



CLINGROUP



النسخة الرابعة

للعام
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية للقطاعات الخاصة 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

14-15

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الشفافية والإفصاح كآليات لبناء الثقة المؤسسية: دراسة في استدامة الشركات العائلية العربية

د. صلاح الحبو



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

المقدمة : الأهمية والتناقض

الأهمية : أن الشركات العائلية ليست مجرد كيانات اقتصادية، بل هي مؤسسات اجتماعية ثقافية تشكل العمود الفقري للاقتصادات العربية وتساهم بنحو 85% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي في دول الخليج وتوظف 75% من القوى العاملة.

التناقض المثير: على الرغم من هذه الأهمية المحورية، فإن معدل فشلها في الانتقال بين الأجيال مرتفع بشكل مقلق. تشير الدراسات إلى أن أقل من 15% من الشركات العائلية في المنطقة تنجو لتصل إلى الجيل الثالث، وأقل من 5% تستمر لما بعده. هذا ما يعرف بـ "معضلة الجيل الثالث".



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الإشكالية لا تكمن في نقص الكفاءة التشغيلية، بل في "فجوة الثقة (Trust Gap) التي تنشأ بسبب غياب آليات الحوكمة المؤسسية. هذه الفجوة تتغذى على الخلط بين الملكية والإدارة، وبين العلاقات العائلية والهيكل التنظيمية، مما يجعل الشفافية والإفصاح تحدياً هيكلياً.

تشكل هذه الورقة **نقاش** بأن الشفافية والإفصاح ليستا مجرد أدوات للامتثال التنظيمي، بل هما آليات استراتيجية فاعلة لبناء "الثقة المؤسسية" (Institutional Trust). هذه الثقة هي الأصل غير الملموس الأكثر قيمة، والذي يمكن الشركات العائلية من إدارة تعقيدات التعاقب، جذب رأس المال، وتحقيق الاستدامة طويلة الأمد.



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

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

تفكيك المفاهيم: من الشفافية إلى رأس المال الاجتماعي

الشفافية: (Transparency)

ليست فقط "الانفتاح"، بل هي "إتاحة المعلومات ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار لأصحاب المصلحة الشرعيين". في سياق الشركات العائلية، هذا يعني وضوح معايير الأداء، سياسات التوظيف والترقية، وآليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزامنة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

تفكيك المفاهيم: من الشفافية إلى رأس المال الاجتماعي

الإفصاح: (Disclosure) هو التطبيق المنهجي للشفافية. يجب التمييز بين:

الإفصاح الإلزامي: (Mandatory) التقارير المالية وفقاً للمعايير الدولية. (IFRS)

الإفصاح الطوعي: (Voluntary) وهو الأهم هنا، ويشمل تقارير الحوكمة، تقارير الاستدامة

(ESG)، والإفصاح عن هيكل الملكية وسياسات العائلة.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
2026
الأسبوع الرابع

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

بناء الثقة كرأس مال اجتماعي (Social Capital):

الشفافية والإفصاح:

هما استثمار مباشر في بناء "رأس المال الاجتماعي" للشركة. هذا المفهوم، المستعار من علم الاجتماع، يعني أن الثقة والشبكات والعلاقات القوية هي أصول منتجة تماماً مثل رأس المال المالي. الثقة هنا تقلل "تكاليف التعاملات" (Transaction Costs) داخل وخارج الشركة.



CLINGROUP



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

التحديات المتجذرة في السياق العربي

التحدي الثقافي: (Socio-Cultural Barrier)

ثقافة "المجلس" غير الرسمي مقابل "مجلس الإدارة" الرسمي. هناك مقاومة متجذرة لتوثيق الإجراءات ينظر إليها على أنها "عدم ثقة" بين أفراد العائلة. الورقة ستناقش كيف أن الحوكمة الرسمية لا تلغي الثقة الشخصية، بل تحميها عند وقوع الخلافات.



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

التحديات المتجذرة في السياق العربي

التحدي الهيكلي": (Structural Barrier):
متلازمة المؤسس (Founder's Syndrome) ،

حيث تتركز السلطة والمعرفة في شخص واحد، مما يخلق "صندوقاً أسود" في الإدارة العليا. هذا الهيكل يعيق بطبيعته الشفافية ويجعل عملية التعاقب محفوفة بالمخاطر.



