

# النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي:

## التجارب والرؤى ومسار التقدم



بحث وتوصيات من معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

# جدول المحتويات

1	المقدمة
4	ثمانية نتائج رئيسية
7	أربع توصيات رئيسية
8	الخاتمة
9	الشكر والتقدير
10	نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس

## معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

**المملكة العربية السعودية**  
منطقة المكاتب ، 6629 طريق الملك عبد العزيز الفرعي،  
حي الملك سلمان،  
R2668 6629، RHDA  
الرياض، 12432  
المملكة العربية السعودية  
هاتف: +966112738024 تحويل: 12

**ةدحتملا ةيبرعلا تارامإل**  
مكتب 2201 ، البرج الجنوبي،  
أبراج الإمارات المالية،  
مركز دبي المالي العالمي، دبي،  
الإمارات العربية المتحدة  
صندوق بريد 507007  
+971 (0)4 554 7967

getinvolved@gccbdi.org  
gccbdi.org

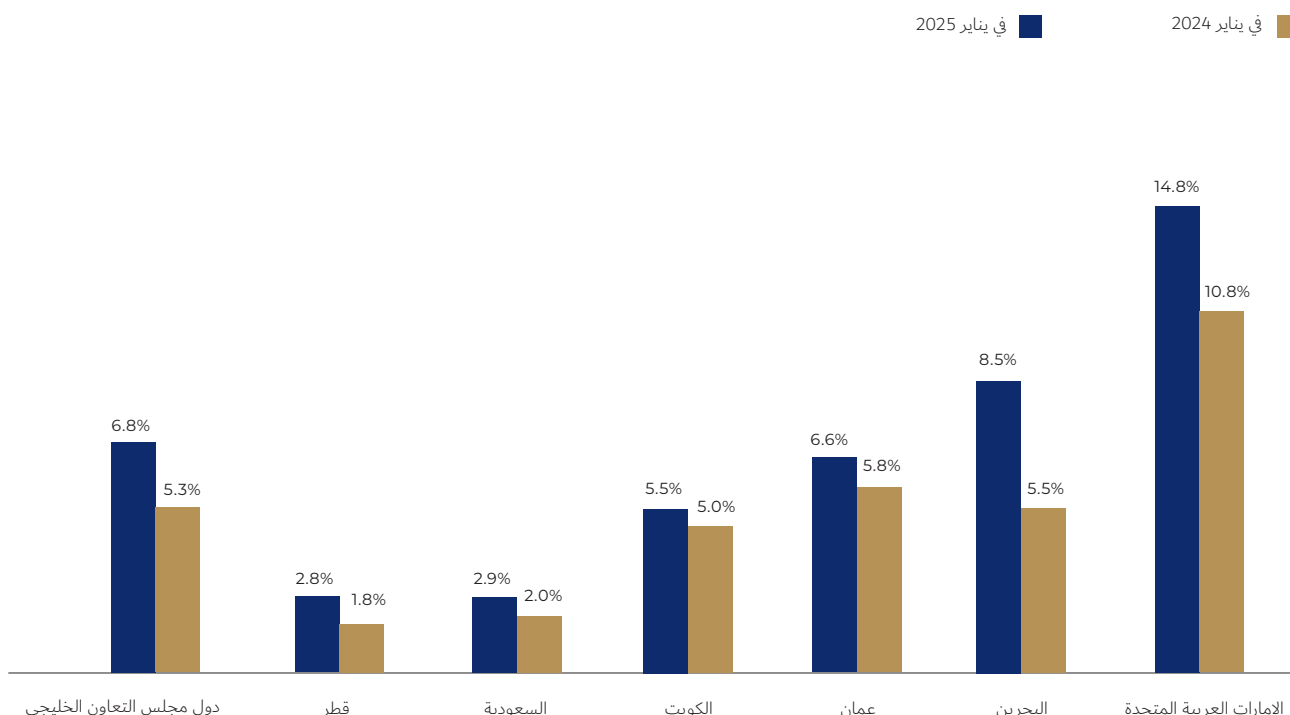
# المقدمة

## النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

تتمتع النساء في دول مجلس التعاون الخليجي بمستويات عالية من التعليم والدافعية، ويساهمن بشكل كبير في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع. ومع ذلك، لا يزال تمثيلهن في مجالس الإدارة منخفضاً على مستوى المنطقة. فعلى الرغم من إحراز بعض التقدم، لا تشكل النساء سوى 6.8 % من مقاعد مجالس الإدارة في الشركات المدرجة في دول مجلس التعاون الخليجي. وتعد دولة الإمارات الأعلى بنسبة 14.8 % بفضل وجود حصة إلزامية<sup>2</sup>، بينما تأتي قطر في أدنى مستوى بنسبة 2.8 %<sup>3</sup> (انظر الشكل 1 أدناه). ومع ذلك، كما يستكشف هذا البحث، فإن وجود النساء في مجالس الإدارة يضيف قيمة كبيرة.

