الاستدامة. فهي تقلل النزاعات، وتحسّن جودة القرار، وتسهّل انتقال القيادة بين الأجيال، وتُعزّز صورة الشركة أمام المجتمع.

وعندما نتحدث عن المسؤولية المجتمعية، لا يمكن فصلها عن الشفافية. فالمسؤولية المجتمعية الحقيقية لا تُبنى على الحملات الإعلامية، بل على المصادقية. ولا يمكن تحقيق تنمية مستدامة دون ثقة متبادلة بين الشركة والمجتمع. والشركات العائلية، بحكم قربها من مجتمعاتها، تمتلك فرصة فريدة لتكون نموذجاً في هذا المجال، إذا ما اختارت طريق الشفافية.

شكراً لحسن استماعكم،

وأتمنى أن يكون هذا النقاش خطوة إضافية نحو شركات عائلية عربية أكثر شفافية، وأكثر ثقة، وأكثر قدرة على الاستمرار عبر الأجيال.



CLINGROUP



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

النسخة الرابعة
4
لعام
2026

مؤتمر
المسؤولية
المجتمعية
للقطاع
الخاص
ودورها في
التنمية
المستدامة

يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الأستاذ الدكتور علي عبدالله آل إبراهيم

- نائب رئيس مجلس إدارة الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية
- خبير في المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة والحوكمة المؤسسية
- كبير مدققين وفقا لمرجعيات ISO 26000 , ISO 37000 ,
- استشاري في مجال تقارير الاستدامة ESG، GRI، SASB



حوكمة الشركات العائلية والمنظمات بين الأهمية والتطبيق

• تشير حوكمة الشركات والمنظمات (Corporate Governance) إلى مجموعة من الأنظمة والقواعد والإجراءات التي تضمن إدارة المؤسسة بطريق تحقق:

✓ العدالة

✓ الشفافية

✓ المساءلة

✓ المسؤولية

✓ النزاهة

✓ والقيم الأخلاقية،

✓ حماية حقوق أصحاب المصلحة كافة.

(تشمل الحوكمة العلاقات بين: مجلس الإدارة – الإدارة التنفيذية – المساهمين – الجهات الرقابية – أصحاب المصلحة)

أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية

- 1. تعزيز الثقة والمصداقية (تُعد الحوكمة وسيلة لرفع ثقة المتعاملين والمستثمرين، عبر ضمان اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات شفافة)
- 2. تحسين الأداء المؤسسي (تسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي).
- 3. الحد من الفساد وتعزيز الرقابة (تضع الحوكمة آليات واضحة للمساءلة، مما يقلل فرص سوء الإدارة أو استغلال السلطة).
- 4. جذب الاستثمارات وتعزيز تنافسية السوق (الجهاز الاستثماري يفضل الشركات الملتزمة بحوكمة قوية لأنها تقدم بيئة استثمارية مستقرة ومأمونة)
- 5. ضمان الامتثال للأنظمة والسياسات (تساعد الحوكمة على الالتزام بالقوانين المحلية والمعايير الدولية مثل: OECD – ISO 37000 متطلبات البورصات – الأنظمة الرقابية).
- 6. حماية حقوق أصحاب المصلحة (تضمن حقوق العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع المحلي، والجهات الرقابية، وليس فقط المساهمين).

أطر لممارسات تعزيز الحوكمة في الشركات العائلية والمنظمات

- هناك العديد من الأطر والممارسات المعززة للحوكمة في الشركات العائلية والمنظمات التي تبنتها الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية خلال مسيرتها، والتي منها:

- 1- تقارير الاستدامة للشركات والمنظمات وفقا لمنهجية ESG ، وكذلك GRI ، SASB
- 2- المعيار الدولي للحوكمة ISO 37000
- 3- المعيار الدولي للمسؤولية المجتمعية ISO 26000
- 4- تنظيم ملتقيات ومؤتمرات علمية للترويج للحوكمة وتطبيقاتها في الشركات والمنظمات.
- 5- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال تطبيقات الحوكمة في الشركات والمنظمات.