CLINGROUP



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزامنة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

التحديات المتجذرة في السياق العربي

التحدي التشريعي: (Regulatory Barrier)

حتى وقت قريب، كانت الأطر القانونية في العديد من الدول العربية تفتقر إلى آليات مرنة تدعم هياكل الشركات العائلية (مثل الاعتراف القانوني بميثاق العائلة). سنشير إلى التطورات الإيجابية الأخيرة (مثل قانون الشركات العائلية الإماراتي الجديد) كنماذج يمكن الاقتداء بها.



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزامنة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

أدوات الحوكمة العائلية كآليات للشفافية

يجب أن يكون ميثاق العائلة: ليس مجرد وثيقة، بل هو "عملية حوار استراتيجي".
ويجب أن يجيب على أسئلة صعبة بشكل استباقي وشفاف:

❖ **فلسفة الملكية:** هل الشركة "بقرة حلوب" لتوزيع الأرباح أم "محرك نمو" لإعادة الاستثمار؟

❖ **سياسة التوظيف:** هل يحق لكل فرد من العائلة العمل في الشركة؟ ما هي المؤهلات المطلوبة؟ كيف يتم تقييم الأداء والترقية؟

❖ **سياسة الخروج:** كيف يمكن لأحد أفراد العائلة بيع حصته؟ ولن؟ وبأي سعر؟ هذا يمنع النزاعات المستقبلية.



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

أدوات الحوكمة العائلية كآليات للشفافية

هيكل الحوكمة ثنائية المستوى: (Two-Tier Governance)

- على مستوى العائلة: إنشاء "مجلس عائلة" و"جمعية عمومية للعائلة" كمنصات للنقاش والتواصل المنتظم حول القيم والرؤية، بعيداً عن العمليات اليومية.
- على مستوى الشركة: إنشاء "مجلس إدارة" يضم أعضاء مستقلين من خارج العائلة. هؤلاء الأعضاء ليسوا مجرد ديكور، بل هم مصدر للمساءلة الموضوعية، والخبرة الخارجية، وجسر ثقة مع الأطراف الخارجية (البنوك والمستثمرين).



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

أدوات الحوكمة العائلية كآليات للشفافية

الإفصاح المالي وغير المالي المتقدم

- التقارير المالية: الانتقال من مجرد نشر الأرقام إلى قصة. يجب أن تتضمن التقارير السنوية قسماً واضحاً عن الحوكمة يشرح هيكل المجلس، سياسات المكافآت، وإدارة المخاطر.
- تقارير الاستدامة (ESG): أصبحت أداة قوية للإفصاح وبناء السمعة. الشركات العائلية العربية، بحكم طبيعتها طويلة الأمد، لديها قصة قوية لترويها حول مسؤوليتها الاجتماعية وحوكمتها. الإفصاح عن هذه الجوانب يبني ثقة الجيل الجديد من العملاء والموظفين.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزاوية
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

دراسة حالة مصغرة: (Mini Case Study)

مثال شركة عربية (مثل مجموعة الخريز في الإمارات أو مجموعة العليان في السعودية كأمثلة معروفة بتبنيها للحوكمة المتقدمة) وكيف ساعدها هيكل الحوكمة الواضح على التوسع عالمياً أو إدارة عملية انتقال الأجيال بنجاح. نوضح كيف أن شفافيتها جعلتها شريكاً مفضلاً للمستثمرين الدوليين.



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

للعام
الناشطة الزامنة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

الخاتمة والتوصيات المستقبلية

الاستنتاجات والتوصيات العملية

الاستنتاج الرئيسي: الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية العربية ليستا

”تكلفة“ أو ”عبئاً“، بل هما استثمار مباشر في الاستدامة والقدرة التنافسية .

إنهما الجسر الذي ينقل إرث المؤسس من ”شركة الرجل الواحد“ إلى ”مؤسسة

عابرة للأجيال.“



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

الخاتمة والتوصيات المستقبلية

توصيات قابلة للتنفيذ:

للشركات: ابدأوا بـ "تقييم ذاتي للحوكمة". لا تنتظروا الأزمات. ابدأوا حوار ميثاق العائلة اليوم.

لصناع السياسات: إنشاء "مراكز حوكمة الشركات العائلية" لتقديم الاستشارات والتدريب، وتوفير حوافز ضريبية للشركات التي تطبق معايير حوكمة معتمدة.