لا تزال مشاركة النساء وتمثيلهن في مجالس الإدارة دون المستوى المطلوب حول العالم وفي دول مجلس التعاون الخليجي. ومن منظور خليجي، يسعى هذا البحث إلى فهم تجارب النساء اللواتي يشغلن عضوية مجالس الإدارة أو اللواتي يطمحن إلى ذلك في المنطقة. وتُعد هذه الدراسة النوعية الاستكشافية<sup>1</sup> خطوة أولى نحو فهم التجارب الفردية للنساء في دول الخليج. ويمكن الاستفادة من نتائجها لتوجيه بحوث مستقبلية تشمل شريحة أوسع من المجتمع، وكذلك إثراء السياسات والإجراءات والمبادرات الداعمة لتعزيز تمثيل النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي.

شكل 1: نسبة النساء في مجالس إدارة الشركات المدرجة حسب دول مجلس التعاون الخليجي - في يناير 2024 مقابل يناير 2025



تقرير مؤشر المساواة بين الجنسين لمجلس إدارة دول مجلس التعاون الخليجي لعامي 2024 و 2025، من إعداد أورورا 50 وجامعة هيريويت.

1 يُعد البحث النوعي مناسباً لفهم الظواهر الاجتماعية، وكيف ولماذا تحدث الأشياء، والعمليات التي تتم من خلالها: بيل، إي، برايمان، أ.، وهاري، ب. (2019). أساليب البحث في الأعمال (الطبعة الخامسة). مطبعة جامعة أكسفورد

2 أورورا 50 (2024): حصة جديدة لمجالس إدارة الشركات الخاصة في الإمارات العربية المتحدة

3 جامعة هيريويت وات وأورورا 50 (2025): تقرير مؤشر النوع الاجتماعي في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي 2025.

## النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تكملة

1. تساهم النساء في دول مجلس التعاون الخليجي بقيمة كبيرة في مجالس الإدارة، أو لديهن القدرة على القيام بذلك إذا أُتيحت لهن الفرصة.
2. تواجه النساء تحديات أو عوائق في الوصول إلى عضوية مجالس الإدارة لا يواجهها الرجال.
3. يمكن لنظام دعم يشمل الجهات التنظيمية والمستثمرين والمؤسسات والمجالس ومعهد أعضاء مجالس الإدارة أن يلعب دورًا مهمًا في تعزيز تمثيل النساء في مجالس الإدارة.

وعلى الرغم من أن هذا البحث ركّز على النساء في مجالس الإدارة، فقد أشارت بعض المشاركات أيضًا إلى نقص عام في تنوع المجالس من حيث العمر والجنسية، معتبرات أن هذه أيضًا مجالات تستحق الاهتمام.

يعرب معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي عن امتنانه لكل القيادات النسائية اللواتي شاركن تجاربهن وأفكارهن لدفع التقدم إلى الأمام. ويؤكد المعهد، إلى جانب شركائه، التزامه بتعزيز فعالية مجالس الإدارة وزيادة تمثيل النساء في مجالس الإدارة في المنطقة.

يقدم هذا البحث ثمانية نتائج رئيسية ظهرت من خلال المقابلات السرية، إضافة إلى أربع توصيات مستندة إلى تجارب ومدخلات المشاركات حول ما يمكن للجهات التنظيمية والمؤسسات والمجالس والمعهد القيام به لدعم تقدم النساء في مجالس الإدارة. وندعوكم إلى الاطلاع على نتائجنا والانضمام إلينا في المرحلة التالية لدعم تمثيل النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي.

**د. ليذا غوليسيريان**  
رئيسة التطوير المهني

**جون غوليفر**  
الرئيس التنفيذي

تشير الأبحاث إلى أن تنوّع مجالس الإدارة يحقق فوائد عديدة، من بينها الحد من التفكير الجماعي، وتحسين حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتعزيز فهم الأسواق، وزيادة الابتكار والإبداع<sup>4</sup>. والأهم من ذلك، أن النساء في مجالس الإدارة يغيّرن ديناميكيات المجلس والحوار والتفاعل. فأسلوب تفاعلهن يختلف عن الأعراف السائدة في مجالس الإدارة، مما يؤدي إلى حوار بناء وتفاعل أكثر. كما أنهن أقل ميلًا للامتنال وأكثر استعدادًا للتعبير عن الآراء المستقلة، ويُسهمن في إزالة الطابع السياسي عن النقاشات، ويقللن من التنافسية، ويُدرجن وجهات نظر أكثر تنوعًا<sup>5</sup>. وتشير إحدى الدراسات إلى أن البنوك التي تضم عددًا أكبر من النساء في مجالس الإدارة والمناصب القيادية تواجه مخالفات أقل وتتعرض لغرامات أقل تكرارًا فيما يتعلق بسوء السلوك<sup>6</sup>. كما تعمل النساء في المناصب القيادية كنماذج يُحتذى بها للقيادات النسائية المستقبلية.