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

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
لعام
البنية التحتية
2026

تقارير الاستدامة للشركات العائلية والمنظمات وفقا لمنهجية ESG ..أنموذجا



تستخدم ESG كإطار لتقييم كيفية إدارة المؤسسات المالية للمخاطر ، وتشمل هذه التحولات التغييرات التالية:

- النظم البيئية Environmental Systems
- النظم الاجتماعية Social Systems
- النظم الاقتصادية Economic Systems
- التأثير على المشهد بأكمله للمؤسسة المالية.
- يتعلق بقيم ESG بالقدرة على خلق قيمة طويلة الأجل والحفاظ عليها في عالم سريع التغير، وإدارة المخاطر والفرص المرتبطة بهذه التغييرات.

إن تقارير الاستدامة وفقا لـ ESG

- يمكن أن توفر إنشاء إطار عمل ESG ميزة تنافسية كما تؤثر تحسينات أداء ESG بشكل مباشر على المخاطر والفرص التشغيلية / التجارية / السمعة / إلخ.

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

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
لعام
البنية التحتية
2026

أطلقت الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية تقريرها للاستدامة لعام ٢٠٢٤. ويمكن تصفح التقرير عبر زيارة الموقع الإلكتروني للشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية.

- وكذلك سيتم تدشين تقريرها للإستدامة لعام 2025م، خلال شهر يناير من عام 2026م

- تم اختيار الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية كجهة إستشارية لعدد من الشركات والمنظمات لإصدار تقاريرها للإستدامة.



المعيار الدولي ISO 37000

المقدمة

يُعد معيار (ISO 37000:2021) ، أول معيار دولي شامل يضع إطارًا عالميًا لإرشادات الحوكمة المؤسسية، وقد طوّرت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) استجابةً للحاجة المتزايدة إلى مرجعية موحدة تساعد المؤسسات حول العالم على بناء أنظمة حوكمة رشيدة، تتسم بالشفافية والمساءلة، وتُعزز من ثقة أصحاب المصلحة وتدعم الاستدامة.



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

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
لعام
البنية التحتية
2026

المعيار الدولي للحوكمة ISO 37000



لمحة عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO)

التأسيس: أنشئت المنظمة الدولية للتقييس في 23 فبراير 1947 ومقرها في جنيف – سويسرا.

العضوية: تضم أكثر من 160 دولة عضوًا، تمثل هيئات التقييس الوطنية في كل دولة.

الدور: تطوير ونشر المعايير الدولية في مختلف المجالات (الصناعة، الصحة، البيئة، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة...).

الأثر: أصدرت المنظمة أكثر من 24,000 معيار دولي حتى اليوم، تغطي الكثير من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، ونحو ذلك .



نشأة معيار ISO 37000 وتاريخه

- ◀ بداية الفكرة: الحاجة العالمية إلى مرجع شامل للحوكمة برزت مع الأزمات المالية والاقتصادية العالمية (مثل الأزمة المالية 2008)، وازدياد المطالب بالشفافية والمساءلة.
- ◀ التطوير: تشكلت لجنة فنية متخصصة في (ISO (TC 309 القيادة أعمال تطوير معيار الحوكمة.
- ◀ المسودة: جرى إعداد وصياغة المسودة الأولى عبر مشاورات دولية شملت خبراء وأكاديميين وممارسين في مجالات الحوكمة والإدارة.
- ◀ الإصدار: تم اعتماد المعيار ونشره رسميًا في سبتمبر 2021.
- ◀ الأهمية: يُعتبر أول معيار إرشادي عالمي موحد يوضح "ماذا تعني الحوكمة الرشيدة وكيف تُمارَس".