للأوساط الأكاديمية: هناك فجوة بحثية كبيرة. نحتاج إلى المزيد من الدراسات الميدانية الكمية والنوعية لقياس أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية في المنطقة.



CLINGROUP
HOPE MCF



CSR
REGIONAL NETWORK
FOR SOCIAL RESPONSIBILITY
الشبكة الإقليمية
للمسؤولية الاجتماعية



RNC
الشبكة الإقليمية للاستشارات
Regional Network Consultancy



يناير 2026م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

14-15

للعام
الناشطة الزائفة
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة

ختاماً

" في نهاية المطاف، التحدي الأكبر الذي يواجه الشركات العائلية العربية ليس اقتصادياً بل وجودي. الاستمرارية لا تتعلق فقط بالحفاظ على الثروة، بل بالحفاظ على الإرث. والشفافية هي اللغة الوحيدة التي يفهمها المستقبل وتضمن أن هذا الإرث لن يضيع في صراعات يمكن تجنبها. الثقة لا تورث، بل تبنى بشكل مؤسسي وممنهج."



CLINGROUP

HOPE MCF



REGIONAL NETWORK
FOR SOCIAL RESPONSIBILITY
الشبكة الإقليمية
للمسؤولية الاجتماعية



الشبكة الإقليمية للاستشارات
Regional Network Consultancy



غرفة قطر
QATAR CHAMBER

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

خالص الشكر والتقدير



CLINGROUP



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

للعام
الناشطة الرابعة
2026
4

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة



CLINGROUP



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
الصدى الرابع
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاع الخاص
ودورها في التنمية المستدامة



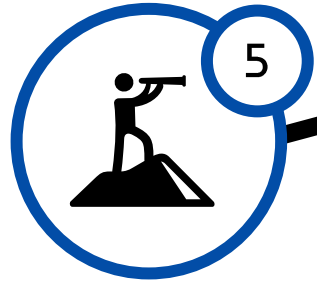
أهمية الشراكات بين الشركات العائلية العربية من أجل التنمية

د. شهاب العثمان

رئيس الهيئة الاستشارية لبرنامج الكويت للمسؤولية الاجتماعية
رئيس مجلس ادارة معهد الإنجاز المتفوق للتدريب الاهلي

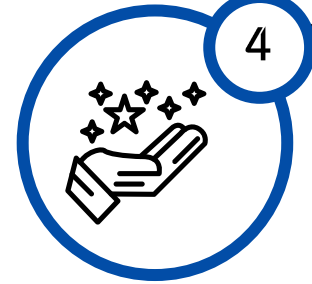


محاور العرض



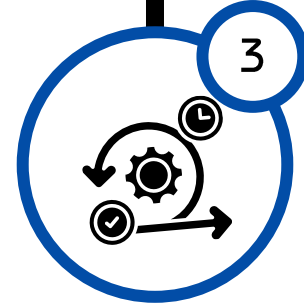
الرؤية الاستراتيجية

خارطة طريق
لمأسسة الحوكمة
وتبني معايير
الاستدامة
(\$ESG\$).



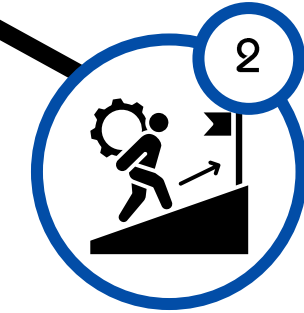
تجارب رائدة

استعراض قصة نجاح
مجموعتي "الغانم"
و"أجيليتي" في
التحالفات العالمية.



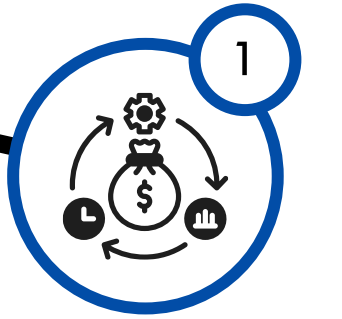
منهجية التكامل

فوائد التحول نحو
الشراكات البيئية لرفع
الكفاءة وخفض
التكاليف.



التحديات البنيوية

معوقات الاستدامة
المتعلقة بتعاقب
الأجيال والفجوة
الرقمية.