من منظور اقتصادي ومجتمعي، يدعم معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي (GCC BDI) وبقدر، مع احترامه لأديان وثقافات المنطقة، تنوّع مجالس الإدارة. ويركّز هذا البحث على النساء تحديدًا، باعتبارهن يشكلن نصف المجتمع الخليجي، ويتمتعن بمستويات عالية من التعليم والخبرة، ويلعبن دورًا محوريًا في الأعمال والحكومة والمجتمع في دول مجلس التعاون الخليجي. ومع ذلك، لا يزال تمثيلهن في مجالس الإدارة، أعلى مستويات القيادة المؤسسية، منخفضًا بشكل كبير.

لفهم أسباب ذلك ومن منظور خليجي، أجرى معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي هذا البحث بهدف فهم تجارب النساء اللواتي يشغلن عضوية مجالس الإدارة في المنطقة أو اللواتي يطمحن إلى ذلك. وقد أجرينا مقابلات مع 16 امرأة مقيمات في مملكة البحرين، ودولة الكويت، وسلطنة عمان، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، ودولة قطر، بالإضافة إلى امرأتين مقيمتين في أوروبا<sup>7</sup>. جميع المشاركات يعملن في دول مجلس التعاون الخليجي ولديهن معرفة واسعة بالمنطقة.

. وقد شغلت المشاركات مناصب متنوعة، بما في ذلك: رئيسة مجلس الإدارة، نائبة الرئيس، عضوة مجلس إدارة، أمينة سر المجلس، رئيسة لجنة، و/أو عضوة لجنة. وكانت معظم المشاركات يتقاضين أجرًا مقابل عملهن في مجالس الإدارة، بينما لم تتقاض بعضهن أجرًا، وذلك بحسب طبيعة المجلس، مثل المجالس الخاصة بالمؤسسات غير الربحية أو التعليمية أو مؤسسات الاعضاء.

كان الهدف من المقابلات هو فهم الخبرة المهنية وخبرة مجالس الإدارة لكل مشاركة، وآلية التعيين في المجلس، ودوافعهن للانضمام إلى مجالس الإدارة، وتجربتهن كعضوات في المجلس، وأي تحديات واجهنها. كما قدمت المشاركات مقترحات لدعم تقدم النساء في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. وعلى الرغم من اختلاف المشاركات من حيث الدولة، الجنسية، مستوى الخبرة، القطاع، طبيعة مجالس الإدارة، والعديد من الخصائص الأخرى، فقد اتفقن على ثلاث نقاط رئيسية:

4 المعهد الأسترالي لمديري الشركات: لماذا يُعد تنوع مجلس الإدارة أمراً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة؟  
5 ويرسما ومورس (2023). مديرات الشركات وديناميكيات مجالس الإدارة: رؤى نوعية من قاعات اجتماعات مجالس الإدارة، مجلة الإدارة: تشين، ليونغ وجورجن (2019): عندما تكون النساء في مجالس الإدارة، تقل الثقة الزائدة لدى الرؤساء التنفيذيين الذكور، مجلة هارفارد للأعمال  
6 بيريناتو (2021). البنوك التي تضم المزيد من النساء في مجالس إدارتهن ترتكب عمليات احتيال أقل، مجلة هارفارد للأعمال  
7 جميع المشاركات من دول مجلس التعاون الخليجي، باستثناء اثنتين يقيمان في أوروبا ويعملن في دول المجلس. جميع المشاركات يشغلن حالياً أو سبق لهن شغل مناصب في مجالس إدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، باستثناء اثنتين فقط شغلن مناصب في مجالس إدارة خارج دول المجلس.





# ثمانية نتائج رئيسية

## 1. النساء متحمسات وذوات خبرة ويرغبن في خدمة مجالس الإدارة — ولكن فقط عندما تُقدّر مساهمتهن.

أكدت المشاركات أهمية هذا الأمر لهن، كونهن مشغولات بوظائف بدوام كامل، إضافة إلى تحملهن الجزء الأكبر من الأعمال المنزلية (بما في ذلك رعاية الأطفال وكبار السن)، مما يترك لهن وقتًا محدودًا للأنشطة الإضافية. ولذلك، فإنهن يحرصن على تخصيص هذا الوقت لأنشطة تكون فيها مساهمتهن مرغوبة ومطلوبة ومقدّرة. وأشار بعضهن إلى أن الشركات الدولية تبدو أكثر ترحيبًا بالنساء في مجالس الإدارة، نظرًا لالتزامها الطويل الأمد بقضايا التنوع والإنصاف والشمول، وارتفاع نسبة النساء في مناصب القيادة ومجالس الإدارة لديها.

## 2. "من يعرف ما تعرفينه" عامل حاسم، من حيث وجوده على رادار صناع القرار.

باستثناء مشاركة واحدة، حصلت جميع المشاركات على فرصة عضوية المجلس من خلال، مكان عملهن، شبكاتهن المهنية، أو بعد مشاركتهن في فعالية أو مشروع أظهرن فيه قدراتهن علميًا. أما المشاركة الوحيدة التي تقدمت عبر بوابة "وظائف مجالس الإدارة"، فقد أشارت إلى أنها استخدمت شبكتها أيضًا لتنبية اللجنة إلى طلبها، وهو ما تعتقد أنه كان السبب في النظر فيه وأخذه بعين الاعتبار. وشددت المشاركات على أهمية الدعم الذي تلقينه من الآخرين، سواء من رؤسائهن أو من أفراد آخرين رشحن للفرصة. وأكدن أن هذا الدعم جاء من رجال ونساء على حد سواء. وتشير هذه التجارب إلى أن الوظيفة، والشبكة المهنية، والتواصل مع الأشخاص المناسبين، أو وجود الشخص المناسب في اللحظة المناسبة، هي عوامل رئيسية في وصول النساء إلى عضوية مجالس الإدارة. بمعنى وصفهن لأهمية "من يعرفن"، وكذلك من يعرف ما يعرفن وأن يكن على راداره.