الأهداف الرئيسية لمعيار ISO 37000

1. وضع إطار إرشادي موحد لمجالس الإدارة والإدارات العليا بالمؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاتها.
2. مساعدة المؤسسات على تحقيق الغرض وزيادة القيمة المستدامة.
3. تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (مساهمين، موظفين، مجتمع.. الخ).
4. دعم مبادئ الشفافية، المساءلة، والاستدامة.
5. تسهيل التكامل مع معايير الإدارة الأخرى، مثل إدارة المخاطر ISO 31000، المسؤولية المجتمعية (ISO 26000).

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

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
لعام
البنية التحتية
2026

نطاق التطبيق

- المؤسسات الحكومية: لتقوية الشفافية والمساءلة أمام المجتمع.
- المؤسسات الخاصة: لتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء، وتحقيق تنافسية عالمية.
- المؤسسات غير الربحية: لضمان إدارة شفافة وموثوقة للموارد وتحقيق الأثر المجتمعي.
- الشركات الصغيرة والمتوسطة: كأداة تساعد على تنظيم العمل وتعزيز الاستدامة.



الهيكل العام للمعيار

- الغرض الأساسي: (Primary Principle) وهو المبدأ الأول يركز على تعريف المؤسسة لسبب وجودها والقيمة التي تخلقها.
- المبادئ الإحدى عشرة للحوكمة: تغطي الاستراتيجية، القيم، الشفافية، المشاركة، الاستدامة، وغيرها.
- الإرشادات التطبيقية: تساعد المؤسسات على ترجمة المبادئ إلى ممارسات عملية وسياسات قابلة للتنفيذ.

يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام 2026
البنية التحتية
مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

خلاصة المعيار الدولي للحوكمة ISO 37000



Stakeholder engagement مشاركة أصحاب المصالح
Leadership القيادة
Data and decisions البيانات والقرارات
Risk governance حوكمة المخاطر
Social responsibility المسؤولية المجتمعية
Viability and performance overtime الجدوى والأداء عبر الزمن



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

لعام 2026
المناسبة الرابعة
مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

نماذج لجهات عربية حققت الإمتثال مع المعيار الدولي للمحوكمة (ISO37000)



مؤسسة
حسن عباس شربتلي
لخدمة المجتمع

• مبرة العوازم الخيرية – دولة الكويت (جهة مانحة كويتية).

• مبرة الكوهجي الخيرية- مملكة البحرين (جهة مانحة بحرينية)

• مؤسسة حسن عباس شربتلي لخدمة المجتمع- المملكة العربية

السعودية (جهة مانحة سعودية).



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

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
لعام
البنية التحتية
2026

المعيار الدولي للمسؤولية المجتمعية ISO 26000



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

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
لعام
النسخة الرابعة
2026



المعيار الدولي للمسؤولية المجتمعية (ISO 26000)

- أسست المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO في عام 2004 ميلادي مجموعة عمل، لتقوم بإعداد مرجعية قياسية دولية، تقدم التوجيه فيما يختص بالمسؤولية المجتمعية، سميت هذه المرجعية بـ ISO SR 26000 ، ولقد صدرت النسخة الأولى عام 2010 م.



ماذا يقصد بالمسؤولية المجتمعية وفقا للمرجعية القياسية للمسؤولية المجتمعية

- مسؤولية المنشأة عن الآثار المترتبة على قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة ، من خلال سلوك يتسم بالشفافية والأخلاقية ، وبذلك يتحقق:
 - المساهمة في التنمية المستدامة والصحة ورفاهية المجتمع ؛
 - الأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة ؛
 - امتثال للقوانين والأنظمة السارية وبما يتفق مع المعايير الدولية للسلوك ؛يدمج هذا السلوك في جميع نشاطات وممارسات المنشأة (المنتجات، الخدمات، العمليات) وأن تعمل على تبني ذلك ضمن مجال تأثيرها.