الواقع الاقتصادي

الدور المحوري
للشركات العائلية
كركيزة أساسية
للاقتصاد غير
النفطي.

الثقل الاقتصادي للشركات العائلية العربية

1. العمود الفقري للاقتصاد غير النفطي

تشكل الشركات العائلية العمود الفقري لاقتصاديات الشرق الأوسط، حيث تستحوذ على النسبة الأكبر من نشاط القطاع الخاص، وتسهم بجزء محوري من الناتج المحلي الإجمالي في معظم دول المنطقة.



2. المحرك الأول للتوظيف

- تعد من أكبر جهات التوظيف في القطاع الخاص، حيث توفر سبل العيش لأكثر من 50% من القوى العاملة في الأسواق العربية.
- تلعب دوراً جوهرياً في الحد من البطالة من خلال استدامة الوظائف عبر الأجيال.

الثقل الاقتصادي للشركات العائلية العربية

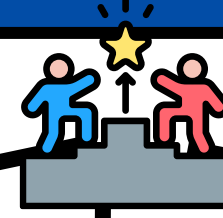
3. القوة المالية والاستثمارية

- تحقق أكبر 100 شركة عائلية عربية إيرادات عالية (حسب تصنيف فوربس 2024/2025).
- تشير تقارير Deloitte Private إلى أن المنطقة مقبلة على واحدة من أكبر موجات انتقال الثروات بين الأجيال، مع آثار مباشرة على استمرارية الشركات العائلية.

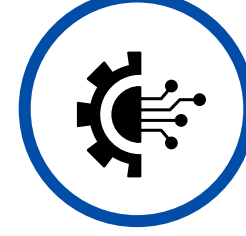
4. التنوع الجغرافي والقطاعي

- تصدر المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة المشهد بأكبر عدد من هذه الكيانات، تليها قطر والكويت ومصر.
- تسيطر هذه الشركات على قطاعات حيوية: -
(التجزئة، العقارات، الصناعة، والخدمات اللوجستية).

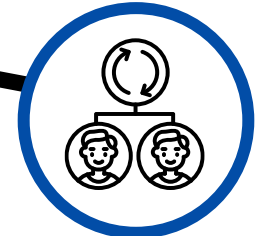
التحديات المشتركة التي تواجه الشركات العائلية العربية



تقلبات السوق العالمية



التحول الرقمي والابتكار



تعاقب الأجيال والحوكمة

- يعتبر التوسع الدولي والضغط التنظيمية تحدياً رئيسياً بالنسبة للشركات العائلية.
- تشير تقارير KPMG العالمية إلى تنامي توجه الشركات العائلية نحو الشراكات الاستراتيجية وعمليات الاندماج والاستحواذ كوسيلة للنمو والاستدامة.

تُظهر تقارير البنوك الخاصة والمؤسسات الاستشارية أن التحول الرقمي يمثل أحد أكبر التحديات والفرص أمام الشركات العائلية، خاصة في ظل تغير سلوك الأسواق وتسارع الابتكار.

تُعد من أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المنطقة، حيث تشير تقارير PWC إلى وجود فجوات واضحة في التخطيط المبكر والحوكمة المؤسسية.

هذه التحديات الثلاثة لا يمكن لشركة واحدة مواجهتها بمفردها بكفاءة عالية؛ لذا تبرز الشراكات العربية البينية كحل استراتيجي لتقليل تكلفة التحول الرقمي وتأمين انتقال سلس للخبرات بين الأجيال.



من التنافس الى التكامل

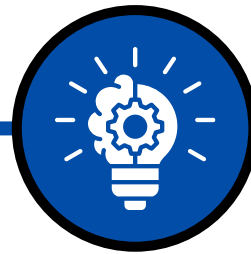
الوصول للأسواق

الشركات البينية العربية
تساهم في نمو الإيرادات
العابرة للحدود بنسبة تفوق
25% خلال أول ثلاث
سنوات من التحالف



تعظيم الإستثمار بالابتكار

الشركات التي تدخل في
تحالفات استراتيجية تزيد من
فرص نجاح تحولها الرقمي
بنسبة 1.4 ضعف مقارنة
بالشركات التي تعمل بمفردها



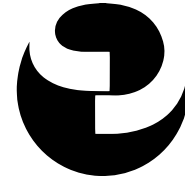
كفاءة التكاليف

الشركات في سلاسل الإمداد
والخدمات اللوجستية بين
الشركات العربية يمكن أن
تخفض التكاليف التشغيلية
بنسبة تصل إلى 15-20%