## 3. مزيج من التجارب الإيجابية والتحديات.

وصفت المشاركات العديد من الجوانب الإيجابية للعمل في مجالس الإدارة، مثل: الشعور بالتقدير والاحترام، والقدرة على تقديم مساهمة قوية، وتطبيق خبراتهن الطويلة ومعرفتهن القطاعية، ومساهمتهن في نجاح المؤسسة أو القطاع. وكذلك دعم أعضاء المجلس الآخرين لهن، ذكورا وإناثا، ووصفن ذلك بصورة عامة، بأن الرجال في مجالس الإدارة الذين عملوا معهم كانوا داعمين لهن. كما تمكن من بناء علاقات قوية، ولديهن الشعور بالهدف والمعنى من عملهن في مجالس الإدارة. كما أشرن إلى أن التجربة الشخصية والمهنية من العناصر الرئيسية، حيث ساعدتهن على تطوير مهارات القيادة، وتقوية صوتهن، وزيادة ثقتهن بأنفسهن. وبشكل عام، استفاد المشاركون من التجربة من خلال تطبيق خبراتهم، والتعامل مع المواقف المعقدة، والاستفادة من رؤى الآخرين في المجلس. كما بذلن جهودا مقدرة للتغلب على التحديات التي واجهنها، مثل حواجز مرتبطة بالنوع الاجتماعي أو الثقافة، وديناميكيات المجلس الأقل إيجابية. وذكر العديد من المشاركات أنه تم استبعادهن، أو لم يشعرن بالراحة عند حضور الفعاليات الاجتماعية للمجلس. وترتب على ذلك فقدان فرصة المشاركة في نقاشات وقرارات تُعقد بشكل غير رسمي خارج قاعة الاجتماعات. وأشارت بعضهن إلى أن التحديات تكون أكثر وضوحًا في مجالس الشركات العائلية، وأنهن يفضلن المجالس التي تُظهر التزامًا واضحًا بالتنوع. ومع ذلك، أكدت المشاركات أنهن تعلمن من التجارب الإيجابية والسلبية على حد سواء.

## 4. تعمل عضوات مجالس الإدارة بجهد على تجاوز التحديات التي يواجهنها

عندما وصفت بعض المشاركات التحديات التي واجهنها، أوضحن أيضًا الطرق التي استخدمنها لتجاوز تلك التحديات. ومن بين الأساليب التي ذكرنها إيجاد حليف موثوق به داخل المجلس، مثل رئيس المجلس أو أحد الأعضاء، وبناء علاقات قوية مع أعضاء المجلس كافة، والاستعداد الجيد لمواجهة العقبات التي سبق أن واجهنها.

كما وصفت أخريات كيف عززن صوتهن وثقتهن بأنفسهن عبر العمل على التغلب على التحديات، على سبيل المثال، عبر قولهن بوضوح: "لقد قلت ذلك للتو" عندما يتم تجاهل فكرة طرحها ثم يعيد أحد الأعضاء الرجال طرحها لاحقًا. وكذلك عندما يتم استبعادهن من النقاشات التي تجري خارج قاعة الاجتماعات، تعلمن أن يلجأن إلى حلفائهن (رئيس المجلس أو أعضاء آخرين) للحصول على المعلومات اللازمة لضمان استعدادهن الكامل للمشاركة في النقاشات داخل الاجتماعات الرسمية. وأشارت المشاركات إلى أن قدرتهن على تجاوز التحديات تتحسن بمرور الوقت ومع اكتساب الخبرة، وأن هذه التجارب جعلتهن مهنيات أقوى وأكثر ثقة.

## 5. شعور بالمسؤولية تجاه جميع النساء

أجمعت المشاركات على أن النساء يظفن قيمة كبيرة لمجالس الإدارة من الناحية الفنية والشخصية، من خلال: خبراتهن المتخصصة في الاستعداد الجيد، وطرحهن لأسئلة نقدية، وتغيير ديناميكيات المجلس، والحفاظ على النقاشات في المستوى الكلي عبر التركيز على المواضيع الهامة، والدفع بالقرارات إلى الأمام، وبناء التوافق، والقيادة بالتعاطف، والتركيز على قضايا الناس. وأن يكن المرجع الموثوق به في النقاشات الفردية. وأشارت بعض المشاركات إلى شعور قوي بالمسؤولية تجاه كسر الصور النمطية عن النساء في القيادة وتمهيد الطريق للجيل القادم من النساء. وأنجزن ذلك من خلال أدائهن الاستثنائي في المجلس وعبر العمل بجهد للتغلب على التحديات التي يواجهنها. وساعدتهن هذا الإحساس بالمسؤولية على الصمود خلال الأوقات الصعبة. وذكرت إحداها "كلما أدينا عملنا بشكل أفضل، زادت قيمتنا في نظره، وزاد تشجيعهم على تعيين المزيد من النساء في المجلس." وقالت أخرى: "تقع على عاتق النساء مسؤولية تغيير التصورات حول النساء في مجالس الإدارة. إذا أدت النساء أداءً ممتازًا، فسوف يشجع ذلك الشركات على تعيين المزيد منهن."