المرجعية القياسية الدولية للمسؤولية المجتمعية ISO26000

- أول مواصفة عالمية في المسؤولية المجتمعية شاملة
- تستخدم كدليل إرشادي إختياري حول المسؤولية المجتمعية .
- لا يمكن لهذه المرجعية الدولية أن تحل محل مسؤولية الدولة أو غيرها، بل إنها تحث على احترامها واحترام المواثيق الدولية المتعارف عليها عالمياً.
- هذا الدليل الإرشادي معد للإستخدام من قبل جميع أنواع المنظمات؛ في القطاع العام والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني ، في البلدان المتقدمة والبلدان النامية

إعداد الدليل الإرشادي

- تم إعداد هذه الدليل الإرشادي لهذه المرجعية المعيارية بمشاركة مئات الخبراء من أكثر من 90 دولة و 40 منشأة إقليمية .
- مثل هؤلاء الخبراء ست مجموعات من الأطراف المعنية :

المستهلكون

الجهات الحكومية

الصناعة

العمال

المنظمات غير الحكومية

منظمات الخدمات والدعم والبحث

مع مراعاة التوازن بين الدول النامية والمتقدمة



اير 2026م

غرفة تجارة وصناعة قطر ة قطر

بند (1)
إرشادات لكل أنواع المنشآت
بغض النظر عن حجمها أو
موقعها

بند (2)
تعريف ومصطلحات
المسؤولية المجتمعية

بند (3)
فهم المسؤولية المجتمعية:
التاريخ والخصائص، العلاقة
بين المسؤولية المجتمعية
والتنمية المستدامة

بند (4)
مبادئ المسؤولية المجتمعية

- المحاسبة
- الشفافية
- السلوك الأخلاقي
- إحترام مصلحة الأطراف المعنية
- إحترام القانون
- مراعاة التوافق مع المعايير الدولية للسلوك
- إحترام حقوق الإنسان

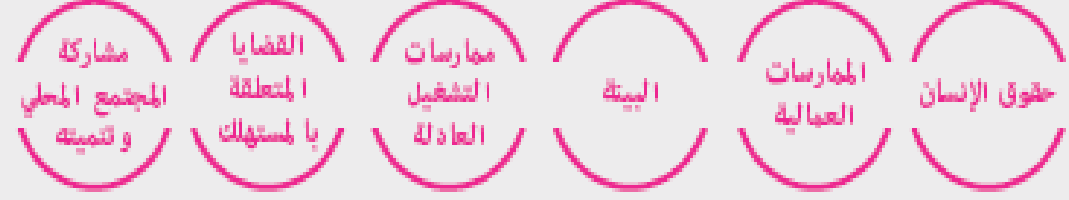
الممارستان الأساسيتان
للمسؤولية المجتمعية

تحديد وإشراك
الأطراف المعنية

الإعتراف بالمسؤولية
المجتمعية

المواضيع المحورية

الحوكمة



الإجراءات والتوقعات ذات الصلة

تكامل المسؤولية
المجتمعية في المنشأة

علاقة خصائص المنشأة
بالمسؤولية المجتمعية

فهم المسؤولية المجتمعية
للمنشأة

مراجعة وتحسين تصرفات وممارسات
المنشأة فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية

ممارسات تكامل
المسؤولية
المجتمعية عبر
المنشأة

الإتصال فيما يتعلق
بالمسؤولية المجتمعية

المبادرات التطوعية الخاصة
بالمسؤولية المجتمعية

تعزيز المصداقية فيما يتعلق
بالمسؤولية المجتمعية

المراجع: مصادر موثوقة
وإرشادات إضافية

الملحق: أمثلة من المبادرات التطوعية
والأدوات اللازمة للمسؤولية المجتمعية

تعزيز مشاركة المنشأة في التنمية المستدامة

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

لعام
البنية التحتية
2026
مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة



جمعية مدينة حمد
الخيرية الإجتماعية



مؤسسة
حسن عباس شربتلي
لخدمة المجتمع



جمعية شجرة الحياة الخيرية الاجتماعية
Tree of Life Social Charity Society



جمعية الكوثر للرعاية الاجتماعية
رعاية اليتيم
AI-kawther Society for Social Care
Orphan Care