Alghanim
INDUSTRIES



مجموعة الغانم

"نموذج التنوع والتحالفات العالمية المتعددة"

- هي واحدة من أكبر وأعرق المجموعات العائلية في دولة الكويت والمنطقة، وتعد نموذجا رائداً للشركات العائلية متعددة الأنشطة.
- تأسست منذ أكثر من 90 عاماً، ونجحت في بناء حضور قوي إقليمياً ودولياً عبر استثمارات متنوعة.
- تنشط المجموعة في قطاعات عدة تشمل: -
الصناعة، الطاقة، الإنشاءات، التجارة، الخدمات، والسلع الاستهلاكية.
- أنشأت تحالفات مع أكثر من 500 علامة تجارية عالمية مثل: -

COSTA
COFFEE



TOSHIBA

beko





40 دولة
حول العالم

أكثر من 150
جائزة
منها 50 جائزة
تميز

مؤشرات
رقمية

15,000
موظف
من 67 جنسية
مختلفة

أكثر من 100
الف مشروع

30 وحدة عمل
مستقلة في
قطاعات متنوعة



مجموعة أجيليتي (Agility)

"من المحلية إلى قيادة سلاسل الإمداد في المنطقة العربية"

- شركة كويتية عالمية.
- تُعد رائدة في تطوير المجمعات اللوجستية والمستودعات الضخمة.
- مدعومة برؤية استراتيجية من عائلة السلطان.
- تعمل كمستثمر ومشغل دولي في بنية النقل التحتية وخدمات الطيران.
- السعودية: مجمع أجيليتي جدة / مجمعات ضخمة في الرياض و الدمام / مراكز بيانات لدعم التحول الرقمي و الذكاء الاصطناعي / الشحن الرقمي (shipa).
- مصر : مجمعات السويس و بور سعيد لدعم حركة الشحن العالمي.
- قطر : تشغيل مجمعات لوجيستية متطورة تخدم قطاع التجزئة و الطاقة.





68,000
موظف

أكثر من 100
جائزة
منها 70
جائزة تميز

مؤشرات
رقمية

قفزت أرباحها
بنسبة 718% في
نهاية 2025

تصل شبكتها
إلى 120 دولة

تقدم خدماتها
في أكثر من
250 مطاراً

(\$ESG\$) خارطة استدامة الشركات العائلية العربية

1. إنشاء "مجلس شراكة الشركات العائلية العربية": منصة تنسيقية لتبادل الفرص الاستثمارية الكبرى في قطاعات الاستدامة (الأمن الغذائي، الطاقة المتجددة).
2. صندوق استثماري مشترك للأثر المجتمعي: تأسيس صناديق سيادية عائلية تستثمر في مشاريع إقليمية ذات أثر تنموي (تعليم تقني، ابتكار صحي).
3. مأسسة الحوكمة كشرط للشراكة: تشجيع التحول من الإدارة الفردية إلى الإدارة المؤسسية لضمان استدامة التحالفات العابرة للحدود.
4. برنامج "تبادل الأجيال" (NextGen Exchange): تنفيذ برامج تدريبية مشتركة بين الشركات العائلية العربية لتهيئة الجيل القادم لقيادة الشركات الإقليمية.
5. اعتماد معايير موحدة للاستدامة (\$ESG\$): توحيد معايير قياس الأثر البيئي والمجتمعي لتسهيل التعاون مع الشركاء العالميين والمؤسسات المالية الدولية.



أبرز المراجع والمصادر

- [1. PwC - Middle East Family Business Survey \(2023-2024\)](#)
- [2. Deloitte Private - Family Enterprise & Wealth Transfer Reports](#)
 - [1. KPMG - Global Family Business Survey](#)
 - [2. Forbes Middle East - Top 100 Family Businesses](#)
 - [3. Pearl Initiative - Family Business & Governance Insights](#)



يناير 2026 م
مقر غرفة تجارة وصناعة قطر
دولة قطر

15-14

لعام
2026

مؤتمر المسؤولية المجتمعية
للقطاعات الخاص
ودورها في التنمية المستدامة



شكرا لإنصاتكم

و متابعتكم

د. شهاب أحمد العثمان