## 6. العوائق التي تواجهها النساء في الوصول إلى عضوية مجالس الإدارة

حددت معظم المشاركات الأدوار والتوقعات المرتبطة بالنوع الاجتماعي باعتبارها العائق الرئيسي لعضوية مجالس الإدارة، وذلك في ثلاثة جوانب رئيسية، مع ملاحظة أن معظم تلك التحديات شائعة وسط النساء في العالم.

### أولاً: تفضيل الرجال في القيادة

أشارت المشاركات إلى أن النساء غالبًا ما يحتجن إلى بذل جهد مضاعف للحصول على نفس الفرص المتاحة للرجال.

### ثانيًا: عبء العمل المزدوج

تتحمل النساء مسؤوليات العمل المدفوع، إضافة إلى الأعمال المنزلية ورعاية الأطفال، مما يحد من قدرتهن على المشاركة في أنشطة إضافية مثل عضوية مجالس الإدارة.

### ثالثًا: محدودية الشبكات المهنية

نظرًا للتاريخ الاجتماعي في المنطقة الذي اتسم بفصل الرجال عن النساء، فإن النساء لا يمتلكن نفس الشبكات المهنية وفرص بناء العلاقات المهنية، كما الرجال. كما أشارت المشاركات غير الخليجيات إلى وجود تفضيل في بعض الحالات لتعيين نساء محليات، مما يقلل من فرصهن في بعض المجالس، خصوصًا في الشركات العائلية.

## ثمانية نتائج رئيسية تكملة

### 7. دعم للحصص (الكوتا) — ولكن مع تحفظات

دعم الحصص التشريعية، مع بعض التحفظات. قال أو وافق أكثر من ثلثي المشاركين في المقابلات على أن الحصص (الكوتا) يمكن أن تدعم تقدم المرأة في مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، من أجل "إطلاق العملية"، ومنح المرأة الفرصة، على الأقل. وأشار بعضهم إلى أن دولة الإمارات مثال ناجح على تطبيق الحصص. كما أشرن أيضًا إلى تحديات محتملة بشأن الحصص، مثل: التصور بأن التعيين مجهود رمزي لتحقيق المساواة<sup>8</sup>، ومقاومة فكرة الحصص، والاعتقاد الخاطيء بعدم وجود عدد كافٍ من النساء المؤهلات للعمل في مجالس الإدارة<sup>9</sup>.

وأعربت المشاركات عن تفاؤلهن بأن الحصص ستؤدي بمرور الوقت إلى تغيير التصورات، وأن وجود النساء في المجالس سيصبح أمرًا طبيعيًا.

### 8. دعوة لاتخاذ إجراءات ملموسة من المؤسسات مثل معهد أعضاء مجالس الإدارة

كانت رسالة المشاركات واضحة: نحتاج إلى إجراءات تؤدي إلى تغيير حقيقي، وليس فعاليات رمزية، لزيادة تمثيل النساء في مجالس الإدارة. وحددن أربع طرق يمكن للمعهد والجهات المشابهة من خلالها دعم تقدم النساء:

- العمل مع الجهات التنظيمية والمستثمرين لدعم تمثيل النساء في مجالس الإدارة واشتراط التعليم المهني لجميع الأعضاء.
- توفير فرص متساوية لتعليم الأعضاء، بما في ذلك الخصومات والدعم المؤسسي، نظرًا لأن النساء أكثر احتمالًا لتمويل تعليمهن ذاتيًا<sup>10</sup>.
- تشجيع المجالس على الإعلان عن دعمها للمرشحات، وعلى شركات ومؤسسات البحث ترشيح النساء المؤهلات للعب أدوار في المجالس.
- التواصل مع المجالس والجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة حول فوائد وجود النساء في مجالس الإدارة في المنطقة.

وأكدت إحدى المشاركات أن النساء يتحملن أصلًا عبء إثبات الكفاءة، والتغلب على الفرضيات المسبقة وأن الحصص قد تزيد هذا العبء إذا لم تُدعم بالآليات المناسبة. وللتغلب على هذه التحديات، أوصت المشاركات بما يلي:

1. دعم واضح من الجهات التنظيمية والمستثمرين، بما في ذلك اشتراط حصول جميع أعضاء المجلس على تدريب مهني.
2. استخدام مصفوفة مهارات لتقييم المرشحين وفق معايير محددة مسبقًا.
3. دور رئيس المجلس في ضمان ديناميكيات شاملة تُقدّر جميع الأصوات.