جمعية مدينة عيسى الخيرية الاجتماعية
ISA TOWN SOCIAL CHARITY SOCIETY



الجمعية البحرينية لأولياء أمور المعاقين وأصدقاء قلوبهم
Bahrain Association for Parents and Friends of the Disabled



خدمات مطار البحرين
BAHRAIN AIRPORT
SERVICES



مبرة العوازم الخيرية
MBRAT ALAWAZM ALKHIRIAH



جمعية المعلمين الكويتية
Kuwait Teachers Society



جمعية البحرين لرعاية الواجبات
بالتعليم والعمل التطوعي



الجمعية السيدات النجمة



إحسان
تمكين ورعاية
Empowerment & Care



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

لعام 2026
البنية التحتية
مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

نموذج لملتقيات علمية للترويج للحوكمة وتطبيقاتها في الشركات والمؤسسات

- نظمت "الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية" بالتعاون مع "غرفة قطر" وإتحاد المصارف العربية "فعالية" مؤتمر وجائزة المؤسسات المالية والمصارف الإسلامية الحادي عشر للشراكة والمسؤولية المجتمعية، بتاريخ 21 أكتوبر 2025م، بدولة قطر

- وكان موضوع المؤتمر "حوكمة الإستدامة في القطاع المالي الإسلامي: من الإلتزام إلى التأثير".

- كما أقيمت على هامش المؤتمر ورشة متخصصة في مجال الحوكمة في المؤسسات

المالية وفقا للمرجعية الدولية ISO37000

موضوع المؤتمر: حوكمة الاستدامة في القطاع المالي الإسلامي: من الإلتزام إلى التأثير

تنظيم: الشبكة الإقليمية للإستثمارات بالشراكة مع غرفة تجارة وصناعة قطر، إتحاد المصارف العربية

محاور وأوراق وورش عمل المؤتمر:

دور الرقمنة في تعزيز حوكمة الاستدامة بالمؤسسات المالية	مفاهيم الحوكمة والاستدامة في المالية الإسلامية وأهميتها
تطور مفاهيم الالتزام الشرعي إلى حوكمة متجذرة في المؤسسات المالية الإسلامية.	دور هيئة الرقابة الشرعية في تعزيز الحوكمة والاستدامة المالية الإسلامية.
أليات الحوكمة المؤسسية مثل معايير الإدارة والمخاطر التشغيلية في توجية الاستدامة.	أدوات تقييم الأثر الاجتماعي والبيئي في التمويل الإسلامي.
جهود المؤسسات الإسلامية مثل (AAOIFI)، (IFSB) في تطوير أطر الحوكمة.	دور إدارات المؤسسات المالية الإسلامية في تعزيز الحوكمة والاستدامة البيئية والاجتماعية.
التحديات التي تواجه مواومة المبادئ الإسلامية مع المعايير العالمية.	مقاربة التمويل الإسلامي نظريا للاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

التسجيل والمشاركة عبر الرابط الإلكتروني على موقع الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية: www.regionalcsr.com أو الإيميل الإلكتروني: info@regionalcsr.com (دولة قطر) +974 7032 8601



نماذج لبرامج تدريبية متخصصة في مجال تطبيقات الحوكمة في الشركات العائلية والمنظمات

1. البرنامج التدريبي الدولي (كبير مدققين معتمد وفق الدليل الإرشادي للمسؤولية المجتمعية (ISO26000)).
2. البرنامج التدريبي بعنوان (أدوات التدقيق على المنظمات وفقا لمعيار الحوكمة (ISO37000)).
3. برنامج تأهيل المؤسسات في مجال إعداد تقارير الاستدامة وفق الأطر المهنية للمبادرة العالمية للتقارير (GRI).
4. اختصاصي في مجال تقارير الاستدامة وفقا للمرجعية العالمية (ESG).
5. برنامج " التقرير الوطني الطوعي حول جهود الدول في مجال تحقيق أهداف التنمية المستدامة".
6. اختصاصي في مجال تقارير الإستدامة وفقا للمرجعية العالمية SASB

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

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة
لعام
النسخة الرابعة
2026