8 يُعرّف مصطلح "الرمزية" بأنه "ممارسة القيام بشيء ما (مثل توظيف شخص ينتمي إلى مجموعة أقلية) فقط لمنع الانتقادات وإعطاء انطباع بأن الناس يُعاملون بإنصاف" (قاموس بريتانكا، 2023).

9 قام معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بمنح شهادات اعتماد لـ 59 مديرة في المنطقة حتى 15 ديسمبر 2025، وهناك نساء في المنطقة حاصلات على شهادات اعتماد من معاهد أخرى، ولديهن خبرة قيادية أو خبرة واسعة في مجالس الإدارة، أو تلقين أشكالاً أخرى من تعليم المديرين من خلال معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وأماكن أخرى.







# أربع توصيات رئيسية

مثل الرمزية أو "أداء الواجب شكلياً"، إلا أنها قد تكون فعّالة عند دعمها بالآليات المناسبة.

كانت النرويج أول دولة تفرض توازنًا بين الجنسين بنسبة 40 % في مجالس الإدارة العامة والخاصة، وقد حققت هذا الهدف<sup>11</sup>. وتُعد الإمارات الدولة الخليجية الوحيدة التي تفرض وجود امرأة واحدة على الأقل في مجالس إدارات الشركات المدرجة والخاصة والمساهمة، وهي الأعلى خليجيًا في تمثيل النساء<sup>12</sup>.

والخيار الآخر هو **اعتماد نهج "الامتثال أو التفسير"**، وهو هدف طوعي لتمثيل النساء، يتطلب من الشركات المدرجة الامتثال للهدف، أو تفسير أسباب عدم الامتثال في تقارير رسمية. ويتميز هذا النهج بأنه: يدعم ويعزز الشفافية، ويمنح المجالس مرونة في تطبيقه بما يتناسب مع احتياجاتها، مع ضرورة التفكير النقدي في نهجهم لتشكيل مجلس الإدارة والطرق التي يمكنهم من خلالها تحقيق التنوع الذي يناسب مهامهم. وتتبنى هذا النهج دول مثل كندا والمملكة المتحدة<sup>13</sup>، حيث تبلغ نسبة تمثيل النساء في مجالس الإدارة 30.5 %<sup>14</sup> و 43 % على التوالي، عند إصدار هذا التقرير.

وفي كلا الخيارين لا بد من وجود آليات داعمة من الجهات التنظيمية والمستثمرين والمجالس والمؤسسات وشركات البحث ومؤسسات أعضاء مجالس الإدارة التي تعمل على تحقيق الهدف. وللتغلب على عوائق مثل التمييز الرمزي أو مجرد الامتثال الشكلي، يمكن دعم أي من النهجين باشتراط حصول جميع أعضاء مجلس الإدارة على تدريب معتمد. إضافةً إلى ذلك، يُقِيمُ توظيف المرشحين باستخدام مصفوفة المهارات وفقًا لمعايير محددة مسبقًا لضمان امتلاك جميع أعضاء مجلس الإدارة، بغض النظر عن خصائصهم، المهارات اللازمة للمساهمة في فعالية المجلس.

ينبغي لأي هدف أن يتجاوز تمثيل امرأة واحدة في مجلس الإدارة، وصولاً إلى تمثيل لا يقل عن 30 %. هذه هي "الكتلة الحرجة" التي تُمكن الفئات الأقل تمثيلًا من تجاوز التمييز الرمزي والوصول إلى الظروف المناسبة لإضافة قيمة وإحداث تغيير حقيقي<sup>15</sup>.

## 4. ديناميكيات مجلس شاملة بقيادة رئيس المجلس

يلعب رئيس وأعضاء المجلس دورًا محوريًا في ضمان نجاح جميع الأعضاء، من خلال: توفير برنامج تهيئة منظم للأعضاء، كما أن تعزيز "ثقافة مجلس" من مسؤولية رئيس المجلس، لضمان المشاركة الشاملة لجميع الأعضاء. وبدعم ذلك إبقاء النقاشات المهمة داخل قاعة الاجتماعات، وإشراك النساء في النقاشات غير الرسمية واطلاع كافة أعضاء المجلس على ما يجري خارج الاجتماعات لتسهيل المشاركة الكاملة في كافة النقاشات والقرارات الهامة.

أعربت المشاركات عن تقديرهن لجهود فعاليات تمكين المرأة، لكنهن أكدن الحاجة إلى إجراءات ملموسة تؤدي إلى تغيير حقيقي. وبالنظر إلى الفوائد الكبيرة لوجود النساء في مجالس الإدارة، يقدم معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي — وبناءً على ما دعمته المشاركات في هذا البحث — التوصيات الأربع التالية لتعزيز تمثيل النساء في مجالس الإدارة في المنطقة.

## 1. المزيد من الدعم المالي للنساء، والتعليم المهني للجميع

أظهر تحليل المشاركات في برنامج شهادة أعضاء مجالس الإدارة التابع للمعهد أن النساء أكثر احتمالاً بنسبة 42 % لتمويل رسوم البرنامج بأنفسهن مقارنة بالرجال، مما يشير إلى فجوة بين الجنسين في تمويل التطوير المهني لأعضاء مجالس الإدارة.

ولتعزيز وصول النساء إلى برنامج الشهادة، يقدم المعهد خصمًا خاصًا للنساء اللواتي يمولن مشاركتهن ذاتيًا.

كما يوصي المعهد بأن تقدم المؤسسات دعماً مالياً أكبر لتعليم النساء وتأهيلهن لعضوية مجالس الإدارة، بما يعكس التزامًا واضحًا بتطويرهن وتمكينهن.

وأشارت المشاركات في الدراسة إلى أنه رغم أهمية تدريب النساء على كيفية أن يكن عضوات فعّالات في مجالس الإدارة، إلا أنه من المهم بالقدر نفسه تثقيف أصحاب القرار حول فوائد وجود النساء في مجالس الإدارة وأهمية التنوع. فتعميق هذا الفهم، إلى جانب التحالفات الداعمة، سيسهم في إحداث تغيير مستدام.

## 2. ينبغي للمجالس العمل مع شركات البحث المتخصصة بدلاً من الاعتماد على شبكات أعضاء المجلس

يمكن لشركات البحث المتخصصة أن تساعد في إيجاد أفضل المرشحين من خلال: تقديم المشورة بشأن المعايير التي قد تقلل من عدد المرشحين المؤهلين، وتطوير وصف وظيفي يشجع مختلف المرشحين على التقديم، والبحث بشكل استباقي عن المواهب النسائية التي تتوافق مع احتياجات المجلس. وأشارت المشاركات إلى ضرورة تجنب قيام أعضاء المجلس بترشيح مرشحين لشركة البحث، لأن ذلك قد يؤدي إلى حدوث تحيز في عملية التعيين. وتذهب بعض المجالس خطوة إضافية عبر الإعلان صراحة عن دعمها للتنوع في المجلس عبر التوضيح في الوصف الوظيفي عن نوعية الخبرات والمهارات المطلوبة، مما يرسل إشارة واضحة بأن المجلس يقدر التنوع ويدعم المرشحات القادرات على تحقيق تلك القيمة.

## 3. النظر في الخيارات التي تدعم تقدم النساء في مجالس الإدارة

أحدى الخيارات التي يمكن للجهات التنظيمية أخذها بالاعتبار هي اعتماد حصص (كوتا) للنساء في المجالس. رغم الجدل حول الحصص، بسبب مخاوف

10 أجرى معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي تحليلاً لمصادر التمويل، ووجد أن النساء أكثر احتمالاً بنسبة 42٪ لتمويل مشاركتهن في برنامج شهادة أعضاء مجالس الإدارة التابع للمعهد.

11 فولكستاد (2024): إعادة تشكيل مجالس الإدارة: بحث حول الحصص الجندرية

12 هيئة الأوراق المالية والساع (2025): زيادة ملحوظة في تمثيل المرأة في مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة في الإمارات العربية المتحدة: نمو بنسبة 200% في ثلاث سنوات فقط

13 رويترز، 25 فبراير 2025: أفاد تقرير بأن النساء يشكلن الآن 43% من أهم مجالس الإدارة في بريطانيا.

14 أوسلر (2025): تقرير: ممارسات الإفصاح عن التنوع لعام 2025: التنوع والقيادة في الشركات العامة الكندية

15 أوليفر، بامبلا (2022): نظرية الكتلة الحرجة؛ موسوعة وايلي-بلاك ويل للحركات الاجتماعية والسياسية

## الخاتمة

تقدم هذه الدراسة الاستكشافية ثمانية نتائج رئيسية مستخلصة من تجارب النساء اللواتي يشغلن عضوية مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي أو اللواتي يطمحن إلى ذلك. كما تقدم أربع توصيات أساسية لدعم تقدم النساء في مجالس الإدارة في المنطقة. وتُظهر هذه النتائج أنه لا توجد خطوة واحدة كفيلة بتحقيق

التغيير، بل يتطلب الأمر مجموعة من الإجراءات المتكاملة، يقودها نظام داعم يشمل: الجهات التنظيمية، والمستثمرين، ومجالس الإدارة، والمؤسسات، ومعاهد تأهيل أعضاء المجالس، وشركات البحث، والأفراد الذين يعملون سويًا نحو هدف واحد: اختيار أفضل الأشخاص القادرين على تعزيز فعالية مجالس الإدارة.

ويدعو معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي جميع أصحاب المصلحة الداعمين لتنوع مجالس الإدارة إلى الانضمام إلينا في خطواتنا القادمة لتعزيز تمثيل النساء في مجالس الإدارة في المنطقة.



## الشكر والتقدير

يتقدم معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بجزيل الشكر إلى النساء الثماني عشرة اللواتي شاركن تجاربهن ورؤاهن في هذا البحث الاستكشافي.

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى محمد الشروقي، رئيس مجلس الإدارة في معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي، وإلى معالي عبد اللطيف العثمان، وصاحب السمو جولد آل سعيد، وجهاد الحكمي

أعضاء مجلس المحافظين في المعهد، على دعمهم ومراجعتهم ومساهماتهم.

ونتقدم بالشكر أيضًا إلى جيليان كازان-كامبرليدج، الشريكة المؤسسة ورئيسة الاستشارات الخاصة برؤساء المجالس، شركة فيديليو بارتنز، وأنابيل غرانت، مديرة العمليات، فيديليو بارتنز، على خبراتهم ومساهماتهم في هذا التقرير.

وأخيرًا، نتوجه بالشكر إلى فريق عمل معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على دعمهم لعملية البحث.



# نبذة عن معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس

الفرصة ليشكر جميع المؤسسين والشركاء الاستراتيجيين والشركات التابعة على تعاونهم ودعمهم المشترك في رعاية معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي على مدار الثمانية عشر عاماً الماضية، ومساعدة المعهد في تحقيق رسالته.

معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي هو منظمة غير ربحية تقوم بتوجيه وإرشاد أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات والشركات - سواء كانت شركات عائلية أو شركات مدرجة - لاكتساب المعرفة والأدوات اللازمة للوصول إلى الحوكمة الفعالة والمحافظة عليها. هناك تسع شركات إقليمية رائدة وشركات خدمات مهنية تقوم بدعم معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وتعمل كشركاء استراتيجيين للمعهد وهي: بنك أبوظبي الأول، وبنك البحرين الوطني، وهيئة الاستثمار العمانية، وسابك، وأرامكو السعودية، وأيه آند أو شيرمان وهابيدريك آند ستراجلز وماكينزي آند كومباني وبراييس ووتر هاوس كوبرز. كما أننا مدعومون أيضاً من قبل عدد من الشركات التابعة - مثل شركة علم ونسمة آند بارتنز ومجموعة إس تي سي والبنك السعودي للاستثمار وتاسني وفيجن إنفست، بالإضافة إلى الهيئات التنظيمية الإقليمية، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر: هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية والبنك المركزي السعودي وهيئة الأوراق المالية والسلع في الإمارات العربية المتحدة وهيئة السوق المالية في الكويت ومصرف البحرين المركزي وهيئة الخدمات المالية في سلطنة عمان.

تتمثل مهمة معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي في إحداث تأثير إيجابي على الاقتصادات والمجتمعات في المنطقة، من خلال تعزيز الإدارة المهنية والحوكمة الرشيدة ورفع مستوى فعالية مجالس الإدارة. نحن فخورون بشبكة أعضائنا التي تضم أكثر من 4600 من مدراء مجالس الإدارة وأمناء مجالس الإدارة وقادة الأعمال في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي.

## الأهداف الرئيسية للمعهد:

- تعزيز قدرات أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وتعزيز فهمهم لأفضل ممارسات حوكمة مجالس الإدارة.
- إنشاء شبكة إقليمية لأعضاء مجالس الإدارة.
- نشر معارف عالية الجودة في مجال الحوكمة المؤسسية.
- وضع مسألة الحوكمة المؤسسية كأولوية رئيسية على أجندة المنطقة.

على مدار الثمانية عشر عاماً الماضية، نما معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي ليصبح المؤسسة الرائدة في المنطقة لأعضاء مجالس الإدارة. قام المعهد بتقديم أكثر من 700 برنامج وفعالية لكبرى الشركات في الخليج، ويتمتع أعضاء المعهد البالغ عددهم 4600 عضو بمعرفة وخبرة واسعة في العمل مع كبار قادة الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي. وتعد شبكة أعضاء المعهد على الأرجح المجموعة الأكثر تأثيراً بين كبار أعضاء مجالس الإدارة وقادة الأعمال في الخليج. فأعضاء المعهد هم أفضل سفراءه.

يحظى المعهد بتقدير كبير على الصعيد الدولي، وهو معهد المدراء الوحيد في دول مجلس التعاون الخليجي المعتمد كعضو في الشبكة العالمية المرموقة لمعاهد أعضاء مجالس الإدارة. تضم هذه الشبكة 26 معهداً عالمياً، تشمل معهد أعضاء مجالس الإدارة في المملكة المتحدة، والمعهد الأسترالي لمديري الشركات، ومعهد هونغ كونغ لمديري الشركات، ومعهد مديري الشركات في كندا، ومعهد المدراء في نيوزيلندا، ومعهد سنغافورة للمدراء، ومعهد المدراء في جنوب أفريقيا، والرابطة الوطنية لمدراء الشركات في الولايات المتحدة، وغيرها.

يتمتع معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي بسجل حافل بالنجاحات والإنجازات في العمل مع كبرى الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي. ويعمل المعهد مع نخبة من الخبراء الدوليين والإقليميين والمحليين ذوي الكفاءة العالية، ويقدم مزيجاً من أفضل الممارسات الدولية وخبرة مجالس الإدارة الفعلية، إلى جانب المعرفة والخبرة المتخصصة في حوكمة الشركات وقضايا أعضاء مجالس الإدارة في الخليج. ويود المعهد أن ينتهز هذه